



**2019**

Document  
d'Enregistrement  
Universel

**faurecia**  
inspiring mobility

<b>La Transformation en Action</b>	<b>2</b>
Messages du président du conseil d'administration et du directeur général	5
2019 : performance financière et extra-financière	8
Une stratégie de transformation	12
Une organisation au service de la performance	22
Une culture commune pour un développement durable	30
Une gouvernance et une gestion des risques fortes	38
<b>1. États Financiers</b>	<b>47</b>
1.1. Le groupe Faurecia – Activité et états financiers	48
1.2. La société Faurecia – Activité et états financiers	125
<b>2. Risques et contrôle des risques</b>	<b>153</b>
2.1. Acteurs et systèmes	154
2.2. Description des principaux risques	160
2.3. Assurances et couverture des risques	181
<b>3. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>183</b>
3.1. Conseil d'administration	184
3.2. Direction opérationnelle du Groupe	223
3.3. Rémunération des mandataires sociaux	224
3.4. Synthèse de la conformité aux recommandations du code AFEP-MEDEF	253
3.5. Participation au capital des mandataires sociaux et opérations sur titres	254
3.6. Déclaration des membres du conseil d'administration et de la direction générale	256
3.7. Autorisations en matière de cautions, avals et garanties	257
3.8. Conventions	257
3.9. Autres informations	260
<b>4. RSE</b>	<b>261</b>
4.1. La stratégie de responsabilité sociale et environnementale de Faurecia	262
4.2. Performance sociale	273
4.3. Performance environnementale	298
4.4. Performance sociétale	313
4.5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	321
<b>5. Capital et actionariat</b>	<b>325</b>
5.1. Actionariat	326
5.2. Capital	328
5.3. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions	334
5.4. Cours de l'action	336
<b>6. Autres informations</b>	<b>339</b>
6.1. Renseignements juridiques	340
6.2. Organigramme au 31 décembre 2019	344
6.3. Historique	346
6.4. Information complémentaire sur le contrôle des comptes	351
6.5. Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et responsable de l'information	352
6.6. Tables de concordance	353

# 2019

## Document d'enregistrement universel

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.



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 30 avril 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

# Sommaire

# La Transformation en Action

---



**MESSAGES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**

05



**2019 : PERFORMANCE FINANCIÈRE  
ET EXTRA-FINANCIÈRE**

08



## UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION

- L'industrie de la mobilité au cœur des transformations majeures 12
- La stratégie de Faurecia alignée sur les grandes tendances de l'industrie automobile 15
- La Mobilité Durable : accélérer vers des solutions de mobilité propre 16
- Le Cockpit du Futur grâce à Faurecia Clarion Electronics 18
- Un écosystème d'innovation pour accélérer la transformation de Faurecia 20



## UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

- Quatre activités pour une croissance rentable 22
- Une approche globale de la satisfaction totale du client 26
- Conduire la performance opérationnelle vers l'excellence 27



## UNE CULTURE COMMUNE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Des Valeurs et Convictions fortes 30
- Faurecia et ses parties prenantes 34
- Un modèle économique favorisant la création de valeur 36



## UNE GOUVERNANCE ET UNE GESTION DES RISQUES FORTES

- Le conseil d'administration 38
- Le comité exécutif 40
- Un système efficace de gestion des risques 42
- Des valeurs éthiques fortes et un respect strict de la conformité 44

# Introduction

L'industrie automobile connaît une révolution technologique majeure autour de quatre grandes tendances : la connectivité, la conduite autonome, la mobilité partagée et l'électrification. Faurecia déploie une stratégie alignée sur ces tendances en mettant l'accent sur le développement de solutions pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur. En ce sens, l'entreprise a réalisé différentes acquisitions, étendu son écosystème et accéléré sa transformation.

Le Groupe est organisé en quatre activités responsables des performances opérationnelles et de la satisfaction totale du client. Les initiatives clés du Groupe en faveur du développement durable, en particulier son ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030, reposent sur des Valeurs et des Convictions fortes. La transformation de Faurecia s'inscrit également dans une structure de gouvernance d'entreprise à la fois efficace, éthique et solide.

Le Document d'Enregistrement Universel permet à l'ensemble des parties prenantes de mieux comprendre la vision et la stratégie de l'entreprise pour une croissance rentable. Le modèle économique de Faurecia vise à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, aussi bien au regard de la performance financière qu'extra-financière, sur le court et long terme.

Pour obtenir de plus amples informations, consultez le site Web du Groupe ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

## ENTREPRISE TECHNOLOGIQUE LEADER DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

17,8 Md€ DE VENTES\*



\*Tous les chiffres au 31 Déc. 2019

# Message de Michel de Rosen

**A** lors que la pandémie de COVID-19 continue de se propager à travers le monde, je voudrais, au nom du Conseil d'administration, exprimer mon soutien à la Direction générale et aux collaborateurs de Faurecia, qui font preuve d'une solidarité remarquable et d'une résilience extraordinaire dans ce contexte très difficile. Les équipes de Direction ont réagi rapidement en prenant toutes les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la sécurité de tous les collaborateurs et au renforcement de la trésorerie, ainsi qu'au redémarrage de la production en toute sécurité dans les prochaines semaines. Le Conseil d'administration a été impliqué dans toutes les étapes de cette crise et nous sommes confiants quant à la capacité de l'équipe de direction à traverser cette situation.

2019 a été, une fois encore, une excellente année pour Faurecia et les équipes de direction ont de nouveau montré leur capacité à réagir rapidement et efficacement face aux évolutions du secteur automobile, tout en déployant la stratégie à moyen et long termes discutée et définie par le Conseil d'administration. Nous avons été particulièrement impliqués dans l'acquisition de Clarion, ses conséquences sur la stratégie du Groupe et la feuille de route de l'activité nouvellement créée. Nous avons également examiné l'acquisition de SAS, la création de la co-entreprise avec Michelin dans le domaine des piles à combustible et participé à la mise en place de la nouvelle stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale de Faurecia, notamment l'initiative visant à devenir neutre en CO<sub>2</sub> d'ici à 2030.

Le Conseil a également travaillé sur ses autres missions, notamment l'examen et l'approbation des comptes et résultats financiers, l'analyse des risques et de leurs politiques de gestion, la proposition de dividende aux actionnaires, la revue des objectifs et la communication financière, l'examen des plans de succession, la revue et la décision sur la stratégie de rémunération du management ainsi que l'adaptation de la gouvernance à l'évolution des exigences légales.

Lors de l'Assemblée générale annuelle de 2019, nous avons exprimé notre gratitude à trois membres du Conseil d'administration, M. Éric Bourdais de Charbonnière, M. Hans-Georg Härter et Mme Bernadette Spinoy, qui



n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat et ont servi avec professionnalisme les intérêts du Groupe. Nous avons par ailleurs accueilli trois nouveaux administrateurs, Mme Yan Mei, M. Peter Mertens et M. Denis Mercier, poursuivant ainsi notre effort de renforcement de la diversité et de l'internationalité du Conseil. Cela nous permettra de continuer à accompagner la stratégie de transformation du Groupe et d'être prêts aux conséquences potentielles de la fusion envisagée entre PSA et FCA, y compris aux éventuels changements de gouvernance. Nous avons amélioré le fonctionnement du Conseil en réorganisant les comités et en procédant à une nouvelle répartition des missions entre eux. Le taux moyen de participation aux réunions du conseil d'administration et de ses comités a été supérieur à 95 %.

Durant cette période difficile et alors que nous nous dirigeons vers une nouvelle ère pour l'industrie automobile et potentiellement une gouvernance plus indépendante pour Faurecia, le Conseil d'administration, unanime, soutient le Directeur général, le Comité exécutif et l'ensemble des équipes de Faurecia. Je remercie tous les administrateurs, nos actionnaires, l'ensemble des équipes dirigeantes et les collaborateurs de Faurecia pour leur engagement.

**Michel de Rosen**

Président du conseil d'administration

# Message de Patrick Koller



**E**n 2019 et malgré des conditions de marché difficiles, Faurecia a poursuivi le déploiement de sa stratégie de transformation pour le Cockpit du Futur et la Mobilité Durable, tout en se focalisant sur la résilience et la satisfaction totale du client. Ce juste équilibre entre transformation et exécution nous a permis d'atteindre des performances financières remarquables, avec notamment des prises de commandes records de 68 milliards d'euros entre 2017 et 2019.

La stratégie de transformation de Faurecia est alignée avec les quatre tendances majeures qui bouleversent l'industrie automobile : la connectivité, l'autonomie, la mobilité partagée et l'électrification. Un prix abordable s'est imposé comme le facteur clé de l'adoption des nouvelles technologies dans chacun de ces domaines. Le déploiement de notre stratégie repose sur des acquisitions et des partenariats qui nous permettent d'accélérer l'intégration de compétences et de technologies clés et ainsi de garantir une commercialisation rapide.

L'an dernier, nous avons accéléré ce déploiement grâce à la création de Faurecia Clarion Electronics, notre nouvelle activité pour laquelle nous avons présenté lors de notre *Capital Markets Day* de novembre 2019 une feuille de route solide pour sa croissance rentable. Au cœur du Cockpit du Futur, cette activité contribue en outre à la Mobilité Durable au travers de ses systèmes d'aide à la conduite. Nous avons également annoncé l'acquisition des 50 % restants de SAS, un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules. En ce qui concerne la Mobilité Durable, nous avons poursuivi nos investissements dans les véhicules électriques à pile à combustible. En particulier nous avons créé une co-entreprise avec Michelin afin de mettre en place notre stratégie zéro émission et nous permettre de bénéficier d'une électrification rapide des véhicules.

Durant l'année 2019, nous avons aussi mis l'accent sur la satisfaction totale du client à l'échelle de tout le Groupe. Cette approche va au-delà des mesures

de performance traditionnelles. Elle intègre désormais des mesures de perception de nos clients sur tous les aspects de notre relation. Nos clients comptent sur nous non seulement pour les aider à développer les technologies pour la mobilité de demain, mais aussi pour leur offrir une compétitivité des coûts et l'excellence tout au long du cycle de vie des produits. Notre programme *Total Customer Satisfaction* est un élément clé de différenciation commerciale, d'autant plus important vis-à-vis de la situation délicate que traverse actuellement l'industrie automobile. En ce sens, Faurecia a reçu 48 prix de la part de ses clients, ce qui atteste d'une grande reconnaissance, de notre excellence opérationnelle et de la satisfaction de nos clients.

La stratégie de développement durable du Groupe repose sur des Valeurs et des Convictions, qui sont les fondements d'une culture forte et transparente. Elles guident nos actions et renforcent notre attractivité aux yeux des futurs collaborateurs. En accord avec nos six Convictions qui



définissent notre contribution positive à la société, le Groupe déploie des initiatives transversales intégrant des indicateurs d'amélioration définis et mesurables. Les tendances démographiques et sociétales démontrent que les enjeux environnementaux seront le prochain grand bouleversement. Dans ce contexte, Faurecia a lancé un programme pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 pour les scopes 1 et 2 et en partie pour le scope 3.

À l'heure où je vous écris, les pays du monde entier traversent une crise sanitaire majeure et Faurecia prend toutes les mesures nécessaires pour faire face à une période extrêmement perturbée.

Nous avons trois priorités : la santé et la sécurité de nos employés ainsi que de leurs familles, la gestion de notre trésorerie et la préparation du redémarrage de la production en toute sécurité dès que cela sera possible. Ainsi, notre plan de redémarrage "Safer Together", comprenant nos directives, est basé en partie sur notre expérience en Chine, où nous avons maintenant redémarré la production sur tous nos sites et mis en place des mesures fortes pour protéger nos employés.



**«Au cours des dernières années, Faurecia a fortement amélioré ses performances opérationnelles et financières nous permettant aujourd'hui d'être confiants dans notre capacité à traverser la crise mondiale, accompagner la reprise de la production automobile le moment venu et enfin poursuivre notre stratégie de transformation.»**

En raison de cette crise mondiale et de l'absence de visibilité pour l'industrie automobile qui en découle, le Groupe présentera de nouveaux objectifs financiers pour l'année 2020 dès que les perspectives macro-économiques offriront une visibilité suffisante. Au cours des dernières années, Faurecia a fortement amélioré ses performances opérationnelles et financières, nous permettant aujourd'hui d'être confiants dans notre capacité à traverser la crise mondiale, accompagner la reprise de la production automobile le moment venu et enfin poursuivre notre stratégie de transformation. La fusion proposée entre FCA et PSA créerait notre plus important client, apportant de nouvelles opportunités commerciales ainsi qu'un profil de marché amélioré basé sur un flottant plus important, une liquidité accrue et une plus grande visibilité.

Je saisis cette opportunité pour remercier nos actionnaires et le conseil d'administration pour leur confiance, ainsi que l'ensemble des employés du Groupe pour leur contribution aux performances de 2019 et pour leur soutien pendant la gestion de la crise.

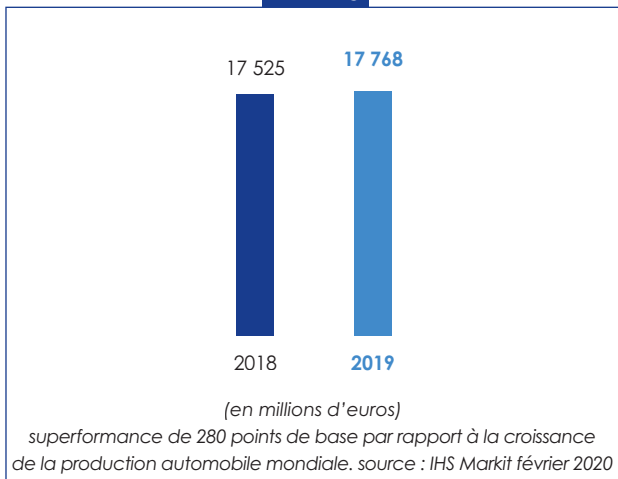
**Patrick Koller**  
Directeur général

# 2019

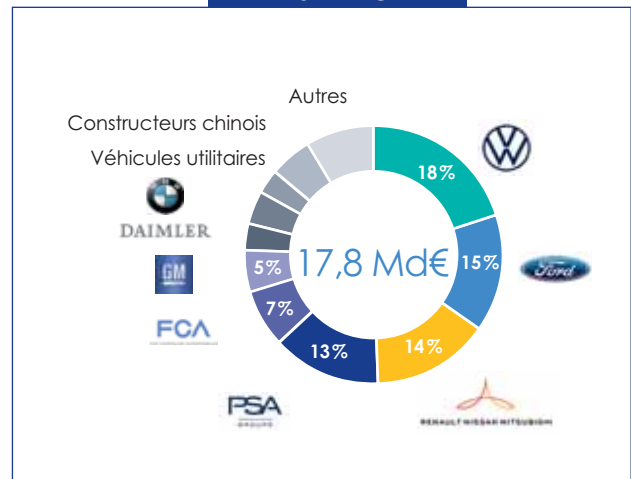
## performance financière et extra-financière

En 2019, Faurecia a une fois de plus démontré sa résilience dans un contexte particulièrement difficile tout en poursuivant le déploiement de sa stratégie de transformation. Le Groupe a atteint tous ses objectifs financiers grâce à sa capacité d'adaptation aux conditions du marché, qui n'ont cessé de se dégrader durant l'année.

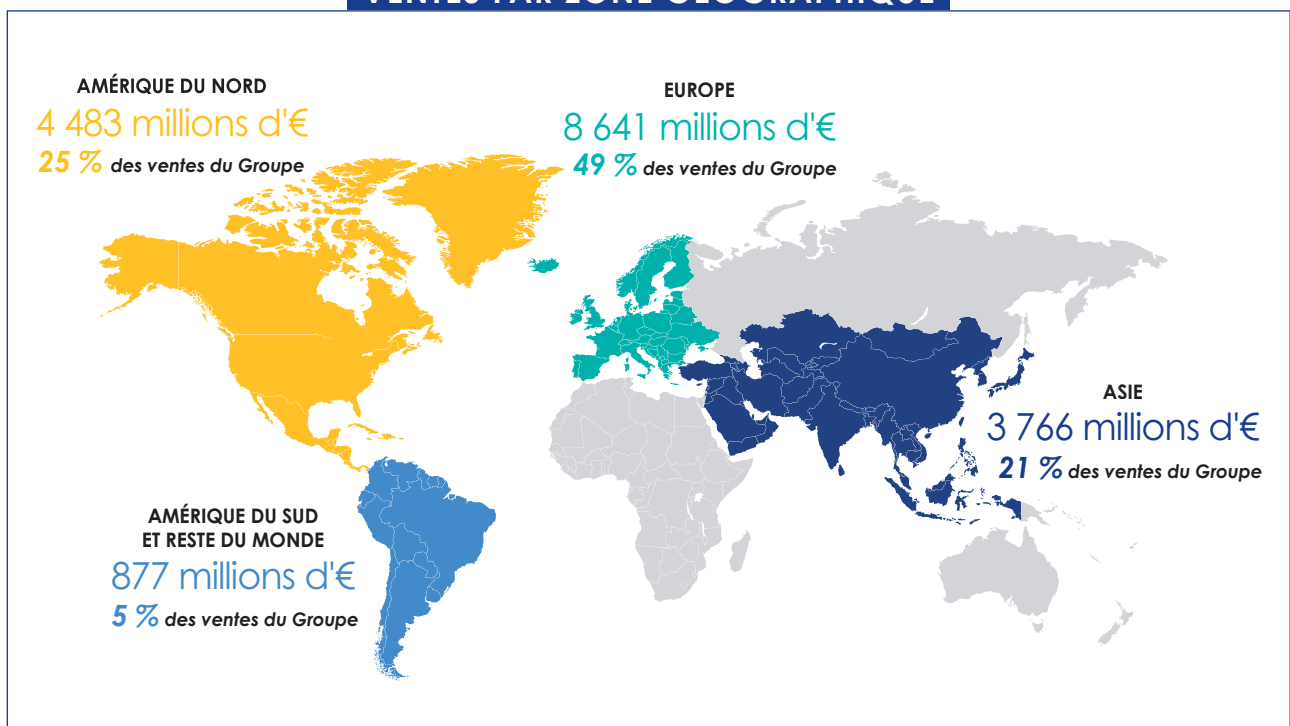
### VENTES



### VENTES PAR CLIENT



### VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



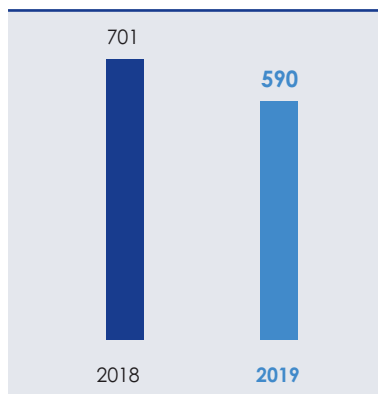
**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

(En millions d'euros et % des ventes)



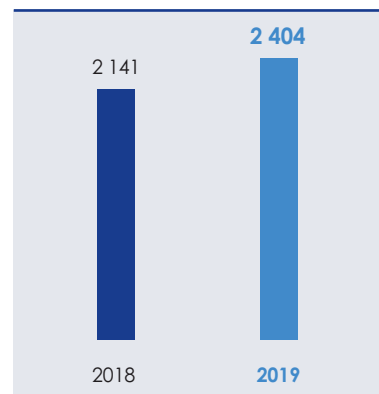
**RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE**

(En millions d'euros)



**EBITDA**

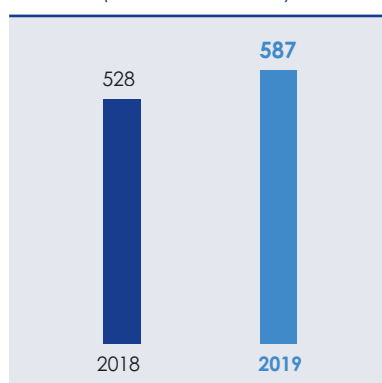
(En millions d'euros)



\* Hors Clarion, marge opérationnelle stable à 7,4 %

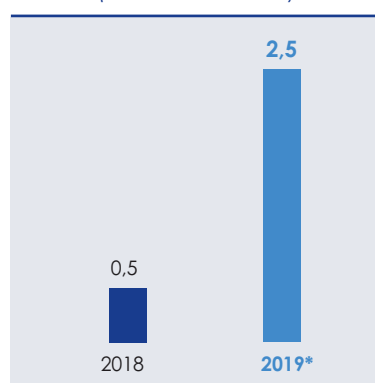
**CASH FLOW NET**

(En millions d'euros)



**DETTE NETTE EN FIN D'EXERCICE**

(En milliards d'euros)



\*Inclus 1,4 milliard d'euros d'acquisitions et l'impact négatif de 0,9 milliard d'euros dû à l'adoption de la norme IFRS 16

# Prises de commandes records 68 MILLIARDS D'EUROS DE VENTES

**PRISES DE COMMANDES (SUR TROIS ANS)**

(en milliards d'euros)



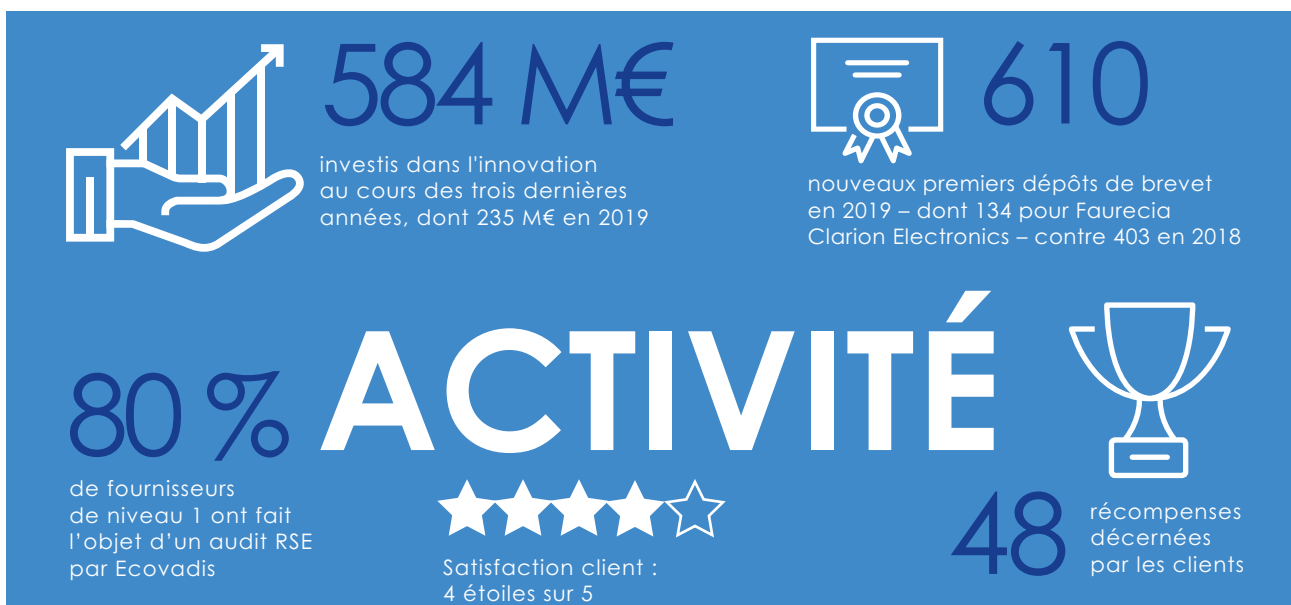
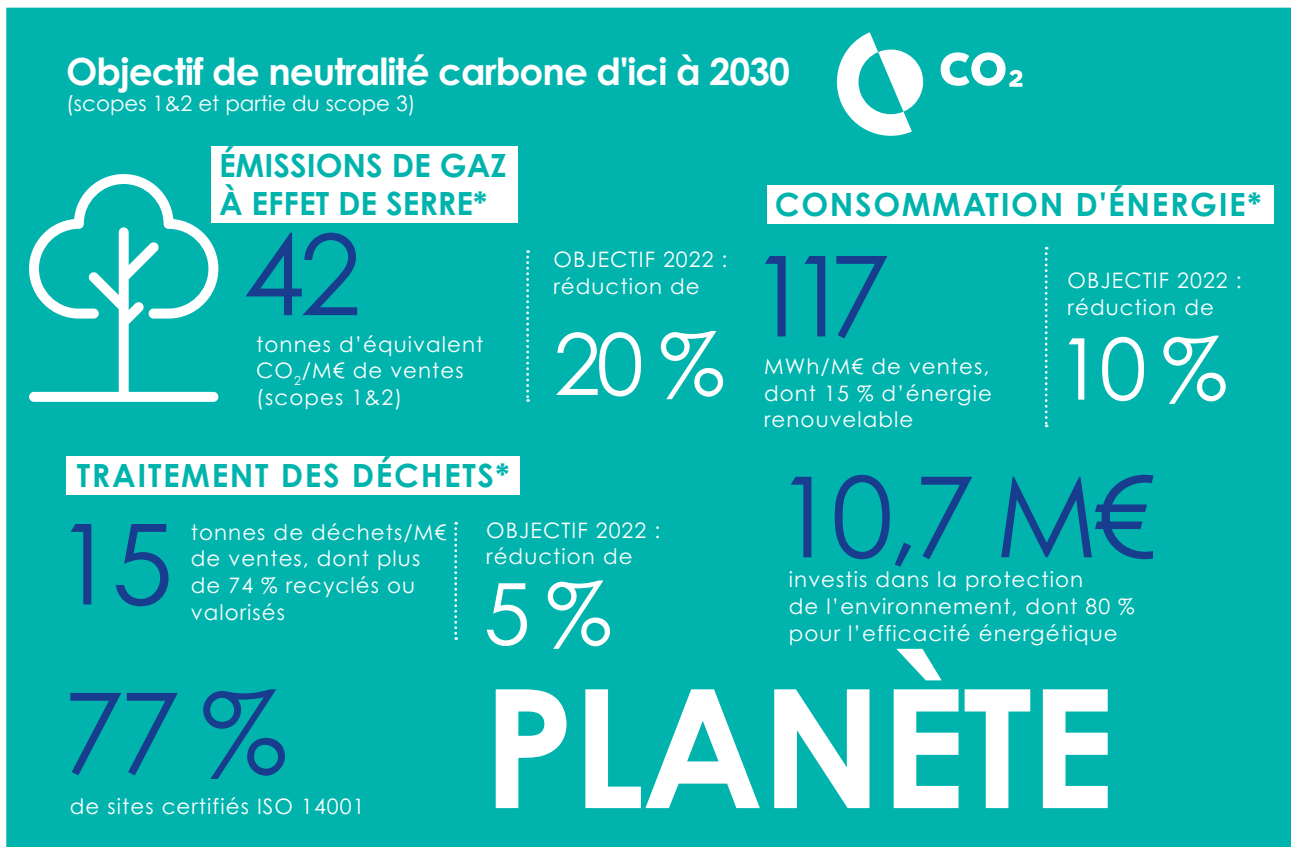
Pour en savoir plus

Voir chapitre 1 États Financiers du Document d'enregistrement universel 2019

# Indicateurs extra-financiers de 2019

En s'appuyant sur ses six Convictions en faveur du développement durable, l'entreprise a élaboré des plans d'action spécifiques pour la planète, son activité et ses collaborateurs, avec de premiers résultats quantifiables attendus pour 2022.

Tous les objectifs de 2022 sont des objectifs de progrès par rapport à 2019.



\* Données d'intensité

# COLLABORATEURS

## DIVERSITÉ ET INCLUSION



**24,4 %**

de femmes « managers et professionnels » en 2019, contre 23,8 % en 2018

OBJECTIF 2022 :

**31%**

**34 %**

de « managers et professionnels » non européens

OBJECTIF 2022 :

**39 %**

## SÉCURITÉ AU TRAVAIL

**2,05** 

2,05 accidents FR1† (nombre d'accidents n'entraînant pas d'arrêt de travail par million d'heures travaillées) en 2019, en baisse de 13 % par rapport à l'année précédente

OBJECTIF DE RÉDUCTION 2022 :

**30 %**

## SATISFACTION DES COLLABORATEURS

Indice d'engagement de

**64**

points en 2019

OBJECTIF 2022 :

**67**  
points

**77 000** 

salariés connectés au portail de formation en ligne, dont 32 000 opérateurs connectés en 2019

## EMPLOYABILITÉ

**21,6** 

heures de formation par salarié et par an, contre 21,1 en 2018. Objectif 2022 : 24 heures



Création de la Fondation Faurecia pour soutenir des projets proposés par les salariés dans les domaines de l'éducation, de la mobilité et de l'environnement

## COMMUNAUTÉS LOCALES



**1 100**

projets de soutien aux communautés locales initiés par les sites

# Une stratégie de transformation

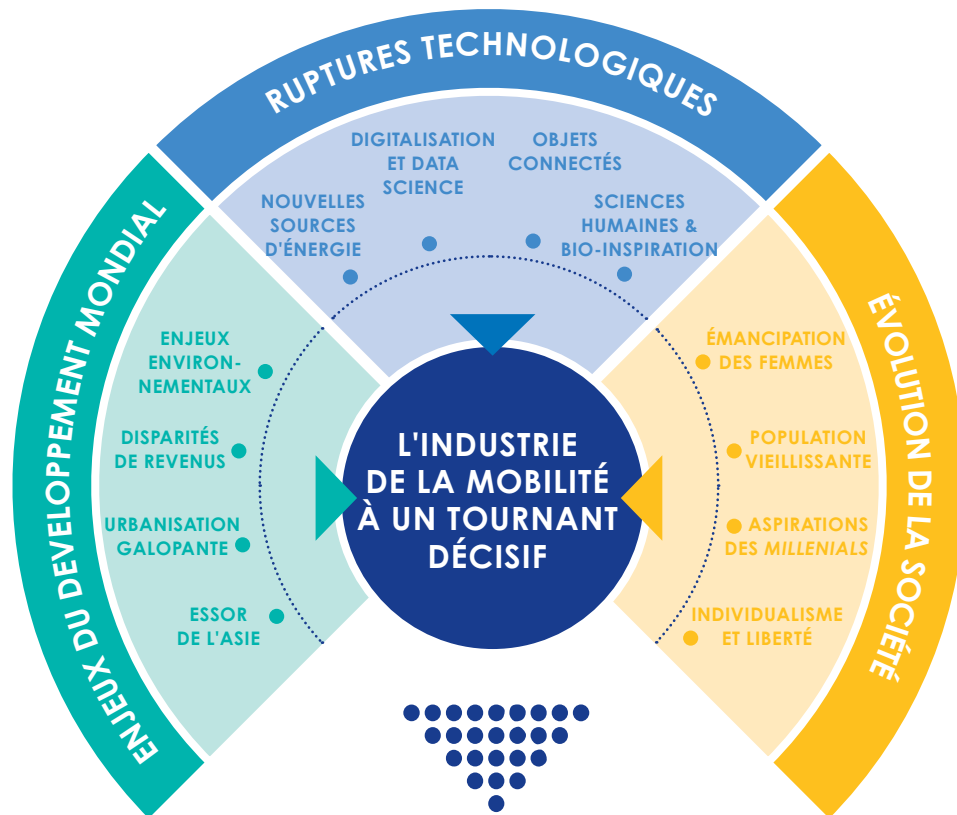
## L'industrie de la mobilité au cœur des transformations majeures

**La société et le monde de l'entreprise sont entrés dans une nouvelle ère de bouleversements sans précédent.**

De grandes tendances façonnent le monde et son avenir : le changement climatique, la pénurie des ressources, les populations croissantes et vieillissantes, l'importance grandissante de l'Asie dans l'économie globale et l'urbanisation n'en sont que quelques exemples. Parallèlement, la révolution technologique poursuit son accélération, en transformant de façon significative notre quotidien et en générant de nouveaux modèles économiques. Les entreprises doivent s'adapter rapidement et anticiper les nouvelles demandes. Les bouleversements technologiques, les évolutions sociétales et les enjeux de développement au niveau mondial amènent l'industrie de la mobilité à un tournant.

Au gré de ces tendances, l'industrie automobile se trouve au cœur d'une transformation radicale, vers une mobilité de plus en plus connectée, autonome, partagée et électrifiée. Faurecia a anticipé ces tendances et élaboré sa stratégie en conséquence.

**L'Asie devient le centre de gravité économique, avec des perspectives de croissance du marché de consommation les plus importantes.**



**CONNECTÉE    AUTONOME    PARTAGÉE    ELECTRIFIÉE**

**LES TENDANCES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE STIMULÉES PAR LE PRIX ET LA NEUTRALITÉ CARBONE**



## 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 clients en matière d'infodivertissement et les développements technologiques liés aux voitures autonomes. La connectivité permettra de suivre et de mettre à niveau en permanence le véhicule, et de proposer à ses occupants un large éventail de services, notamment en matière de sécurité et d'expérience utilisateur à

bord (confort, bien-être, productivité et divertissement). Le véhicule va devenir un périphérique à part entière de la « vie connectée » des utilisateurs, et les consommateurs exigeront de leurs voitures le même niveau de service et de facilité d'utilisation que leurs smartphones ou tablettes. Le passage à la 5G à compter de 2021 améliorera la connectivité grâce à une qualité, une couverture et une bande passante accrues.

**700 millions**  
de voitures connectées

dans le monde d'ici 2025, soit la moitié du nombre total de véhicules. Les voitures neuves vendues seront également toutes connectées.

Source : Accenture

## LA MOBILITÉ DU FUTUR SERA AUTONOME

La conduite autonome va progressivement permettre 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. La technologie pour les véhicules autonomes de niveau trois et quatre existe déjà, mais son déploiement rapide est peu probable en raison de son prix élevé et d'un cadre réglementaire flou. Les robots-taxis devraient constituer la première application de masse des véhicules autonomes, avec des milliers de véhicules déjà testés en conditions réelles via des

programmes pilotes. Dans le même temps, les systèmes d'aide à la conduite ayant des niveaux d'autonomie 1 et 2 demeureront l'élément central des voitures particulières dans un avenir proche.

De plus en plus, les occupants des véhicules veulent pouvoir effectuer des activités non liées à la conduite, comme se détendre, travailler et interagir. L'industrie automobile devra donc étoffer sa proposition de valeur avec de nouvelles expériences utilisateur. L'habitacle va ainsi être entièrement réinventé, et le Cockpit du Futur sera connecté, adaptable et prédictif.

D'ici 2030, entre  
**6 et 14 %**  
des voitures seront dotées  
d'une autonomie de niveau 4,  
et entre  
**15 et 25 %**  
des voitures d'une autonomie  
de niveau 2+.

Source : Accenture

## LA TRANSFORMATION EN ACTION

Une stratégie de transformation

### 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 véhicules partagés et de covoiturage connaissent une forte croissance, due notamment aux stratégies des municipalités qui mettent l'accent sur l'amélioration de la mobilité. L'introduction de véhicules autonomes comme les robots-taxis (mobilité en tant que service ou MaaS) devrait accélérer la transition grâce à la réduction significative du coût au kilomètre.

Pour que les opérateurs MaaS se distinguent sur le marché, la qualité de

l'expérience utilisateur sera essentielle. Les utilisateurs de services de mobilité partagée souhaiteront pouvoir personnaliser l'habitacle et bénéficier d'une continuité digitale. Les opérateurs quant à eux devront s'efforcer de proposer des trajets optimisés et les plus fluides possibles, en y intégrant des services et une multimodalité. Les opérateurs MaaS vont donc devenir des prescripteurs importants sur les solutions qu'ils souhaitent intégrer dans les intérieurs de véhicule, requérant ainsi des capacités et des fonctionnalités spécifiques pour la mise en œuvre de leurs services.

**10 à 15 %**

de la production sera dédiée à la mobilité partagée d'ici à 2030.

Source : Accenture

**Plus de 55 %**

des ventes de voitures neuves pourraient être électrifiées d'ici 2030.

Source : Faurecia

**2 millions**

de véhicules électriques à pile à combustible d'ici 2030.

Source : Faurecia

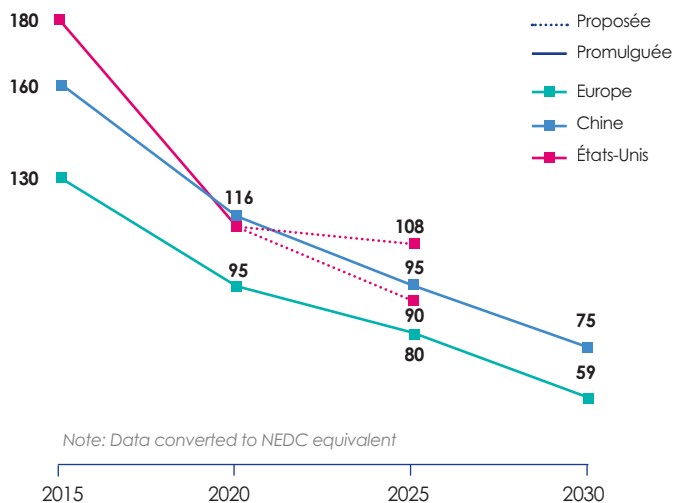
### LA MOBILITÉ DU FUTUR SERA ÉLECTRIFIÉE

Le mix de motorisation évolue rapidement vers l'électrification, du fait notamment des préoccupations environnementales et de la pression exercée par la réglementation et la société. Malgré des disparités en termes de vitesse d'adoption de la mobilité zéro émission selon les territoires, on constate d'ores et déjà l'accélération de la production de véhicules hybrides. Plus les technologies gagneront en maturité, plus l'augmentation du nombre de véhicules électriques sera rapide.

Les véhicules électriques à batterie et à pile à combustible coexisteront en tant qu'alternatives zéro émission selon les cas d'utilisation. Les véhicules électriques à pile à combustible seront particulièrement adaptés aux véhicules utilitaires, grâce à une autonomie accrue et un temps de recharge moindre. Cette tendance à la mobilité zéro émission dépend de la constitution d'un écosystème coordonné qui inclut des fournisseurs d'infrastructures et d'énergie.

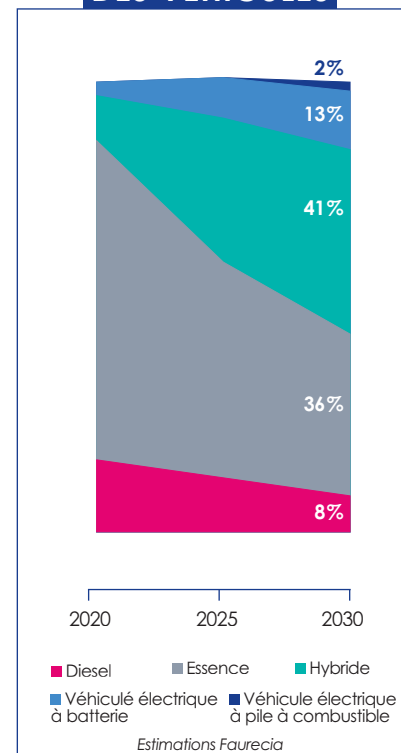
### RÉGLEMENTATION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

Les véhicules utilitaires observent une tendance similaire en Europe -15 % de CO<sub>2</sub> en 2025 et -30 % en 2030 par rapport à 2019



De grands défis en matière de CO<sub>2</sub> pour l'Europe et la Chine  
Incertitude pour l'Amérique du Nord

### ÉLECTRIFICATION DES VÉHICULES





# La stratégie de Faurecia alignée sur les grandes tendances de l'industrie automobile

Faurecia a pour stratégie de fournir des solutions intelligentes liées à ses deux priorités, la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur. Le Groupe est particulièrement bien positionné pour ce faire, grâce à son statut de leader dans ses trois activités historiques – Seating, Interiors et Clean Mobility – et suite à la récente

création de sa quatrième activité, Faurecia Clarion Electronics. Depuis les technologies d'efficacité énergétique et solutions zéro émission aux cockpits connectés et prédictifs, Faurecia crée de la valeur à long terme en fournissant des solutions pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur.

Tandis que les tendances à l'électrification, la connectivité, la conduite autonome et la mobilité partagée s'accroissent, les opportunités de développement sont de plus en plus nombreuses pour Faurecia.

## NOUVEAUX PRODUITS

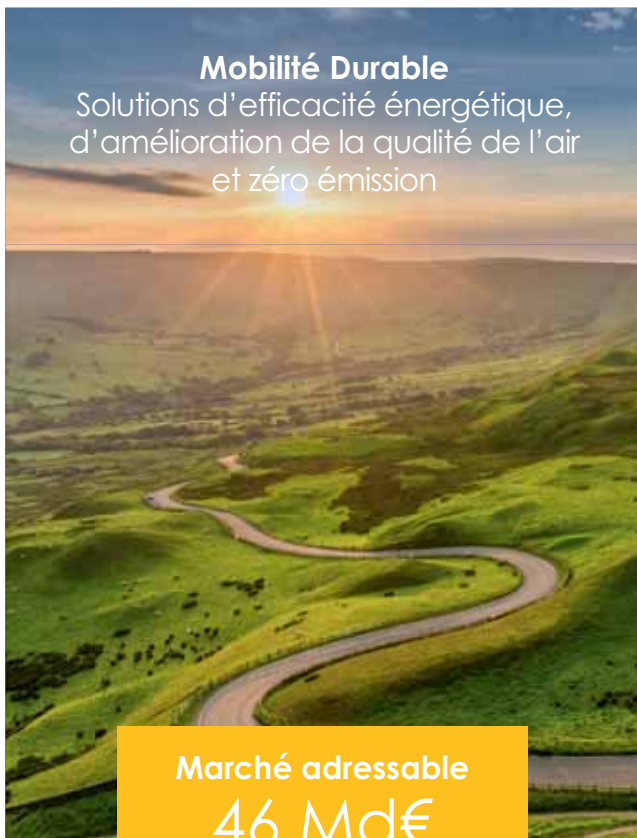
- Accélérer l'innovation pour l'électrification des moteurs et les investissements dans les solutions zéro émission
- Mettre l'accent sur les briques technologiques à commercialisation rapide pour le Cockpit du Futur et adaptables à la conduite autonome
- Offrir de nouvelles fonctionnalités grâce à l'électronique intégrée

## NOUVEAUX CLIENTS

- Hausse du nombre de constructeurs asiatiques développant des véhicules adaptés aux consommateurs asiatiques
- Constructeurs de véhicules électriques
- Villes, flottes et opérateurs de mobilité
- Fabricants de moteurs à très haute puissance

## NOUVEAUX MODÈLES

- Rôle accru des expériences utilisateur personnalisées
- Services connectés, *retrofit* et mise à jour *over the air*
- Cybersécurité des solutions connectées



### Mobilité Durable

Solutions d'efficacité énergétique, d'amélioration de la qualité de l'air et zéro émission

Marché adressable  
46 Md€  
en 2030



### Cockpit du Futur

Solutions pour un cockpit connecté, adaptable et prédictif

Marché adressable  
73 Md€  
en 2030

# La Mobilité Durable : accélérer vers des solutions de mobilité propre

La pression sociétale et politique sur l'industrie automobile pour réduire les émissions n'a jamais été aussi forte. Alors que la réglementation se durcit dans le monde entier et que la demande de véhicules électriques ne cesse de croître, Faurecia a fait de la Mobilité Durable l'une de ses priorités stratégiques.

Faurecia propose des solutions pour les véhicules légers, les véhicules utilitaires et les engins à très haute puissance qu'ils soient équipés de moteur à combustion interne ou électrique.

## SOLUTIONS POUR VÉHICULES LÉGERS ET VÉHICULES UTILITAIRES ÉLECTRIQUES

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

S'agissant des véhicules électriques à batterie, l'ambition de Faurecia est de développer des caissons de batterie (« battery pack ») incluant la gestion thermique. Cette solution est particulièrement adaptée aux véhicules électriques propulsés à la fois par une pile à combustible et des batteries. Le Groupe a décroché quatre contrats, toutes régions confondues, et peut capter jusqu'à 15 €/kWh. Bien que leur production ne se fasse pas encore à grande échelle, les véhicules électriques à

pile à combustible offrent certains avantages, avec notamment une autonomie accrue et un temps de recharge moindre, par rapport aux véhicules électriques à batterie.

Les systèmes de pile à combustible sont notamment très adaptés aux poids lourds qui roulent sur de grandes distances. Les véhicules électriques à batterie et pile à combustible coexisteront en fonction des cas d'usage.

La pile à combustible est également particulièrement adaptée aux véhicules utilitaires légers et véhicules utilitaires, en raison de leur coût total de possession supérieur et de leur plus grande praticité.

Un système complet de pile à combustible comprend le système de stockage et le système de pile à combustible. Faurecia développe des systèmes de stockage de l'hydrogène dotés d'une autonomie accrue, d'un coût réduit et d'une grande fiabilité. Le Groupe dispose de réservoirs 350 et 700 bars EC79 homologués et Faurecia a en outre déjà remporté deux contrats.

Le contenu par voiture pour des véhicules à pile à combustible sera supérieur à

**40K€**

pour les véhicules utilitaires

**8K€**

pour les véhicules particuliers

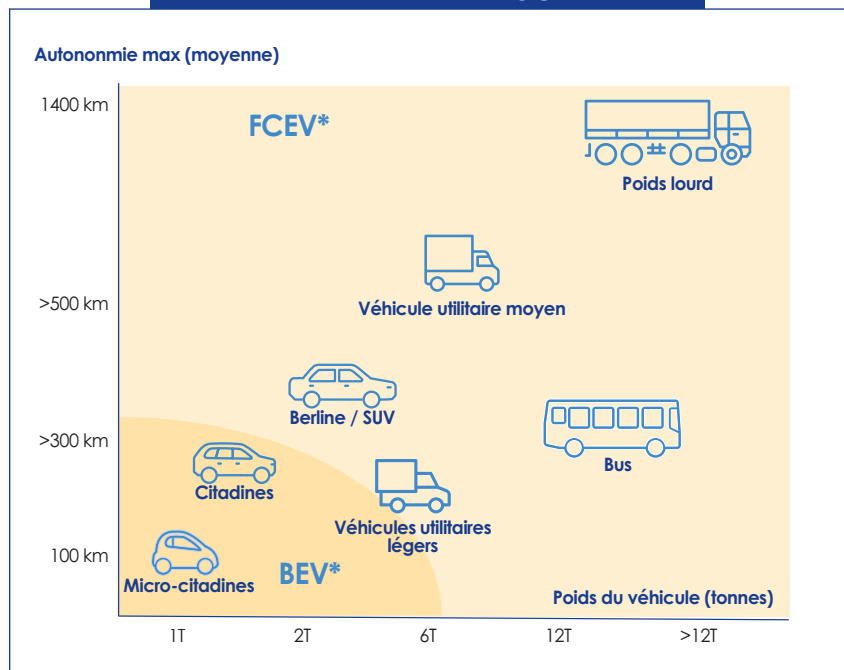
**Le niveau élevé de contenus Faurecia par véhicule électrique signifie qu'un scénario agressif d'électrification de 30 % de véhicules électriques en 2030 accélère la croissance de Faurecia.**

### CO-ENTREPRISE AVEC MICHELIN

Grâce à sa co-entreprise avec Michelin, conclue en 2019, Faurecia peut proposer un système de pile à combustible et son intégration au sein du véhicule. Les piles à combustible Symbio présentent une densité de puissance et une compacité optimisées. Symbio a été créé en 2010 et a déjà installé des systèmes de pile à combustible dans des centaines de véhicules utilitaires légers.



### CO-EXISTENCE DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES À BATTERIE ET À HYDROGÈNE



\*FCEV : véhicule électrique à pile à combustible

\*BEV : véhicule électrique à batterie

## SOLUTIONS POUR VÉHICULES LÉGERS À COMBUSTION INTERNE

L'obligation d'adapter les moteurs afin de respecter les réglementations en matière de contrôle des émissions, ainsi que la nécessité de réduire considérablement les émissions de CO<sub>2</sub>, conduit Faurecia à développer de nouvelles technologies qui augmenteront la valeur globale du système d'échappement de 20 % d'ici à 2030.

Des technologies clés pour la réduction des émissions et de la consommation de carburant sont déjà en production, ou le seront d'ici 2025. Celles-ci comprennent notamment des solutions de catalyseur

chauffé électriquement (EHC) intégrant une fonction de préchauffage permettant ainsi un très faible niveau d'émissions, ainsi que des systèmes combinés de recirculation des gaz d'échappement/récupération de la chaleur d'échappement réduisant de plus de 3 % les émissions de CO<sub>2</sub>.

En ce qui concerne les véhicules ultrasilencieux, Faurecia propose une architecture avancée des systèmes d'échappement, de soupapes électriques et la technologie *Resonance Free Pipe*.

### PACE AWARD

En 2019, la technologie *Resonance Free Pipe* (RFP) du Groupe a remporté le prestigieux PACE Award pour sa capacité à réduire le poids et la complexité architecturale. Deux modèles General Motors, le Chevrolet Silverado et le GMC Sierra, sont actuellement équipés de la technologie RFP. Les PACE Awards, qui ont fêté leur 25<sup>e</sup> édition, récompensent les équipementiers automobiles proposant des solutions révolutionnaires et des processus innovants qui ont réussi à être commercialisés. Les lauréats sont désignés par un jury indépendant.

+ de  
**1,5 milliard**  
d'euros de commandes  
concernant  
les innovations pour le  
moteur à combustion  
interne

Les solutions dédiées au  
moteur à combustion  
interne représenteront  
toujours  
**85%**  
du marché en 2030

Augmentation de  
**20 %**  
du contenu par  
véhicule d'ici 2030

## SOLUTIONS POUR VÉHICULES UTILITAIRES À COMBUSTION INTERNE ET MOTEURS À TRÈS HAUTE PUISSANCE

Faurecia anticipe le durcissement du contrôle des émissions de tous les véhicules utilitaires, particulièrement sur les marchés en pleine croissance comme la Chine et l'Inde où les réglementations convergent vers les normes européennes et nord-américaines. Différentes technologies, comme le doseur chauffé de Faurecia, contribuent aux très faibles émissions d'oxyde d'azote

et sont efficaces même à faible température. En outre, cette solution est compatible avec les architectures post-traitement actuelles et futures. Les technologies de Faurecia permettent une augmentation du contenu par véhicule de 30 % pour les véhicules utilitaires.

En 2018, Faurecia a fait l'acquisition de Hug Engineering, le leader européen des systèmes

complets de purification des gaz d'échappement destinés aux moteurs à très haute puissance. Après 2020, des réglementations strictes seront mises en œuvre partout dans le monde à la fois pour les applications stationnaires et marines. En outre, le marché progresse vers davantage de solutions par constructeur en remplacement d'une approche par projet.

Le taux de contrôle des émissions  
pour les moteurs à très haute  
puissance passera de

**10 %** à **> 60 %**  
en 2019 en 2030



**2,4 milliards d'euros**  
de commandes pour les véhicules  
utilitaires et moteurs à très haute  
puissance

# Le Cockpit du Futur grâce à Faurecia Clarion Electronics

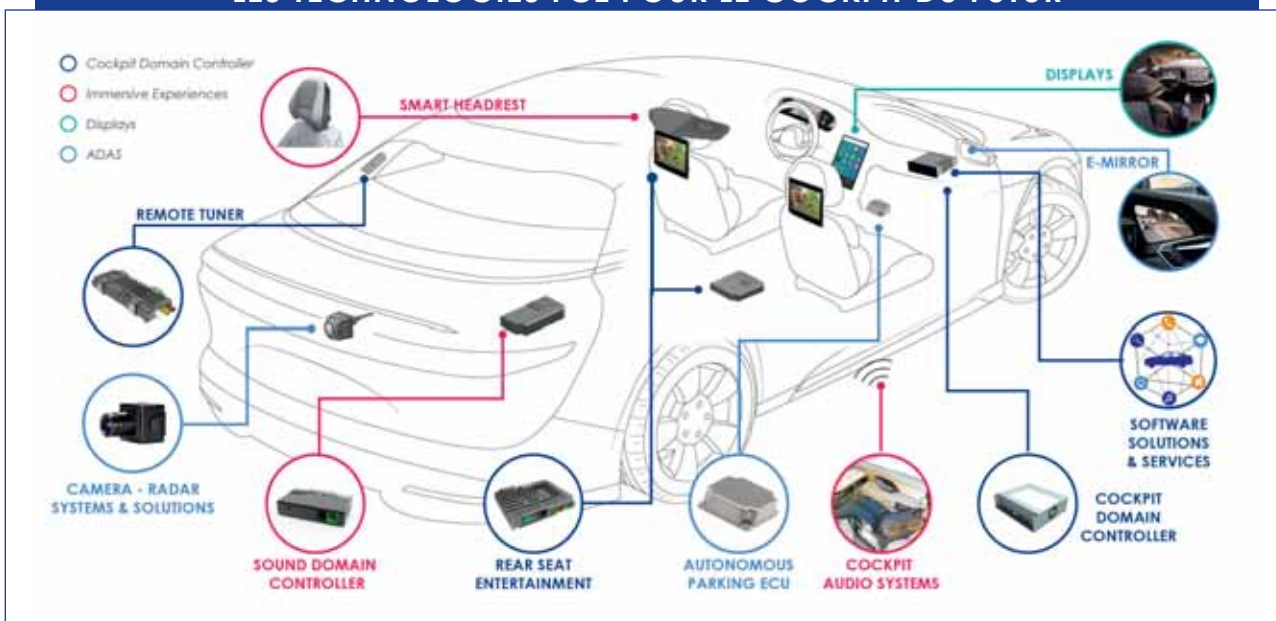
## VERS DES TRAJETS PERSONNALISÉS POUR LES OCCUPANTS DES VÉHICULES

À travers sa vision du Cockpit du Futur, Faurecia souhaite proposer un habitacle plus adaptable, prédictif et connecté, et ainsi permettre aux occupants de profiter du temps passé à bord du véhicule. Le Cockpit du Futur proposera des expériences personnalisées en combinant des fonctionnalités comme l'infodivertissement, l'éclairage ambiant, le confort thermique et postural ainsi qu'un son immersif.

Exploitant son statut de leader dans ses activités Seating et Interiors, Faurecia a entrepris une série d'acquisitions et de partenariats qui lui confèrent une position unique pour l'architecture des systèmes et modules d'intérieur. La création de Faurecia Clarion Electronics (FCE), qui regroupe les technologies complémentaires de Clarion, Parrot Automotive et Coagent Electronics, les entreprises technologiques CovaTech et Creo

Dynamics ainsi qu'un écosystème de start-up et partenaires, fournit à Faurecia des compétences en électronique, *software*, *computer vision* et en intelligence artificielle qui lui permettent de concrétiser sa vision du Cockpit du Futur.

### LES TECHNOLOGIES FCE POUR LE COCKPIT DU FUTUR



### ACQUISITION DE SAS

Le 30 janvier 2020, Faurecia a finalisé l'acquisition auprès de Continental des 50 % restants de SAS, dont le projet avait été annoncé le 14 octobre 2019. SAS est un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules d'intérieur complexes, affichant un chiffre d'affaires d'environ 740 millions d'euros (IFRS 15) en 2019 et employant près de 4 490 collaborateurs. Cette acquisition vient renforcer la stratégie Cockpit du Futur de Faurecia et élargit son offre en matière d'intégration de systèmes, qui couvre à présent l'ensemble des modules de l'intérieur ainsi que des fonctions telles que l'éclairage et la gestion thermique. Elle permet également à Faurecia de développer son réseau d'usines juste-à-temps, regroupant 20 sites en Europe, en Amérique du Nord et du Sud et en Chine.



## SÉCURITÉ AVANCÉE, CONFORT & BIEN-ÊTRE ET EXPÉRIENCES IMMERSIVES

La conduite autonome va faire apparaître de nouvelles expériences 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 leur 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 de Faurecia élaborent également des solutions qui offrent une expérience optimale et améliorent le bien-être à bord. 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 aient un sentiment de mieux-être à l'issue de leur trajet.

Faurecia propose également des expériences audio personnalisées, grâce à la combinaison des surfaces sonores actives, d'appuis-tête intelligents avec contrôle actif du bruit, de la planche de bord et d'un son haut de gamme grâce notamment à son partenariat avec Devialet.



### UN APP STORE GRÂCE À LA CO-ENTREPRISE CRÉÉE AVEC APTOIDE

Aptoid, l'un des plus grands app store indépendants d'applications Android, et Faurecia ont créé une co-entreprise détenue à parts égales en vue de développer et d'exploiter des solutions d'applications Android pour le marché automobile mondial. Cette co-entreprise permet aux constructeurs d'accéder à un marché d'applications abordable et sécurisé, disponible partout dans le monde avec un contenu adaptable selon la région. L'app store Aptoid propose un million d'applications Android couvrant divers cas d'utilisation tels que le jeu, la navigation, les services de *streaming* de contenu, des recommandations selon les centres d'intérêt ou le stationnement. Aptoid offre également un mécanisme de paiement intégré et sécurisé qui permet aux constructeurs de monétiser des services, tout en garantissant la protection des données du véhicule et de ses occupants.

### SERVICES CONNECTÉS

La connectivité accrue dans les véhicules va entraîner de nouveaux modèles économiques en termes de *réetrofit* et de services tout au long de la durée de vie des véhicules. Faurecia a établi différents partenariats pour les services connectés : avec Microsoft pour la connectivité *Cloud*, avec Accenture pour les services digitaux et avec Aptoid pour un *app store* dédié à l'automobile. Lors du dernier CES de Las Vegas, Faurecia a présenté certains de ses services connectés : la continuité digitale pour permettre aux occupants de travailler et de jouer, le *streaming* audio et vidéo, des systèmes audio évolutifs et un *app store* en partenariat avec Aptoid.

# Un écosystème d'innovation pour accélérer la transformation de Faurecia

Faurecia a développé un puissant écosystème d'innovation pour accélérer l'intégration de nouvelles compétences et réduire les délais de commercialisation. Cet écosystème innovant et collaboratif repose sur des alliances avec des leaders mondiaux de l'industrie, des investissements dans des *start-up*, des collaborations avec des établissements universitaires et la participation active à des associations en vue d'établir une mobilité durable.

Cet écosystème couvre différents types de collaboration :

- des partenariats stratégiques et technologiques avec des acteurs clés dans différents secteurs technologiques et industriels ;
- des investissements dans des *start-up* et plateformes technologiques en vue de collaborer avec des écosystèmes locaux de *start-up* ;
- des partenariats académiques avec des universités et des instituts scientifiques ;
- la participation active à des associations et des *think tanks* sur la mobilité durable.

## DES INVESTISSEMENTS SOUTENUS DANS L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN LARGE ÉCOSYSTEME





## PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET TECHNOLOGIQUES

Pour accélérer son développement dans des domaines clés, Faurecia a instauré des partenariats avec d'autres entreprises des secteurs industriels et technologiques.

2019 a vu l'établissement de partenariats majeurs avec Michelin pour les systèmes de pile à combustible et avec Microsoft, Aptoide, Devialet et Allwinner pour le Cockpit du Futur.

## INVESTISSEMENTS DANS DES START-UP ET PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES

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 proposant des technologies pertinentes pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur. En 2019, Faurecia a investi

dans deux start-up : Oversight pour les capteurs 3D et GuardKnox pour la cybersécurité.

Faurecia collabore également avec des écosystèmes locaux de start-up via des plateformes technologiques. Ils 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 implantées dans la Silicon Valley, à Toronto ainsi qu'à Shenzhen et Tel Aviv. Cette dernière plateforme dédiée à la cybersécurité a été inaugurée en 2019.

## PARTENARIATS ACADÉMIQUES ET INNOVATION COLLABORATIVE

Au sein d'écosystèmes d'innovation ouverts, Faurecia travaille avec plus de 25 établissements universitaires pour réaliser conjointement des tests, des évaluations et des prototypes, et ainsi

fournir des informations pertinentes qui contribueront à orienter les recherches du Groupe. Les principaux partenariats concernent l'Université de Stanford, le Collège de France, le Commissariat

à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), l'Institut indien des sciences de Bangalore, ainsi qu'une collaboration entre l'Université de Dortmund et l'école Supélec.

## APPROCHE COLLABORATIVE POUR LA PROMOTION DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DURABLE

Faurecia est membre du conseil consultatif de Movin'On, un groupe de réflexion innovant et collaboratif visant à définir les tendances de la mobilité et à établir des études entre les partenaires. Via ses communautés d'intérêt, Movin'On

développe une vision commune sur des sujets spécifiques et promeut une intelligence collaborative pour expérimenter de nouvelles solutions de mobilité.

Faurecia fait également partie de l'Hydrogen Council, une initiative

mondiale menée par des sociétés leaders dans les domaines de l'énergie, du transport et de l'industrie avec une vision unifiée et une ambition à long terme selon lesquelles l'hydrogène favorisera la transition énergétique.

# Une organisation au service de la performance

## Quatres activités pour une croissance rentable

Faurecia est organisé en quatre activités : Clean Mobility, Seating, Interiors et l'activité récemment créée Clarion Electronics. Faurecia est un leader mondial dans ses trois activités historiques et vise également cette place pour l'électronique embarquée.

CLEAN MOBILITY			
VÉHICULES PARTICULIERS	VÉHICULES UTILITAIRES ET MOTEURS À TRÈS HAUTE PUISSANCE	VOITURES À PILE À COMBUSTIBLE	VÉHICULES ÉLECTRIQUES À BATTERIE ET À PILE À COMBUSTIBLE
			

Faurecia Clean Mobility développe et fabrique des solutions innovantes pour faire de la mobilité et de l'industrie zéro émission une réalité. Ses solutions pour les moteurs à combustion interne destinés aux voitures particulières, aux véhicules utilitaires et aux moteurs à très haute puissance ainsi que ses technologies pour les véhicules électriques à batterie et à pile à combustible en font un leader mondial des solutions de mobilité durable.

<b>4 654 M€</b> de ventes	<b>26 %</b> des ventes du Groupe	<b>23 210</b> employés	<b>86</b> sites	<b>7</b> centres de R&D
------------------------------	-------------------------------------	---------------------------	--------------------	----------------------------



**Mathias Miedreich,**  
Vice-président exécutif  
de Faurecia Clean Mobility

« Clean Mobility a accéléré sa transformation grâce à des investissements significatifs dans les technologies de pile à combustible, avec notamment le lancement d'un centre d'expertise pour les systèmes de stockage à hydrogène et la création d'une co-entreprise avec Michelin pour les systèmes de pile à combustible. Clean Mobility a poursuivi son expansion sur le marché des véhicules utilitaires et des moteurs à très haute puissance avec des prises de commandes importantes. En 2030, les moteurs à combustion interne représenteront toujours environ 85 % du marché. Ils seront ultrapropres et silencieux grâce aux technologies Faurecia, favorisant ainsi l'augmentation de notre contenu par véhicule. »





## SEATING

### SIÈGES COMPLETS



### STRUCTURES DE SIÈGE



### COIFFE ET MOUSSE DE SIÈGE



### SOLUTIONS DE CONFORT ET DE BIEN-ÊTRE



Faurecia Seating développe et fabrique des systèmes pour les sièges. Ils optimisent le confort et la sécurité des occupants tout en offrant un haut niveau de qualité à ses clients. L'activité met au point des solutions innovantes de confort thermique et postural, de santé et de bien-être ainsi que de sécurité avancée pour le Cockpit du Futur et les voitures d'aujourd'hui.

**6 973 M€**  
de ventes

**39 %**  
des ventes du Groupe

**44 770**  
employés

**76**  
sites

**13**  
centres de R&D



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

« En 2019, Seating a poursuivi sa transformation pour atteindre des performances de référence grâce à son excellence opérationnelle, à son outil industriel digitalisé, à sa proximité avec ses clients et à sa capacité d'innovation. Nos nouveaux périmètres de technologie pour le confort et le bien-être ainsi que les structures de siège légères et polyvalentes ont connu un début très prometteur et ont suscité un fort intérêt de nos clients. Nos prises de commandes importantes vont nous permettre de renouer avec une croissance significative à partir de 2021. »



## LA TRANSFORMATION EN ACTION

Une organisation au service de la performance

### INTERIORS

#### PLANCHES DE BORD



#### PANNEAUX DE PORTE ET CONSOLES CENTRALES



#### SOLUTIONS DE RÉDUCTION DE BRUIT



#### DÉCORATION ET ÉCLAIRAGE D'AMBIANCE



Faurecia Interiors développe et fabrique des systèmes complets pour l'intérieur des véhicules, dont des tableaux de bord, des panneaux de porte, des consoles centrales, des pièces acoustiques et tissus techniques, de la décoration, des systèmes d'éclairage intérieur et des surfaces intelligentes. L'activité s'appuie sur un savoir-faire unique dans la parfaite intégration des modules de l'intérieur et l'introduction de fonctionnalités comme les surfaces haptiques et l'éclairage ambiant.

**5370 M€**  
de ventes

**37 370**  
employés

**30 %**  
des ventes du Groupe

**78**  
sites

**14**  
centres de R&D



**Patrick Popp,**  
Vice-président exécutif  
de Faurecia Interiors

« En 2019, Interiors a confirmé son *leadership* en renouvelant des contrats avec ses principaux clients pour certains de leurs véhicules phares aux États-Unis, en Europe et en Chine. Nous avons accéléré la coopération avec Clarion Electronics pour développer et promouvoir l'intégration d'écrans dans le cockpit, en tenant compte des contraintes en termes de poids, de sécurité et en optimisant la qualité perçue. De plus, nous avons poursuivi notre partenariat avec Hella pour l'éclairage intérieur. Nous dirigeons à présent une initiative transversale au sein du Groupe pour développer des matériaux intelligents dotés de fonctionnalités avancées, d'un éco-design, de bio-contenus et de caractéristiques améliorées en lien avec leurs cycles de vie. »



## CLARION ELECTRONICS

Faurecia Clarion Electronics est l'activité la plus récente de Faurecia. Lancée en avril 2019 et basée au Japon, elle rassemble l'expertise *software* et électronique de Clarion, Parrot Automotive et Coagent Electronics, ainsi que d'autres acquisitions comme CovaTech et Creo Dynamics.

### ADAS



### COCKPIT DOMAIN CONTROLLER



### EXPÉRIENCES IMMERSIVES



### TECHNOLOGIE D'AFFICHAGE



Avec ses compétences clés dans l'électronique, le *software* et *computer vision*, les capteurs, l'intelligence artificielle et les solutions connectées ainsi que dans l'intégration des systèmes et écrans, Clarion Electronics consolide la position du Groupe en tant que partenaire de choix pour le Cockpit du Futur et les systèmes d'aide à la conduite.

**771 M€\***  
de ventes en 2019

**5 %**  
des ventes du Groupe

**7 330**  
employés

**8**  
sites

**3**  
centres de R&D

\* Les ventes incluent Clarion (consolidée depuis le 1<sup>er</sup> avril) et Parrot Automotive



**Jean-Paul Michel,**  
Vice-président exécutif de  
Clarion Electronics

« Clarion Electronics a été créé le 1<sup>er</sup> avril 2019 et regroupe principalement les trois sociétés Clarion, Parrot Automotive et Coagent. Nous avons immédiatement mis en place une stratégie globale pour une croissance solide basée sur nos quatre lignes de produits, en parallèle d'un plan significatif de réduction des coûts. Le CES 2020 a démontré les compétences de Clarion Electronics en tant qu'acteur incontournable du Cockpit du Futur et leader des systèmes d'aide à la conduite. L'ensemble de nos technologies a par ailleurs reçu un très bon accueil de nos clients, au-delà du marché japonais. »

## UNE FEUILLE DE ROUTE SOLIDE POUR LA CROISSANCE RENTABLE DE CLARION ELECTRONICS

Lors de son *Capital Markets Day* qui s'est tenu le 26 novembre 2019, Faurecia a présenté une solide feuille de route pour guider la croissance rentable de Clarion Electronics. Ce calendrier associe l'accélération des ventes dans ses quatre lignes de produits et une feuille de route agressive pour améliorer la compétitivité des coûts. La croissance des ventes sera générée par la gestion sélective des prises de commandes, l'expansion du portefeuille client au-delà des constructeurs japonais et l'augmentation du contenu par véhicule. Le programme de compétitivité des coûts couvre la réduction des effectifs, l'*offshoring* de l'ingénierie,

l'optimisation des opérations, des économies de coûts matières ainsi que le renforcement de l'efficacité des systèmes informatiques et services partagés. Ce plan devrait générer au moins 80 millions d'euros de gains annuels d'ici la fin de l'année 2020. Ces deux priorités devraient permettre à Clarion Electronics d'atteindre 2,5 milliards d'euros de ventes et une rentabilité de 8 % en 2025.



# Une approche globale de la satisfaction totale du client

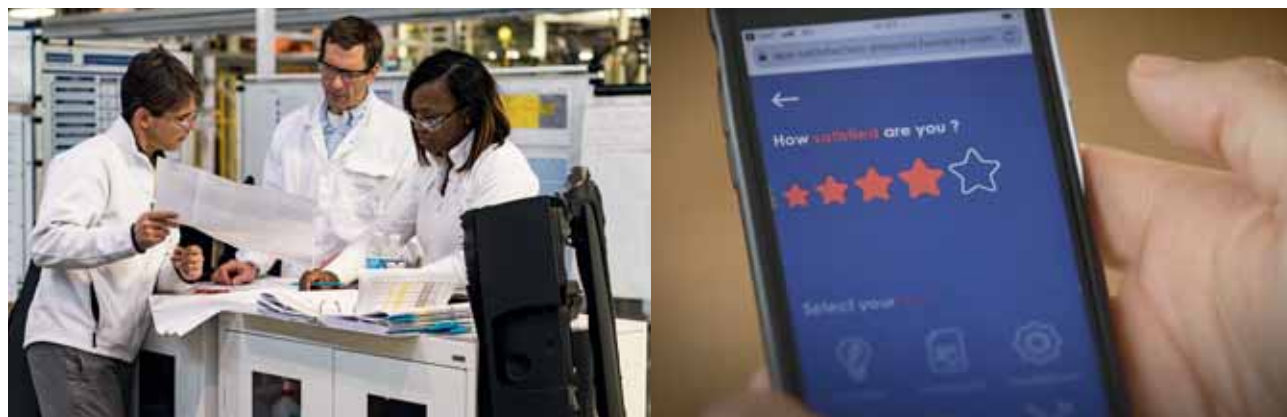
L'approche globale de la satisfaction totale du client au sein de Faurecia est l'un des moteurs de la transformation du Groupe et un vecteur d'excellence opérationnelle.

L'approche de Faurecia autour de la Satisfaction Totale du Client permet au Groupe d'avoir une vue d'ensemble des opinions de ses clients, notamment en ce qui concerne la performance et la perception de toute la chaîne de valeur, depuis l'innovation jusqu'à l'après-vente. En 2019, ce programme a été renforcé et est devenu un élément clé de la relation entre Faurecia et ses

clients. Désormais, il fait aussi partie intégrante de la culture Faurecia, comme l'a démontré la participation de tous les sites à la *Customer Champion Week* et la nomination de cinq collaborateurs *Customer Champions* parmi 550 candidats.

Au-delà des mesures de qualité traditionnelles, les opinions des clients sont

désormais recueillies immédiatement et de façon transparente via une application digitale dédiée. En fonction des résultats, Faurecia met systématiquement en œuvre des plans d'action pour améliorer la satisfaction de ses clients. Cela passe par sa fiabilité dans le lancement d'un programme ainsi que par son excellence opérationnelle, lui garantissant ainsi la fidélité du client sur le long terme.



**AVANTAGE TECHNOLOGIQUE**      **LANCEMENTS PARFAITS**      **QUALITÉ ZÉRO DÉFAUT**      **RESPECT DES DÉLAIS**      **COMMERCIAL ET APRÈS-VENTE**

La confiance des clients de Faurecia dans sa stratégie s'exprime via les nombreuses récompenses remises au Groupe et les prises de commandes record de ces dernières années.

Partenaire stratégique, Faurecia a reçu 48 récompenses décernées par de nombreux clients pour ses performances mondiales en 2019, l'excellence de sa production, la réduction des coûts et son innovation. Pour la deuxième année consécutive, le Groupe a notamment reçu en 2019 un trophée fournisseurs décerné par le groupe Renault pour ses performances opérationnelles.

Fin 2019, les prises de commandes du Groupe sur trois ans représentaient 68 milliards d'euros de ventes, constituant

ainsi un nouveau record. En 2019, les nouveaux périmètres de technologie représentaient 17 % des prises de commandes par rapport à 12 % en 2018.

Certains contrats conclus en 2019 témoignent de la dynamique commerciale de Faurecia. Le Groupe fournira une plateforme d'armatures de siège à Volvo – une première – ainsi que le siège complet pour l'ID Buzz de Volkswagen et la plateforme PPE d'Audi. En ce qui concerne les intérieurs des véhicules premium Faurecia s'est vu confier la fabrication des panneaux de porte destinés à la série 7 de BMW et à la Classe S de Mercedes.

L'Amérique du Nord a enregistré un grand nombre de prises de commandes en 2019.

Les activités Clean Mobility et Interiors ont notamment gagné des contrats auprès de General Motors ou encore de Ford pour la nouvelle génération de sièges complets pour le F-250 et F-350.

Faurecia a également réalisé d'excellentes performances auprès des nouveaux entrants, comme les contrats gagnés avec Tesla les activités Interiors et Seating. Dans le domaine des solutions zéro émission, deux contrats ont été remportés pour des systèmes de stockage à hydrogène.

La nouvelle activité Clarion Electronics a enregistré des prises de commandes pour environ 1,9 milliard d'euros en 2019.

## 221 PROGRAMMES LANCÉS EN 2019

dans  
**23**  
pays



dans  
**133**  
usines



représentant  
**15 Md€**  
de ventes

## Conduire la performance opérationnelle vers l'excellence

### FAURECIA EXCELLENCE SYSTEM (FES)

Le Faurecia Excellence System (FES) gouverne l'organisation de la production et des opérations de Faurecia. Conçu pour améliorer de façon continue les performances en termes de qualité, de coût, de livraison et de sécurité, il garantit la performance des opérations de production dans le monde entier, grâce à des méthodes de travail et un langage communs. Cette approche est fondamentale pour garantir le même niveau de qualité et de service aux quatre coins du monde.

En 2019, un Faurecia Excellence System repensé a été déployé à travers le Groupe. Renommé FES X.0, il offre un système plus clair, plus pragmatique et plus complet pour s'assurer que tous les employés comprennent leurs rôles respectifs. L'accent mis sur les fondamentaux et le contenu simplifié ont également fait l'objet d'une campagne majeure de formation et de communication sur tous les sites industriels. Cette initiative comprenait notamment des ateliers de management, plusieurs nouvelles formations en ligne et des documents

de référence (Manuel FES X.0) ainsi qu'un outil d'intégration de connaissances complet pour nos managers. En 2020, Faurecia entend également se concentrer sur la partie amont, afin de faire évoluer son Program Management System (PMS).

L'agilité et la capacité du Groupe à améliorer sans cesse son système d'excellence commencent déjà à porter leurs fruits au niveau du programme Total Customer Satisfaction et à avoir un impact positif sur la performance financière.

## LA TRANSFORMATION EN ACTION

Une organisation au service de la performance

### LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les « 13 règles HSE obligatoires » lancées il y a dix ans pour renforcer la sécurité au travail ont été remplacées en 2019 par les « 7 fondamentaux de la sécurité ». L'objectif reste le même : veiller à ce que l'environnement de travail soit sécurisé pour tous et à tout moment. Ces règles de sécurité ont été clarifiées et simplifiées, afin d'être plus faciles à comprendre et à appliquer. L'objectif est également d'encourager un état d'esprit axé sur la vigilance, avec le programme « CARE », et ainsi faire en sorte que chacun se sente responsable

de sa propre sécurité et de celle des autres salariés qui l'entourent.

Parmi les sept fondamentaux de la sécurité, l'arrêt du travail est la toute première étape du processus. Inspiré par le réflexe d'arrêt des machines ayant porté ses fruits à l'échelle mondiale, l'arrêt du travail vise à encourager tous les collaborateurs de Faurecia à interrompre le travail jusqu'à ce qu'une situation perçue comme risquée soit contenue et résolue. Les collaborateurs peuvent appliquer le processus d'arrêt du travail sans crainte d'être pénalisés.

Au-delà du nouveau cadre de directives créé par les sept fondamentaux de la sécurité, l'idée est d'instaurer un nouvel état d'esprit autour de la sécurité et d'attirer l'attention de chacun sur ses comportements quotidiens. La philosophie qui sous-tend ces fondamentaux simples à comprendre et à appliquer est que la sécurité n'est plus une question technique pour les experts HSE, mais une question à laquelle chacun peut et doit contribuer au travers de ses comportements quotidiens.



### UN CLASSEMENT DES USINES FAURECIA

Chaque année, Faurecia distingue ses meilleures usines. Lancé début 2018, le classement des sites de production de Faurecia baptisé *Best Plant* repose sur une évaluation mensuelle permettant l'analyse comparative entre tous les sites. Ce classement favorise un esprit de compétition sain entre les différents sites, en les encourageant à partager leurs meilleures pratiques et à réduire les écarts de performance.

En 2019, les critères utilisés pour le classement des usines ont légèrement

évolué, et une plus grande importance est désormais accordée aux mesures de la satisfaction des clients.

Faurecia a désigné 18 *Best Plants* en 2019 :

- FAS : Guangzhou Frames, Yancheng, Changchun Frames, Nelas, Tianjin Frames, Anting Frames ;
- FIS : Langfang, Tarazona, Almussafes, Puebla Injection, ROF Changchun ;
- FCM : Anting, Yantai, Nanjing, Changchun, Pékin, Togliatti.



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES OPÉRATIONS

Initiée en 2015 via l'approche Industrie 4.0 ou « Internet des Objets », la transformation digitale des opérations au sein de Faurecia est entrée dans une phase de déploiement massif en 2017. Dans l'ensemble de nos processus de production et de notre chaîne d'approvisionnement, l'émergence de nouvelles solutions comme les robots intelligents (dont les robots collaboratifs, les robots à guidage visuel, etc.) ou les dispositifs de manutention autoguidés (*Automated Guided Vehicles* ou AGV) a permis une percée dans l'automatisation des activités d'assemblage et de manutention de nos produits. Fin 2019, 680 cobots (robots collaboratifs) et 920 AGV avaient été installés sur les

sites de production Faurecia. Des outils de contrôle de gestion numériques (*Digital Management Control* ou DMC) éliminent toute utilisation de papier dans les ateliers de 115 de nos usines, et facilitent plus que jamais la collecte et l'évaluation des données de production. Par conséquent, la réaction des équipes opérationnelles est immédiate en cas de baisse de la qualité ou d'interruption d'une ligne de production. La digitalisation du système de production a également franchi une étape avec le lancement de la digitalisation du *pull system* (signal automatique du lancement de production) qui permettra de renforcer le suivi des performances opérationnelles des usines.

AGV  
920

Robots collaboratifs  
680



Sites utilisant DMC  
115

Lignes connectées utilisant DMC  
113

Sites utilisant l'intelligence artificielle pour l'inspection  
10

La mise en place de ces outils de gestion numériques, associés au *Big Data* pour un contrôle encore plus poussé des processus de production, ouvre de nouvelles perspectives d'optimisation de l'utilisation des ressources industrielles. De plus, la connexion des machines de production à des bases de données informatiques via des contrôleurs programmables permet une

analyse en temps réel de nombreux paramètres, pour ainsi prévenir les pannes et éviter la production de pièces non conformes. L'utilisation de l'intelligence artificielle pour l'inspection visuelle des pièces améliore la qualité et réduit la variabilité des processus.

Ces nouveaux systèmes nécessitent de nouveaux profils de poste et créent des opportunités de

développement de nouvelles compétences pour les salariés. Ainsi différents modules de formation sont en cours de développement pour former des centaines de personnes à la connectivité des machines, à la programmation des robots, à l'utilisation des logiciels industriels et à l'analyse de données.

# Une culture commune pour un développement durable

## Des Valeurs et Convictions fortes

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 en faveur du développement durable fait partie intégrante de la culture *Being Faurecia* du Groupe. Dans cette optique, Faurecia a défini six Convictions et six Valeurs qui guident les actions et comportements de l'ensemble de ses collaborateurs. Ensemble, ces Convictions et Valeurs constituent les piliers de la transformation de Faurecia, en aidant les équipes à rendre le Groupe plus agile et efficace, et en lui permettant d'équilibrer l'exécution à court terme et son ambition à long terme.

Ces principes fondamentaux régissent également son éthique, son management et son excellence opérationnelle. Les six Valeurs sont réparties en valeurs managériales (esprit d'entreprise, autonomie et responsabilité) et en valeurs comportementales (respect, exemplarité et énergie). Associées, elles mobilisent les collaborateurs pour atteindre des objectifs ambitieux, obtenir des performances exceptionnelles et développer des solutions innovantes pour la mobilité de demain.

### Face aux principaux enjeux de société et mondiaux, les six Convictions de Faurecia

#### L'ENVIRONNEMENT EST UN DÉFI MAJEUR POUR L'HUMANITÉ

Faurecia souhaite contribuer à limiter la hausse des températures 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, en vue de réduire le réchauffement climatique. La mauvaise qualité de l'air représente une menace croissante pour la santé en milieu urbain. À travers ses solutions et partenariats, Faurecia travaille à réduire les émissions polluantes et à améliorer la qualité de l'air.

#### LES ENTREPRISES ONT UN DEVOIR SOCIÉTAL

Partout dans le monde, Faurecia est membre des communautés au sein desquelles l'entreprise 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 des initiatives qui répondent aux besoins locaux, ou y contribuent, en proposant son expertise et ses ressources.

#### LES DÉCISIONS D'AUJOURD'HUI DOIVENT AUSSI BÉNÉFICIER 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 actionnaires accordent au Groupe passe par des performances financières et opérationnelles à court terme. Pour cela, Faurecia doit savoir gérer de façon équilibrée les objectifs à court terme comme ceux à 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.



Six initiatives transversales clés avec des indicateurs d'amélioration définis et mesurés pour l'application de ses Convictions

	L'environnement est un défi majeur pour l'humanité	Les entreprises ont un devoir sociétal	Le monde est en rupture permanente	Le contre-pouvoir est créateur de valeur	La diversité est une force	Les décisions d'aujourd'hui doivent aussi bénéficier aux générations futures
<b>Neutralité Carbone à 2030</b>	■	■	■	■	■	■
<b>Faurecia Foundation pour la mobilité, l'éducation et l'environnement</b>	■	■			■	■
<b>Innovation stratégique pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur</b>	■		■			■
<b>Culture inclusive pour attirer, développer et retenir les talents divers</b>				■	■	
<b>Satisfaction totale du client pour des relations long terme</b>				■		■
<b>Une organisation apprenante pour anticiper les ruptures futures</b>			■		■	■

valorisent l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable et la création de valeur à long terme

**LE CONTRE-POUVOIR EST CRÉATEUR DE VALEUR**

Faurecia croit en un système basé sur la transparence et le dialogue. Chaque salarié et chaque 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 rapports avec ses fournisseurs sont régis 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.

**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**

La technologie transforme 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 ainsi que des pratiques professionnelles en constante mutation. Pour les jeunes générations, Faurecia propose d'importants programmes d'apprentissage, du volontariat international en entreprise et de stages qui mettent à la disposition du Groupe un vivier de talents et offrent à ces jeunes d'excellentes opportunités d'immersion et de formation sur le terrain.

## LA TRANSFORMATION EN ACTION

Une culture commune pour un développement durable

Ces Convictions ont été déclinées en différents plans d'action clés qui portent sur trois domaines (la planète, l'entreprise et les salariés) avec des premiers résultats quantifiables attendus vers 2022.

### PLANÈTE

- Nous **agissons pour la planète**, et cela consiste tout d'abord à commencer à réduire l'empreinte carbone de nos sites et activités via les achats liés à l'énergie et au transport. Nous nous préoccupons également de l'empreinte carbone de nos produits en utilisant davantage de matériaux et processus respectueux de l'environnement. Notre objectif est d'atteindre la neutralité CO<sub>2</sub> d'ici à 2030.

### ENTREPRISE

- Nous **agissons pour l'entreprise** en innovant et en développant des solutions pour une mobilité plus propre. Nous devons ces solutions à nos clients dont la satisfaction totale est notre moteur au quotidien, ainsi qu'à nos fournisseurs que nous considérons comme des partenaires long terme.

### SALARIÉS

- Nous **agissons pour les salariés** en introduisant des politiques strictes de prévention des risques et de sécurité sur le lieu de travail. Pour préparer les équipes aux changements à venir, nous dispensons des formations à un maximum de collaborateurs. Pour attirer et développer les talents, nous favorisons une culture



CO<sub>2</sub> neutral

### CARBON NEUTRAL 2030

Fin 2019, Faurecia a lancé son initiative Carbon Neutral 2030 qui couvre les scopes 1, 2 et 3 (à l'exclusion de l'utilisation des produits vendus). En 2019, les émissions représentaient environ 7,5 millions de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>. Le déploiement débutera en 2020 et se concentrera sur trois axes principaux : les opérations, la conception et la compensation.

Les organisations devant être de plus en plus agiles et rapides, nous sommes plus que jamais vigilants et nous conformons aux normes les plus strictes en matière d'éthique professionnelle. Nous souhaitons devenir le partenaire de référence du marché pour la mobilité durable.

plus inclusive. De plus, la Fondation Faurecia nous permet d'agir au service des communautés locales. En tant qu'entreprise internationale, nous avons un rôle clé à jouer vis-à-vis de la société et devons contribuer à la résolution de ses enjeux.

### UNE CULTURE INCLUSIVE POUR DES TALENTS DIVERS

Ces dernières années, le pourcentage de femmes « Managers et professionnels » a augmenté de 23,8 % à 24,4 %, et Faurecia a renforcé son engagement en faveur de la diversité. Depuis janvier 2020, le Groupe déploie un programme de formations pour les managers seniors sur l'inclusion consciente, et a mis l'accent sur le développement des carrières pour les femmes.

### LA FONDATION FAURECIA

Le Groupe crée une fondation qui se concentrera sur les projets proposés par ses collaborateurs en matière d'éducation, de mobilité et d'environnement. Un premier appel à projets a été lancé lors du second semestre 2019 dans tous les pays où est implanté Faurecia.

### UNE ORGANISATION APPRENANTE POUR ANTICIPER LES RUPTURES FUTURES

Présente sur tous les continents et proposant des formations présentielles et en ligne, la *Faurecia University* continue d'étendre son offre de formations et d'encourager ses collaborateurs à s'engager pour la transformation. En 2019, la *Faurecia University* a lancé plusieurs ateliers pour identifier les prochains grands changements, ainsi qu'une série de conférences intitulée *CEO Conferences* où d'éminents intervenants extérieurs prennent la parole. La première série de conférences a traité en particulier du sujet de la mondialisation.

### UNE GOUVERNANCE RSE RENFORCÉE

La feuille de route RSE pour la période 2019-2022 est révisée deux fois par an par le comité exécutif et présentée annuellement au conseil d'administration. De plus, la politique RSE du Groupe est entièrement intégrée à la gestion des risques de Faurecia, et la rémunération du directeur général. Les mesures incitatives à long terme dédiées au top management du Groupe sont liées à l'objectif de diversité du Groupe.

**EN ADÉQUATION AVEC LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES**

En accord avec ses Convictions, Faurecia adhère aux initiatives internationales en faveur du développement durable. Le Groupe a signé le *Global Compact* et adhère aux 17 objectifs de développement durable des Nations unies. Parmi ceux-ci, le Groupe a par ailleurs identifié ceux qui sont en adéquation

avec sa stratégie RSE. Faurecia a également signé le *French Business Climate Pledge* et s'est engagé à suivre les recommandations de la *Task Force on Climate Financial Disclosure*. Le Groupe a établi un partenariat avec Ecovadis pour évaluer la performance de ses fournisseurs.

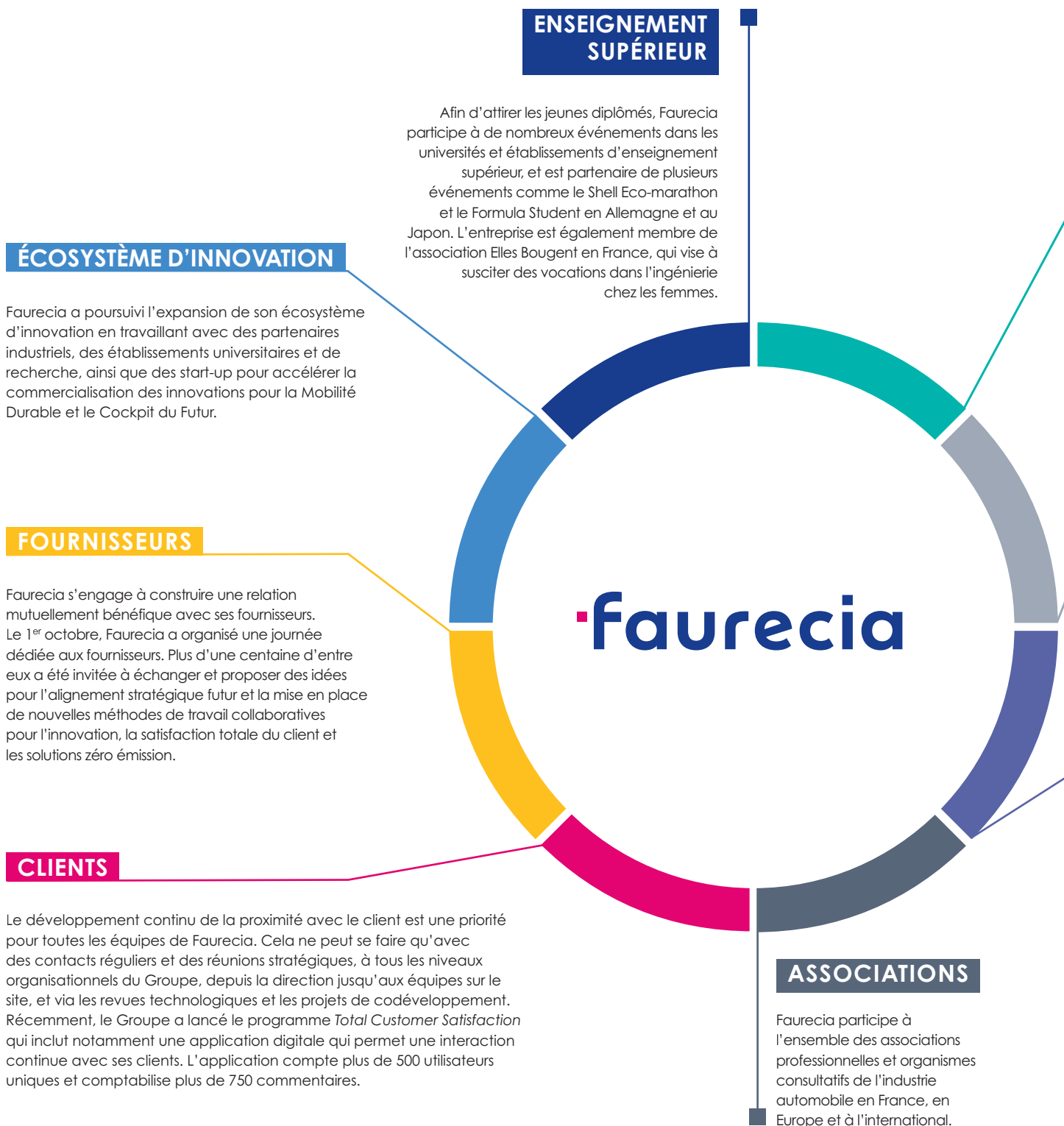
**80 %**  
des fournisseurs de niveau 1  
évalués par Ecovadis

**ecovadis**  
Business Sustainability Ratings



# Faurecia et ses parties prenantes

L'engagement de Faurecia pour le maintien d'une relation ouverte et constructive avec toutes ses parties prenantes est inscrit dans ses Valeurs et Convictions. L'approche du développement durable de Faurecia contribuera à la création de valeur, au niveau financier et extra-financier, pour toutes les parties prenantes avec lesquelles le Groupe instaure des relations mutuellement bénéfiques.



## COLLABORATEURS

Faurecia entretient un dialogue étroit avec tous ses salariés et met en place des mesures visant à améliorer la communication et l'apprentissage. En 2019, Faurecia a mené son enquête bisannuelle auprès des managers, ainsi qu'une enquête auprès des opérateurs sur tous les sites, et a élaboré des plans d'action d'amélioration. Le Groupe a également ouvert son *Learning Lab* en ligne à tous les collaborateurs non connectés, et lancé son programme *All Faurecians on Board* pour aider les managers à comprendre et expliquer la transformation aux équipes.

## COMMUNAUTÉS LOCALES

Faurecia est un important acteur économique au sein des communautés locales et s'efforce d'entretenir de bonnes relations avec les autorités locales en contribuant au développement local. À travers le programme FUELS, tous les sites sont encouragés à participer à l'organisation d'appels aux dons destinés au partenaire de leur choix au sein de la communauté.

## COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Faurecia se veut transparent dans ses communications avec les analystes, les investisseurs et les actionnaires individuels. En 2019, le Groupe a organisé son *Capital Markets Day* (le 26 novembre dernier), ainsi que des visites et réunions dans tous les principaux centres financiers et à son siège social. Faurecia a également participé à toutes les grandes conférences. En tout, plus de 200 réunions ont été organisées avec la direction.

## FAURECIA, "TOP EMPLOYER"

En 2019, Faurecia a été nommé **Top Employer Europe** pour la deuxième fois, un label basé sur la certification dans six pays : **la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni, la République tchèque et la Pologne.**

Le Groupe est également certifié **Top Employer** aux **États-Unis, au Mexique, en Chine et en Inde.**

Le label *Top Employer* récompense les entreprises pour l'excellence de leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière d'attraction et de développement des talents, de rémunération et d'avantages sociaux, de formation et de développement des compétences.

top  
EMPLOYER

EUROPE  
2020

CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS



# Notre modèle économique favorisant la création de valeur

## INVESTISSEMENT ET RESSOURCES

**Effectifs**

- 115 500 collaborateurs
- 102 nationalités dans 37 pays
- 4 campus Faurecia University
- 77 000 collaborateurs connectés au portail de formation en ligne dont 32 000 opérateurs

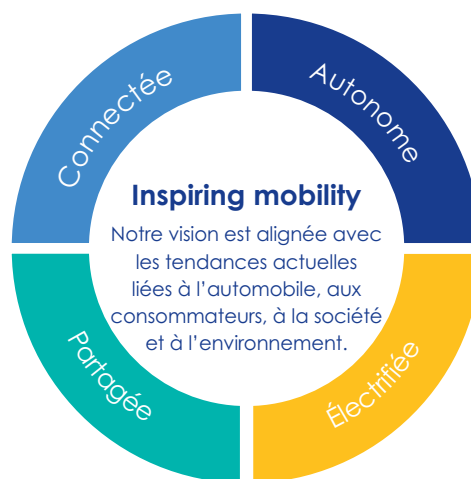
**Entreprise**

- 235 M€ investis dans l'innovation
- 4 plateformes technologiques
- Écosystème d'innovation mondial
- 221 programmes lancés dans 23 pays et 133 usines

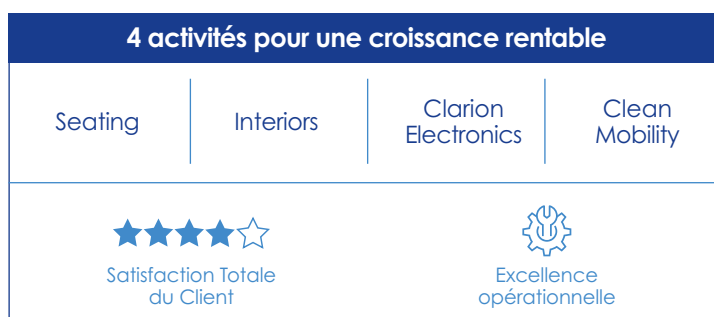
**Planète**

- 10,7 M€ investis dans la protection environnementale
- 77 % des sites certifiés ISO 14001
- 45 000 heures de formations dédiées à l'environnement

## NOTRE STRATÉGIE ET NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE



### UNE STRATÉGIE AUTOUR DE 2 PRIORITÉS





## VALEUR CRÉÉE POUR LES PARTIES PRENANTES EN 2019



### Effectif

**24,4%** de femmes  
« Managers et Professionnels »,  
contre 23,8 % en 2018

**21,6** heures de formation  
par collaborateur,  
contre 21,1 en 2018

FR11 2,05 accidents en baisse  
de **13 % par rapport**  
à 2018



### Activité

**610** nouveaux dépôts  
de brevets en 2019

**80 %** des fournisseurs  
de rang 1 audités sur leur  
Responsabilité Sociale des  
Entreprises par Ecovadis

Satisfaction client  
**4 étoiles sur 5**

**48** distinctions reçues  
de nos clients



### Planète

Consommation d'énergie  
**-2 % par rapport à 2018**

Consommation d'eau  
**-12 % par rapport**  
à 2018

Emissions GES  
**740 000 tonnes**  
(Scope 1 et 2) : stable  
par rapport à 2018

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

**17 768 M€**



#### COLLABORATEURS

Charges sociales et salariales

**3 862 M€**

**21,7 %**

#### FOURNISSEURS

Achats et autres coûts externes

**12 193 M€**

**68,6 %**

#### ÉTATS / COMMUNAUTÉS

Taxes

**212 M€**

**1,2 %**

#### BANQUES

Coûts financiers

**179 M€**

**1,0 %**

#### ACTIONNAIRES

Dividendes

**212 M€**

**1,2 %**

### CAPACITÉ À FINANCER LA CROISSANCE FUTURE

**685 M€**

**3,9 %**  
INVESTISSEMENTS  
(CAPEX)

**1 330 M€**

**7,5 %**  
DÉPENSES BRUTES DE R&D

**1 260 M€**

**7,1 %**  
INVESTISSEMENTS  
DANS DES ACQUISITIONS

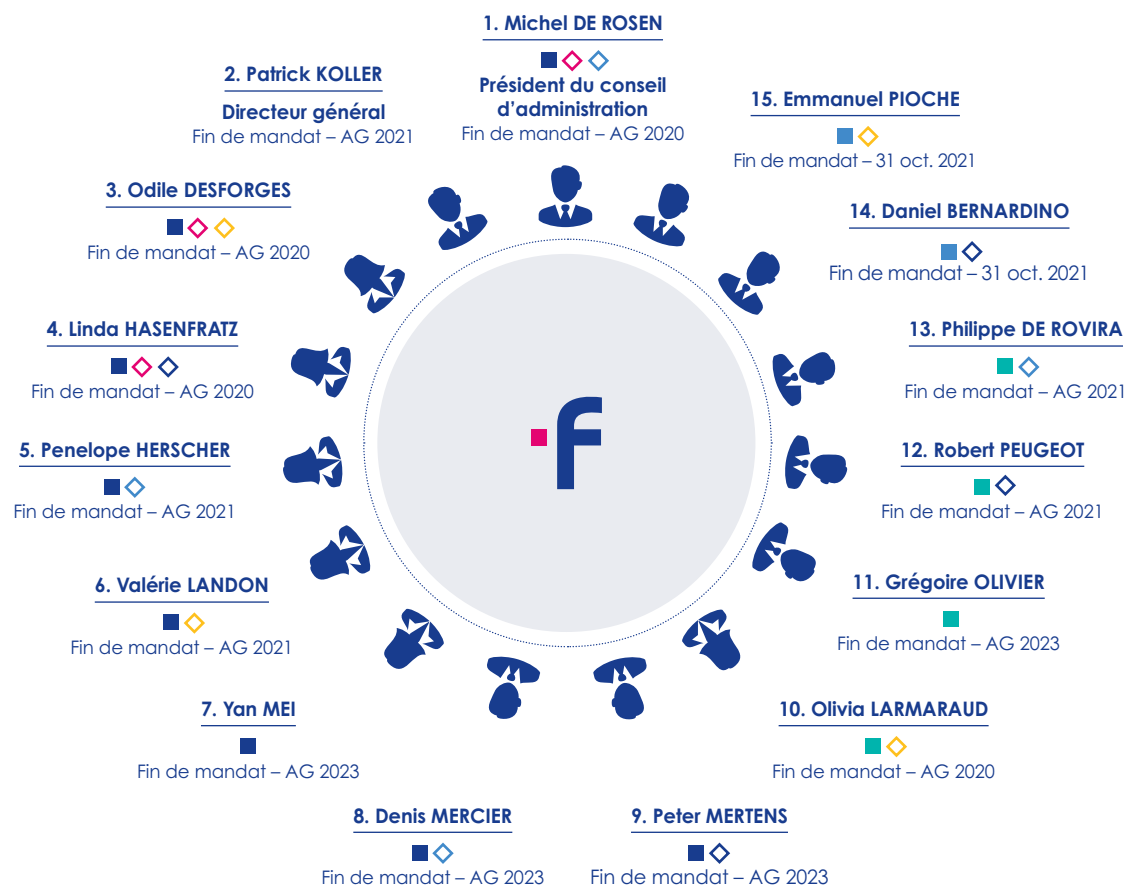
# Une gouvernance et une gestion des risques fortes

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 les stratégies économique, financière et commerciale de Faurecia. Composé de 15 membres, dont huit administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés, cet organe se réunit au moins quatre fois par an.

Trois comités sont chargés de la préparation des sujets spécifiques qui seront abordés lors des discussions : le comité d'audit, le comité de gouvernance et des nominations ainsi que le comité des rémunérations. Ils formulent des propositions ainsi que des recommandations et fournissent des conseils dans leurs domaines d'expertise.

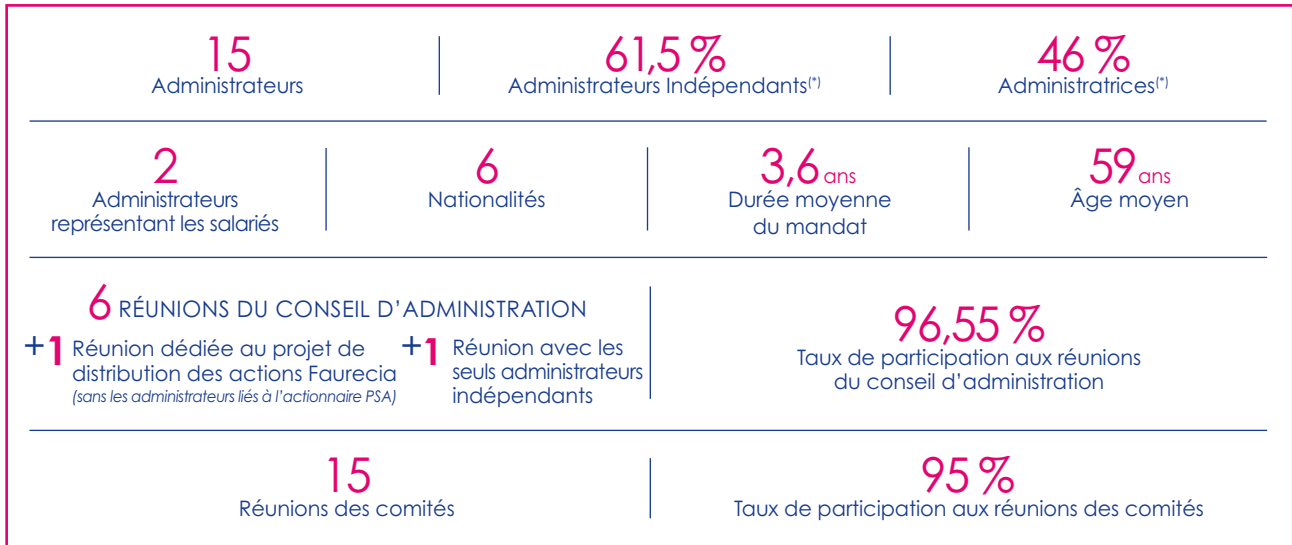


- Administrateurs liés à l'actionnaire PSA
- Indépendants
- Administrateurs représentant les salariés
- ◆ Comité des rémunérations
- ◆ Comité de gouvernance et des nominations
- ◆ Comité d'audit
- ◆ Présidente/Président du comité



## LA TRANSFORMATION EN ACTION

Une gouvernance et une gestion des risques fortes



(\*) Hors administrateurs représentant les salariés



Membres du conseil d'administration

## L'EXPERTISE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Venant de milieux différents, et forts de leurs expériences et compétences diverses, les membres du conseil de Faurecia apportent au Groupe leur expertise pour l'élaboration de sa stratégie et la résolution des difficultés auxquelles il fait face dans le cadre de la transformation et des 10 nouvelles orientations stratégiques du Groupe.

**f** 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

Leadership et  
gestion des situations  
de crise

## LA TRANSFORMATION EN ACTION

Une gouvernance et une gestion des risques fortes

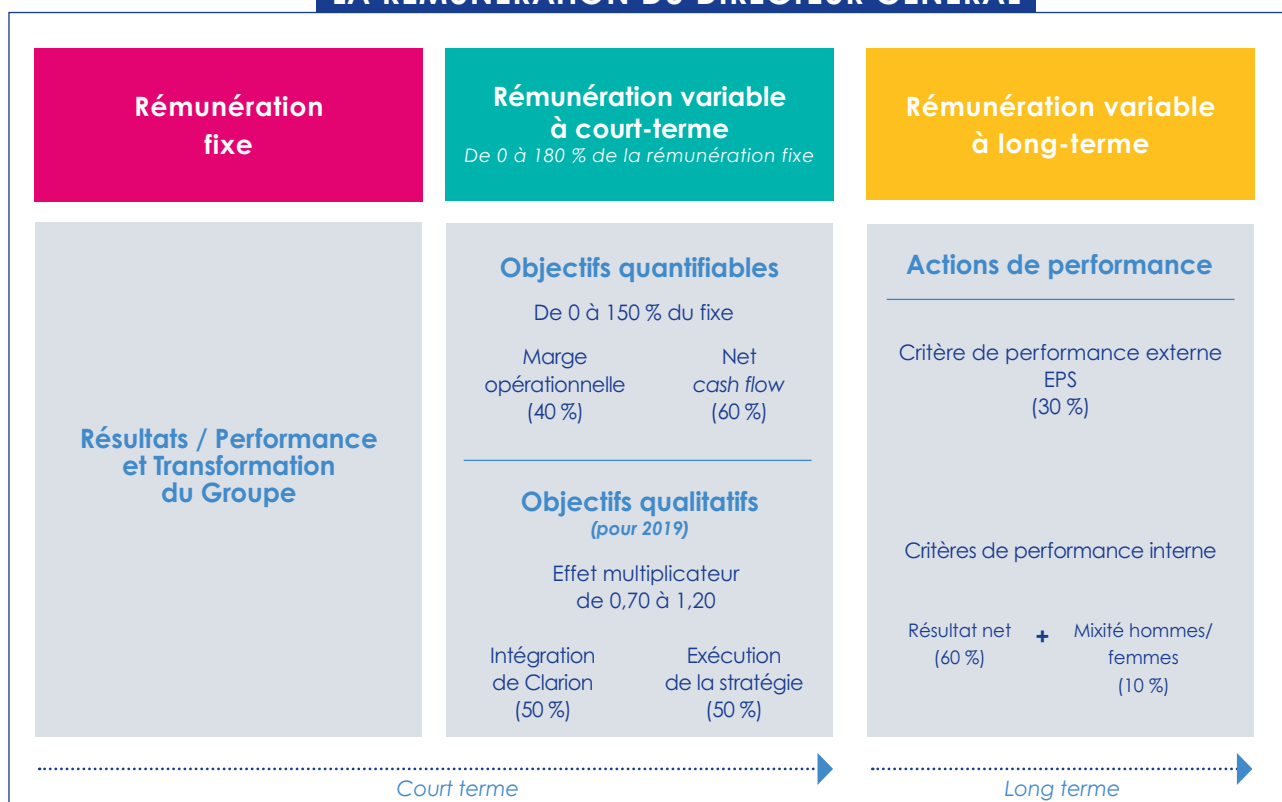
# Le comité exécutif

Les fonctions de management de Faurecia sont assurées par un comité exécutif qui se réunit chaque mois pour passer en revue les résultats du Groupe et superviser ses opérations ainsi que le déploiement de sa stratégie. Il aborde et prépare les directives liées aux enjeux opérationnels majeurs qui sont ensuite appliquées à tout le Groupe.

Sous la responsabilité du directeur général, le comité exécutif de Faurecia comprend le directeur général et les 13 vice-présidents exécutifs des activités internationales et fonctions support du Groupe.

<p><b>1. Patrick Koller</b> Directeur général</p>	<p><b>6. Mathias Miedreich</b> Vice-président exécutif, Faurecia Clean Mobility</p>	<p><b>11. Jean-Pierre Sounillac</b> Vice-président exécutif, ressources humaines du Groupe</p>
<p><b>2. Yann Brillat-Savarin</b> Vice-président exécutif en charge de la Stratégie du Groupe</p>	<p><b>7. Thorsten Muschal</b> Vice-président exécutif, ventes et management des programmes</p>	<p><b>12. Eelco Spoelder</b> Vice-président exécutif, Faurecia Seating</p>
<p><b>3. Nolwenn Delaunay</b> Vice-présidente exécutive, Directrice juridique Groupe et secrétaire du conseil d'administration</p>	<p><b>8. Kate Philipps</b> Vice-présidente exécutive, Communication Groupe</p>	<p><b>13. François Tardif</b> Vice-président exécutif, Faurecia Chine</p>
<p><b>4. Michel Favre</b> Vice-président exécutif finance Groupe</p>	<p><b>9. Patrick Popp</b> Vice-président exécutif, Faurecia Interiors**</p>	<p><b>14. Hagen Wiesner</b> Vice-président exécutif en charge de l'activité Cockpit Modules &amp; SAS</p>
<p><b>5. Jean-Paul Michel</b> Vice-président exécutif, Faurecia Clarion Electronics*</p>	<p><b>10. Christophe Schmitt</b> Vice-président exécutif, Opérations Groupe</p>	<p>* Au 1<sup>er</sup> janvier 2020 **Au 2 janvier 2020</p>

## LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



## LA TRANSFORMATION EN ACTION

Une gouvernance et une gestion des risques fortes



Membres du Comité Exécutif



Pour en savoir plus

Voir chapitre 3 Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel 2019

# Un système efficace de gestion des risques

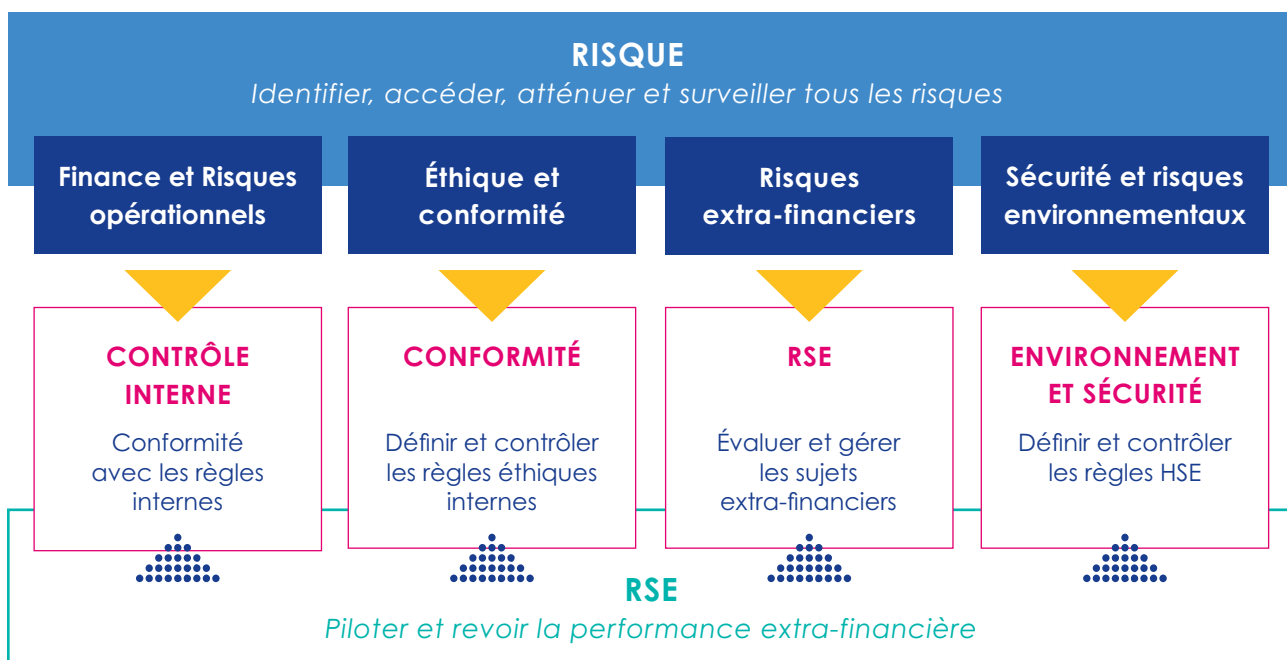
Le Groupe a développé un système complet de gestion des risques. Celui-ci permet à Faurecia d'optimiser les opérations de ses activités via l'identification et la prévention des principaux risques.

## UNE APPROCHE DE LA GESTION DES RISQUES PARTAGÉE À L'ÉCHELLE DU GROUPE

La plupart des fonctions et des structures de gouvernance de Faurecia sont impliquées dans le soutien de l'évolution du modèle économique de Faurecia par la gestion des risques. Le comité exécutif, le comité des risques du Groupe

et le management exécutif de chaque activité collaborent pour éviter et contenir toutes les menaces potentielles pour la réussite de Faurecia, de la cartographie des risques à la surveillance des risques opérationnels spécifiques.

Dans cette optique, le Groupe a lancé le programme *Enterprise Risk Management* (ERM) en 2017, afin de définir et de suivre la gestion des risques de manière dynamique et itérative, quel que soit le type de risque.



Le conseil d'administration et son comité d'audit pilotent en continu le processus. L'organisation d'audit et de contrôle interne du Groupe, ainsi que des contributeurs externes, fournissent leur savoir-faire, depuis les processus opérationnels jusqu'aux audits.

### 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 et des risques de niveau 1  
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

Ce tableau présente les principaux risques identifiés par Faurecia et répartis selon les différentes catégories du Groupe. Faurecia a mis en place différentes contremesures pour éviter et contenir ces risques. Celles-ci sont détaillées dans le chapitre 2 du Document d'enregistrement universel (« Risques »).

CATÉGORIE	RISQUES
<b>Risques opérationnels et industriels</b>	Pandémie COVID-19
	Sécurité et continuité des systèmes d'information
	Risque associé à l'activité du fournisseur automobile
	Croissance externe
	Gestion de programme
	Qualité et sécurité du produit <span>CSR</span>
	Incendie et explosion
	Défaillance des fournisseurs
	Sécurité au travail <span>CSR</span>
	Impact environnemental des sites et changement climatique <span>CSR</span>
<b>Risques financiers et liés au marché</b>	Acquisition et rétention des talents <span>CSR</span>
	Risque relatif au taux d'intérêt
	Risque relatif aux devises
	Risque relatif aux liquidités
	Risque lié aux matières premières
<b>Risques juridiques, réglementaires et liés à la réputation</b>	Risque lié au crédit client
	Évolution réglementaire
	Litige
	Obligation de diligence et achats responsables <span>CSR</span>
	Propriété intellectuelle
	Éthique des affaires <span>CSR</span>

CSR Risque extra-financier.

# Des valeurs éthiques fortes et un respect strict de la conformité

## ÉTABLIR UN NIVEAU ÉLEVÉ DE CONFORMITÉ AU SEIN DE NOTRE GROUPE

## ET DANS LES RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES EST UNE PRIORITÉ MAJEURE

La culture éthique de Faurecia est inscrite dans son code d'éthique et lui permet de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes. Le code d'éthique s'articule autour de quatre thèmes : respect des droits fondamentaux, développement du dialogue économique et social, développement des compétences, éthique et règles de conduite. Il fait partie des procédures fondamentales

de Faurecia et vise à développer la responsabilité et l'autonomisation des salariés.

Le Groupe possède un code de conduite anticorruption et un guide des meilleures pratiques anticoncurrentielles. Ces règles couvrent les sujets suivants : politique sur les cadeaux et l'accueil ; dons et parrainages ; gestion des conflits

d'intérêts ; les « règles d'or » du droit de la concurrence.

Faurecia communique régulièrement sur sa culture éthique et les règles associées, et continuera à le faire pour s'assurer que tous ses partenaires commerciaux connaissent les règles et aident Faurecia à appliquer des normes élevées d'éthique et de conformité.

## GOVERNANCE

Au niveau du Groupe, le directeur général préside un comité trimestriel piloté par la fonction conformité. Les activités et décisions stratégiques du programme d'éthique et de conformité sont abordées et approuvées par cet organe. Les principaux risques de conformité identifiés et suivis par la fonction conformité sont présentés et évoqués lors du comité des risques trimestriel.

Les responsables de conformité régionaux et dans les activités du Groupe organisent chaque trimestre des comités de conformité, afin de déployer et de diriger des programmes de conformité à chaque niveau des activités du Groupe et en adéquation avec les priorités de celui-ci.

Faurecia veillera à ce que tous ses partenaires commerciaux comprennent et s'engagent à respecter les règles et principes du code d'éthique. Le but est ainsi d'aider le Groupe à mener ses activités commerciales tout au long de sa chaîne de valeur en appliquant des niveaux d'éthique et de conformité élevés.



**SPEAK UP**

Si une personne constate que ces règles ne sont pas respectées, si une personne est témoin d'un comportement non conforme aux normes éthiques de Faurecia ou d'une situation risquée selon certaines réglementations, il est de sa responsabilité de s'exprimer en

s'adressant à un contact habituel (RH, manager, agent de conformité) ou via la ligne de signalement de Faurecia. Encourager les salariés à s'exprimer est le fondement d'une des convictions de Faurecia : « le contre-pouvoir est créateur de valeur ».

Faurecia applique une tolérance zéro face au non-respect des règles et encourage quiconque, à tout moment et partout où cela s'impose, à s'exprimer librement pour signaler tout problème sans crainte de représailles.

**CULTURE**

**Pas de compromis avec les règles d'Éthique & de Conformité même dans un contexte de marché plus difficile**

- Essentielle pour répondre à la Totale Satisfaction Client
- En ligne avec les Convictions de Faurecia



**PRENDRE LA PAROLE**

**Lien pour prendre la parole [www.faurecia.ethicspoint.com](http://www.faurecia.ethicspoint.com)**



Tout le monde



Partout




Tous les jours

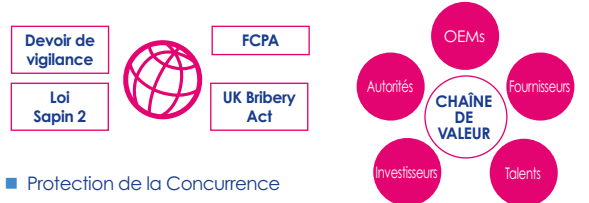
**DISCIPLINE**

**Principales règles pour protéger l'activité**

- Code de conduite pour prévenir la Corruption
- Gestion des Conflits d'intérêt
- Cadeaux & Invitations
- Mécénat & Parrainage



**UNE ENTREPRISE DURABLE**



Devoir de vigilance, Loi Sapin 2, FCPA, UK Bribery Act

- Protection de la Concurrence
- Prévention de la Corruption
- Protection de la Propriété intellectuelle
- Contrôle des exportations
- Conflict minerals
- Protection des règles comptables
- Gestion des conflits d'intérêt
- Prévention de la Fraude
- Protection des droits humains
- Sélection des fournisseurs

CHAÎNE DE VALEUR: OEMs, Fournisseurs, Talents, Investisseurs, Autorités





# 1

## États Financiers

<b>1.1. Le groupe Faurecia – Activité et états financiers</b>	<b>48</b>
1.1.1. Activité	48
1.1.2. Comptes consolidés	59
1.1.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	118
<b>1.2. La société Faurecia – Activité et états financiers</b>	<b>125</b>
1.2.1. Rapport de gestion de la société Faurecia	125
1.2.2. Comptes annuels	130
1.2.3. Filiales et participations	148
1.2.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	150

Le présent chapitre fournit un descriptif de l'activité et des résultats de Faurecia au titre de l'exercice 2019. 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

#### 1.1.1.1. Événements de l'exercice

##### 1.1.1.1.1. FAITS NOTABLES

- Le 1<sup>er</sup> avril 2019, Clarion a rejoint le groupe Faurecia. Celle-ci est maintenant consolidée dans le quatrième secteur d'activité nouvellement créé « Faurecia Clarion Electronics » :
  - Ce secteur d'activité inclut également Coagent Electronics (consolidée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et intégrée jusqu'au 31 décembre 2018 dans « Faurecia Interiors »), Parrot Automotive (consolidée depuis le 31 décembre 2018) et Clarion (consolidée à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019),
  - Les résultats de Coagent Electronics qui avaient été intégrés à l'activité Interiors en 2018 ont été réaffectés rétroactivement sur 2018 à l'activité Faurecia Clarion Electronics,
  - En raison des contraintes de temps dues à la première consolidation de Clarion, seulement deux mois (avril et mai) ont été pris en compte dans le premier semestre 2019. Les sept mois de juin à décembre 2019 ont été pris en compte dans les résultats du deuxième semestre.
- Première application de l'IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Faurecia utilise la méthode rétrospective modifiée, pour laquelle il n'y a pas de retraitements pro-forma pour 2018. Tous les contrats de location sont comptabilisés au bilan des preneurs, avec constatation d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement des loyers). Les impacts sur les indicateurs sont détaillés dans les états financiers.

##### 1.1.1.1.2. CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

###### JANVIER/FÉVRIER 2019

- Faurecia a conclu un partenariat avec Japan Display Inc.  
Faurecia et JDI collaboreront au développement et à l'intégration de grands écrans au sein de l'habitacle. Les deux entreprises mettront à profit leur savoir-faire et leur expertise afin de faire des fonctionnalités et du design de ces grands écrans, un élément clé de l'attractivité du cockpit.  
Lors du CES 2019, Faurecia et JDI ont offert un premier aperçu de leurs capacités en présentant une exclusivité mondiale : un écran 6K de 82 cm intégré à une planche de bord.

###### MARS 2019

- Michelin, leader mondial des pneumatiques et de la mobilité durable, et Faurecia ont annoncé la signature d'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.

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 les poids lourds et d'autres domaines d'activité.

Convaincus de l'importance de la technologie hydrogène dans la mobilité zéro émission de demain et de la nécessité de créer une véritable filière industrielle hydrogène française et européenne, Michelin et Faurecia ont pour ambition de créer un leader mondial des systèmes de piles à hydrogène, grâce aux apports des actifs existants des deux partenaires. La complémentarité de ces acteurs permettra à la co-entreprise de proposer immédiatement une gamme unique de systèmes de pile à hydrogène couvrant tous les cas d'usage. Cet accord a été officialisé en novembre 2019.

- Faurecia a émis avec succès un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2026 à 3,125 %, et complète ainsi le financement de Clarion. L'émission de ces obligations 2026 a eu pour objectif de refinancer le crédit-relais (*Bridge loan*) de 500 millions d'euros mis en place afin de financer l'acquisition de Clarion par Faurecia, ainsi que les coûts liés à cette acquisition. L'acquisition stratégique de Clarion, complémentaire aux activités actuelles de Faurecia en termes d'offre technologique, de présence géographique et de portefeuille clients, permettra au Groupe de devenir un acteur majeur en matière d'électronique de cockpit et d'intégration de systèmes.

###### AVRIL 2019

- Faurecia a annoncé la création officielle de sa quatrième activité, « Faurecia Clarion Electronics », basée à Saitama, au Japon. Cette activité aspire à devenir un leader mondial de l'électronique pour le cockpit et des systèmes ADAS (systèmes avancés d'aide à la conduite) à basse vitesse.

La nouvelle activité, Faurecia Clarion Electronics, associe Clarion aux précédentes acquisitions de Faurecia, à savoir Parrot Automotive et Coagent Electronics.

- Faurecia a annoncé sa prise de participation majoritaire dans l'entreprise suédoise Creo Dynamics, qui propose des solutions innovantes d'acoustiques et de contrôle actif du bruit.

Les technologies Creo Dynamics sont pleinement complémentaires aux compétences audio de Faurecia Clarion Electronics – appuie-tête intelligents, surfaces actives, algorithmes de réglage et son numérique – offrant une expérience sonore immersive et une bulle sonore personnalisée.

Créée en 2010 et basée à Linköping, en Suède, Creo Dynamics offre des solutions innovantes en matière d'acoustique, de dynamique des fluides et de structures intelligentes. L'entreprise intervient auprès de diverses industries, notamment pour l'automobile et l'aérospatiale. Grâce à son expertise unique en acoustique automobile et en algorithmes de contrôle, l'entreprise a développé un système innovant de contrôle actif du bruit au sein de l'habitacle du véhicule.

- Faurecia a annoncé la construction de sa première usine pour son activité Clean Mobility au Japon, à Koriyama, dans la préfecture de Fukushima.

Cette nouvelle installation sera bâtie sur un site industriel de 9 000 mètres carrés, propriété de Faurecia Clarion Electronics. Faurecia emploiera 50 collaborateurs et produira des systèmes d'échappement destinés aux véhicules particuliers et utilitaires, pour une ouverture prévue en août 2020.

#### MAI 2019

- Faurecia a annoncé un investissement dans la société israélienne GuardKnox, spécialiste de la cybersécurité automobile, pour renforcer la sécurité des occupants et des données dans les véhicules connectés et pour de nouvelles expériences utilisateur.

GuardKnox propose un système de cyberdéfense complet (matériel et logiciel) pour les véhicules connectés et autonomes. Sa technologie permettra à Faurecia d'offrir des solutions complètes et intégrées aux véhicules, sécurisant les logiciels, les données et la connectivité avec le Cloud.

L'investissement dans GuardKnox est réalisé par Faurecia Ventures qui permet à Faurecia de renforcer sa stratégie d'innovation en identifiant, incubant et investissant dans des start-ups possédant des technologies pertinentes destinées à la Mobilité Durable ainsi qu'au Cockpit du Futur.

#### JUIN 2019

- Faurecia a annoncé la création de son centre d'expertise mondial dédié au développement de système de stockage à hydrogène sur son centre de R&D de Bavans, en France.

Faurecia entend ainsi investir dans la recherche et le développement de réservoirs à haute pression de nouvelle génération, plus performants et légers, ainsi que dans un centre d'essai de caractérisation de ces réservoirs.

Prévu pour être opérationnel d'ici le deuxième trimestre 2020, ce centre d'expertise représente un investissement total d'environ 25 millions d'euros, dont 4,9 millions d'euros de subventions accordées par la Région Bourgogne-Franche-Comté. Faurecia prévoit la création à terme de 50 emplois à haute valeur ajoutée sur le site de Bavans qui compte déjà près de 750 salariés dédiés à l'activité Clean Mobility de Faurecia.

#### JUILLET 2019

- Faurecia a annoncé un partenariat avec Microsoft afin de créer des services innovants, connectés et personnalisés au sein du Cockpit du Futur.

En alliant leurs expertises dans l'*edge-computing*, l'intelligence artificielle, les services hébergés sur le *Cloud*, l'intégration de systèmes dans le cockpit et la connaissance des consommateurs, Faurecia travaillera avec Microsoft pour développer des services digitaux basés sur la plateforme « Microsoft Connected Vehicle ». Faurecia a également fait de Microsoft Azure son partenaire privilégié pour ses services sur le *Cloud*.

#### OCTOBRE 2019

- Faurecia a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Continental en vue d'acquiescer les 50 % restants de sa co-entreprise SAS. Cette co-entreprise, créée en 1996, s'est imposée comme un acteur majeur de l'assemblage et la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules. Elle emploie 4 490 collaborateurs répartis sur 19 sites en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. Son chiffre d'affaires a connu une forte croissance en 2019 et a atteint 739 millions d'euros (IFRS 15).

Ce projet permettra à Faurecia d'étendre son offre en matière d'intégration de systèmes à l'ensemble des modules de l'intérieur, ainsi qu'à ses nouvelles lignes de produits telles que les écrans, l'électronique, les capteurs et le confort thermique. Grâce à l'apport des compétences de SAS en matière d'intégration de systèmes et de gestion de la complexité, ce projet permettra également à Faurecia de développer son réseau d'usines juste-à-temps.

Ce projet sera immédiatement relatif pour Faurecia en termes de marge opérationnelle, de résultat net et de rentabilité des capitaux investis. La performance financière sera consolidée au sein de l'activité Interiors. Des synergies pourraient être obtenues dans les domaines des méthodes industrielles, de la logistique et de l'optimisation de l'empreinte industrielle, ainsi que dans les domaines des achats et des frais généraux et administratifs. Avec un carnet de commandes affichant un fort potentiel de croissance, le chiffre d'affaires devrait dépasser 1 milliard d'euros d'ici 2024 (soit un taux de croissance annuel moyen d'environ 9 %). La croissance pourrait être accélérée grâce à une diversification régionale et à un élargissement du portefeuille clients, notamment en Chine.

Ce projet a été finalisé en janvier 2020.

#### NOVEMBRE 2019

- Faurecia et Aptoide, l'un des plus grands *app stores* indépendant d'applications Android, ont annoncé la création d'une co-entreprise – détenue à parts égales – en vue de développer et exploiter des solutions d'*app stores* Android pour le marché automobile mondial.

Cette co-entreprise permettra aux constructeurs automobiles d'accéder à un marché d'applications abordable et sécurisé, disponible partout dans le monde avec un contenu adaptable selon la région. L'app store d'Aptoido propose un million d'applications Android couvrant divers cas d'usage tels que le jeu, la navigation, les services de *streaming*, les recommandations selon les centres d'intérêt ou encore le stationnement. Aptoido offre également un mécanisme de paiement intégré et sécurisé autorisant les constructeurs automobiles à monétiser des services, tout en garantissant la protection des données personnelles du véhicule et de ses occupants.

Aptoido apporte au sein de cette co-entreprise un écosystème unique offrant une vaste gamme d'applications Android ainsi que son savoir-faire en matière de distribution. De son côté, Faurecia apporte un large portefeuille client, sa capacité d'intégration systèmes dans l'infodivertissement embarqué et son savoir-faire en matière de cybersécurité.

- Faurecia a annoncé le succès de l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros à échéance 2027 à 2,375 %. La qualité de la base d'investisseurs et les conditions très favorables obtenues démontrent la qualité de crédit de Faurecia. Faurecia utilisera le produit de l'émission des obligations, ainsi que sa trésorerie disponible, pour rembourser la totalité des 700 millions d'euros d'obligations senior 3,625 % à échéance de juin 2023 (les « obligations 2023 »), plus les intérêts courus.
- Lors de son *Capital Market Day* du 26 novembre 2019, Faurecia a annoncé l'accélération de la stratégie de transformation pour le Cockpit du Futur et la Mobilité Durable, grâce aux acquisitions et partenariats récents. A cette date, Faurecia avait annoncé viser une performance record en 2022, combinant croissance et résilience, avec des ventes supérieures à 20,5 milliards d'euros, une rentabilité à 8 % des ventes et une génération de cash à 4 % des ventes, ces objectifs financiers étant basés sur une hypothèse de production automobile mondiale estimée à 87 millions de véhicules en 2022.

## DÉCEMBRE 2019

- Faurecia et Devialet, concepteur français d'innovations remarquées dans le monde de l'ingénierie acoustique, ont annoncé un partenariat afin de proposer aux constructeurs automobiles des solutions audio de haute qualité.

Avec plus de 160 brevets à son actif, Devialet apporte ses technologies de pointe, dont SAM (*Speaker Active Matching*) l'une de ses innovations phares, qui offre une reproduction sonore haute-fidélité ; ainsi qu'une expertise en matière d'architecture acoustique, de conception de haut-parleurs, de traitement du signal, et une caution haut de gamme. De son côté, Faurecia apporte son expertise en conception électronique et intégration systèmes, ainsi que sa solution de gestion centralisée du son dans l'habitacle.

### 1.1.1.1.3. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

#### JANVIER 2020

- Au CES de Las Vegas 2020, Faurecia a signé un accord de coopération avec Beijing Horizon Robotics, un pionnier dans l'informatique de bord et l'intelligence artificielle. Ce partenariat stratégique aura pour but de co-développer des solutions IA multi-modales et accélérer la

commercialisation des systèmes intérieurs intelligents (ADAS) pour le marché chinois.

#### COVID-19

- La crise globale du Covid-19 a impacté le Groupe en commençant par la Chine durant le premier trimestre 2020 puis le reste du monde à partir de mars 2020. Au 17 avril 2020, toutes les usines situées en Chine ont repris leur production.

Pour faire face à la crise, Faurecia a immédiatement mis en place tous les plans d'action nécessaires, la première priorité restant la protection des employés, ainsi que la préparation d'un redémarrage de l'activité en toute sécurité.

En parallèle, la liquidité a été assurée et des mesures pour réduire les coûts et protéger le niveau de trésorerie ont été mises en œuvre. En particulier, 600 millions d'euros de la ligne de crédit syndiquée sur un total de 1,2 milliard d'euros (échéance juin 2024), ont été tirés en mars 2020 de façon à anticiper la baisse du factoring de créances clients et un prêt « club deal » de 800 millions d'euros a été signé le 10 avril 2020 avec une maturité de 18 mois et un tirage à 100 % à la signature.

Il demeure difficile pour le moment d'estimer les niveaux de production dans les prochains mois car ils dépendent de nombreux paramètres externes, tels que des décisions gouvernementales, le rythme de résolution de la pandémie dans les différentes zones géographiques mais aussi du redémarrage effectif de la production des constructeurs et des ventes de véhicules. De ce fait, l'impact global de cette crise ne peut être évalué à ce stade.

#### VENTES DU PREMIER TRIMESTRE 2020

- Le 20 avril 2020, Faurecia a publié ses ventes du 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

Les ventes ont atteint 3 739 millions d'euros, en baisse de 13,5 % en données publiées et de 19,7 % à taux de change et périmètre constants.

- Les taux de change ont eu un effet négatif limité de 3 millions d'euros,
- Le périmètre a eu un effet positif de 268 millions d'euros (+6,2 %), dont 101 millions d'euros pour deux mois de consolidation de SAS et 167 millions d'euros pour 3 mois de consolidation de Clarion,
- Les ventes à taux de change et périmètre constant ont surperformé de 390 points de base la production automobile mobile (-23,6 %, source : IHS Markit d'avril 2020).

Les ventes ont été fortement impactées par la crise liée au Covid-19, qui a impacté la Chine sur l'ensemble du trimestre avec un pic en février, et ensuite le reste du monde à partir de mars.

Lors de cette publication, Faurecia a aussi souligné ses trois priorités durant la crise :

- Priorité n°1 : veiller à la santé et la sécurité de tous les salariés,
- Priorité n°2 : sécuriser la trésorerie, récemment renforcée par un prêt « Club deal » de 800 millions d'euros signé le 10 avril,

- Priorité n°3 : être prêt pour un redémarrage de la production en toute sécurité grâce au programme baptisé « SAFER TOGETHER ».

Enfin, Faurecia a communiqué la décision de son conseil d'administration de reporter l'assemblée générale des actionnaires, initialement prévue le vendredi 29 mai 2020, au vendredi 26 juin 2020.

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

### 1.1.1.3. Ventes

L'évolution des ventes de Faurecia sur un an comprend trois éléments :

- un « Effet devises » calculé en appliquant les taux de change moyens de la période aux ventes de l'année précédente ;
- un « Effet périmètre » (acquisitions/cessions) ;
- et la « Croissance à devises constantes ».

### 1.1.1.2. Production automobile

La production automobile mondiale a diminué de 5,8 % entre 2018 et 2019. Elle a diminué dans toutes les régions du monde : en Europe (incluant la Russie) de 4,0 %, en Amérique du Nord de 3,9 %, en Amérique du Sud de 4,5 % et en Asie de 6,6 % (dont une diminution de 9,3 % en Chine).

Toutes les données relatives à la production automobile et aux évolutions de volumes proviennent du rapport IHS Markit Automotive de février 2020.

En tant qu'« Effet périmètre », Faurecia prend en compte l'effet des acquisitions et cessions dont les ventes annuelles excèdent 250 millions d'euros. Les autres acquisitions dont le montant des ventes est inférieur à ce seuil sont considérées comme des « acquisitions bolt-on » et sont comprises dans la « Croissance à devises constantes ».

(en millions d'euros)	S2 2018	Effet devises	Effet Acquisition Clarion	Croissance à devises constantes *	S2 2019
Ventes de produits	7 914,2	91,7	426,5	(292,3)	8 140,1
Var. en %		1,2 %		- 3,7 %	2,9 %
Ventes d'outillages, prototypes et autres services	619,3	12,6	9,4	14,9	656,2
Var. en %		2,0 %		2,4 %	6,0 %
Ventes	8 533,5	104,3	435,9	(277,4)	8 796,3
Var. en %		1,2 %		- 3,3 %	3,1 %

\* Incluant les Bolt-Ons pour 26,1 millions d'euros ou 0,3 %. Hors effet acquisition Clarion.

(en millions d'euros)	FY 2018	Effet devises	Effet Acquisition Clarion	Croissance à devises constantes *	FY 2019
Ventes de produits	16 330,4	172,4	563,0	(553,1)	16 512,7
Var. en %		1,1 %		- 3,4 %	1,1 %
Ventes d'outillages, prototypes et autres services	1 194,3	14,2	23,3	23,8	1 255,6
Var. en %		1,2 %		2,0 %	5,1 %
Ventes	17 524,7	186,6	586,3	(529,3)	17 768,3
Var. en %		1,1 %		- 3,0 %	1,4 %

\* Incluant les Bolt-Ons pour 189,8 millions d'euros ou 1,1 %. Hors effet acquisition Clarion.

Les ventes de produits (pièces, composants et R&D vendus aux constructeurs) s'élèvent à 16 512,7 millions d'euros en 2019 à comparer à 16 330,4 millions d'euros en 2018. Les ventes de produits ont augmenté de 1,1 % en données brutes et baissé de 3,4 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion.

Les ventes d'outillages, de prototypes et d'autres services atteignent 1 255,6 millions d'euros en 2019 à comparer à

1 194,3 millions d'euros en 2018. Cela représente une augmentation de 5,1 % en données brutes et de 2,0 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion.

Les ventes totales atteignent 17 768,3 millions d'euros en 2019 à comparer aux 17 524,7 millions d'euros en 2018, affichant une augmentation de 1,4 % en données brutes et une baisse de 3,0 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion.

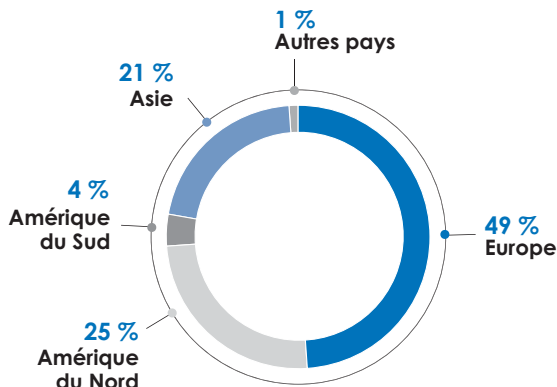
## 1.1.1.3.1. PAR RÉGION

(en millions d'euros)	S2 2019	Dont effet Acquisition Clarion	S2 2018	Publié	À devises constantes *	Production automobile
<b>Ventes</b>						
Europe	4 110,6	36,2	4 128,1	- 0,4 %	- 1,7 %	- 2,3 %
Amérique du Nord	2 194,5	99,4	2 242,2	- 2,1 %	- 10,0 %	- 4,8 %
Asie	2 049,8	296,1	1 714,4	19,6 %	0,8 %	- 4,3 %
dont Chine	1 386,6	40,2	1 325,6	4,6 %	0,3 %	- 2,1 %
Amérique du Sud	351,6	4,2	350,8	0,3 %	3,1 %	- 6,0 %
Autres pays	89,8		98,0	- 8,4 %	- 9,0 %	- 14,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 796,3</b>	<b>435,9</b>	<b>8 533,5</b>	<b>3,1 %</b>	<b>- 3,3 %</b>	<b>- 4,3 %</b>

\* Incluant les Bolt-Ons pour 26,1 millions d'euros ou 0,3 % : Parrot Automotive pour 21,8 millions d'euros en Europe et 4,3 millions d'euros en Asie. Hors effet acquisition Clarion.

(en millions d'euros)	2019	Dont effet Acquisition Clarion	2018	Publié	À devises constantes *	Production automobile
<b>Ventes</b>						
Europe	8 641,4	49,2	8 858,2	- 2,4 %	- 2,8 %	- 4,0 %
Amérique du Nord	4 483,4	146,0	4 474,2	0,2 %	- 8,1 %	- 3,9 %
Asie	3 766,0	386,1	3 257,2	15,6 %	2,5 %	- 6,6 %
dont Chine	2 594,6	56,4	2 494,6	4,0 %	0,8 %	- 9,3 %
Amérique du Sud	696,4	5,0	714,1	- 2,5 %	5,2 %	- 4,5 %
Autres pays	181,1		221,0	- 18,1 %	- 15,1 %	- 21,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 768,3</b>	<b>586,3</b>	<b>17 524,7</b>	<b>1,4 %</b>	<b>- 3,0 %</b>	<b>- 5,8 %</b>

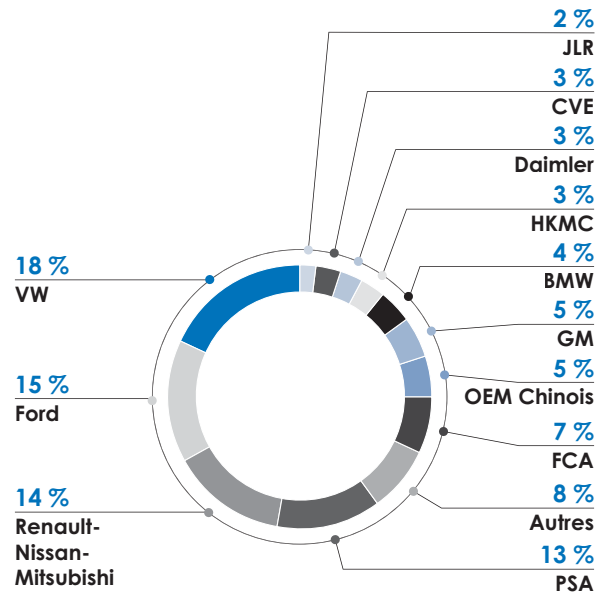
\* Incluant les Bolt-Ons pour 189,8 millions d'euros ou 1,1 % : 39,3 millions d'euros pour Parrot Automotive et 13,6 millions d'euros pour Hug en Europe, 106,1 millions d'euros pour BYD, 20,9 millions d'euros pour Wuling et 9,9 millions d'euros pour Parrot Automotive en Asie. Hors effet acquisition Clarion.



Les ventes par zone géographique en 2019 ont progressé comme suit :

- en Europe, les ventes s'établissent à 8 641,4 millions d'euros (49 % des ventes totales), à comparer à 8 858,2 millions d'euros en 2018. Elles baissent de 2,4 % en données publiées et de 2,8 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion. Cela est à comparer à une baisse de la production automobile de 4,0 % en Europe ;
- en Amérique du Nord, les ventes s'élèvent à 4 483,4 millions d'euros (25 % des ventes totales), contre 4 474,2 millions d'euros en 2018. En raison de l'effet devise, les ventes augmentent de 0,2 % en données publiées mais elles baissent de 8,1 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion. Cela est à comparer à une baisse de la production automobile de 3,9 % en Amérique du Nord ;
- en Asie, les ventes augmentent à 3 766,0 millions d'euros (21 % des ventes totales), à comparer à 3 257,2 millions d'euros en 2018. Cela représente une croissance de 15,6 % en données publiées et de 2,5 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion. En Chine, les ventes augmentent de 4,0 % en données publiées, et de 0,8 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion. Sur la même période, la production automobile a diminué de 6,6 % en Asie et de 9,3 % en Chine ;
- en Amérique du Sud, les ventes s'établissent à 696,4 millions d'euros (4 % des ventes totales), à comparer à 714,1 millions d'euros en 2018. Les ventes ont diminué de 2,5 % en données publiées. Cependant, elles progressent de 5,2 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion. En 2019, la production automobile dans la zone géographique a diminué de 4,5 % ;
- dans les autres pays (principalement en Afrique du Sud), les ventes s'élèvent à 181,1 millions d'euros, soit une baisse de 18,1 % en données publiées et de 15,1 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion.

### 1.1.1.3.2. PAR CLIENT



En 2019, les ventes aux quatre principaux clients (VW, Ford, PSA, Renault-Nissan-Mitsubishi) s'élèvent à 10 662,5 millions d'euros ou 60,0 % des ventes comparé à 61,3 % en 2018 :

- les ventes au groupe Volkswagen s'établissent à 3 286,6 millions d'euros. Elles comptent pour 18,5 % des ventes totales du groupe Faurecia. Par rapport à 2018, elles sont en augmentation de 1,0 % en données publiées et de 0,6 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion ;
- les ventes au groupe Ford représentent 2 599,6 millions d'euros, soit 14,6 % des ventes totales du Groupe. Par rapport à 2018, les ventes au groupe Ford sont en baisse de 8,6 % en données publiées et de 11,8 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion ;
- les ventes au groupe Renault-Nissan-Mitsubishi représentent 2 446,7 millions d'euros ou 13,8 % des ventes totales du Groupe. Elles sont en augmentation de 10,6 % en données publiées et en diminution de 0,9 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion par rapport à 2018 ;
- les ventes au groupe PSA s'établissent à 2 329,6 millions d'euros. Elles comptent pour 13,1 % des ventes totales du Groupe. Par rapport à 2018, les ventes au groupe PSA sont en baisse de 4,1 % en données publiées et de 4,5 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion ;
- les ventes au groupe FCA s'élèvent à 1 186,0 millions d'euros, soit 6,7 % des ventes totales du Groupe. Cela représente une croissance de 5,7 % en données publiées et de 2,2 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion comparé à la même période en 2018 ;
- les ventes au groupe General Motors représentent 943,3 millions d'euros ou 5,3 % des ventes totales du Groupe. Elles sont en augmentation de 3,9 % en données publiées et en baisse de 1,1 % à devises constantes et hors effet acquisition Clarion ;

■ les ventes aux OEMs Chinois s'élèvent à 831,4 millions d'euros ou 4,7% des ventes totales du Groupe. Cela représente une croissance de 21,3% en données publiées et de 17,2% à devises constantes et hors effet acquisition Clarion comparé à 2018 ;

■ les ventes au groupe BMW représentent 700,5 millions d'euros, soit 3,9% des ventes totales du Groupe. Elles sont en baisse de 21,2% en données publiées et de 21,6% à devises constantes et hors effet acquisition Clarion comparé à la même période en 2018.

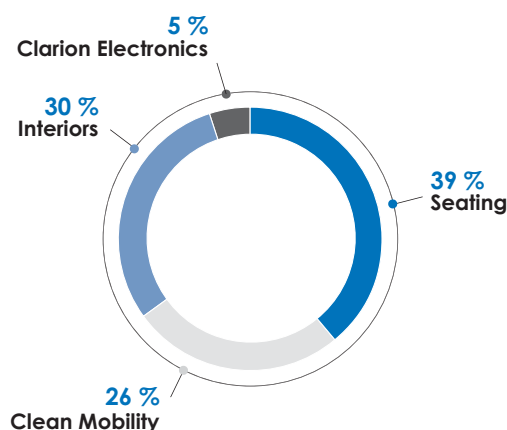
### 1.1.1.3.3. PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	S2 2019	Dont effet Acquisition Clarion	S2 2018	Publié	À devises constantes *
<b>Ventes</b>					
Seating	3 333,3		3 656,5	- 8,8 %	- 9,5 %
Interiors	2 624,2		2 567,1	2,2 %	0,5 %
Clean Mobility	2 302,4		2 254,8	2,1 %	0,5 %
Clarion Electronics	536,4	435,9	55,1		80,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 796,3</b>	<b>435,9</b>	<b>8 533,5</b>	<b>3,1 %</b>	<b>- 3,3 %</b>

\* Incluant les Bolt-Ons pour 26,1 millions d'euros ou 0,3% : exclusivement pour Parrot Automotive sur Clarion Electronics. Hors effet acquisition Clarion.

(en millions d'euros)	2019	Dont effet Acquisition Clarion	2018	Publié	À devises constantes *
<b>Ventes</b>					
Seating	6 973,2		7 438,0	- 6,2 %	- 6,9 %
Interiors	5 370,2		5 362,6	0,1 %	- 0,9 %
Clean Mobility	4 653,5		4 615,0	0,8 %	- 0,8 %
Clarion Electronics	771,4	586,3	109,1		68,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 768,3</b>	<b>586,3</b>	<b>17 524,7</b>	<b>1,4 %</b>	<b>- 3,0 %</b>

\* Incluant les Bolt-Ons pour 189,8 millions d'euros ou 1,1% : 106,1 millions d'euros pour BYD sur Seating, 20,9 millions d'euros pour Wuling sur Interiors, 13,6 millions d'euros pour Hug sur Clean Mobility et 49,2 millions d'euros sur Clarion Electronics. Hors effet acquisition Clarion.



Sur 2019 :

- Seating réalise des ventes de 6 973,2 millions d'euros, en baisse de 6,2% en données brutes et de 6,9% à devises constantes par rapport à 2018 ;
- Interiors comptabilise des ventes de 5 370,2 millions d'euros. Cela représente une augmentation de 0,1% en données brutes et une baisse de 0,9% à devises constantes par rapport à 2018 ;
- Clean Mobility génère des ventes de 4 653,5 millions d'euros, en hausse de 0,8% en données brutes et en baisse de 0,8% à devises constantes par rapport à 2018.
- Clarion Electronics génère des ventes de 771,4 millions d'euros, en hausse de 68,2% à devises constantes et hors effet acquisition Clarion par rapport à 2018.



### 1.1.1.4. Marge opérationnelle

Sur 2019 :

- la marge opérationnelle avant amortissement des actifs incorporels acquis atteint 1 283,3 millions d'euros (7,2 % des ventes) à comparer à 1 273,9 millions d'euros (7,3 % des ventes) en 2018 ;
- les dépenses brutes de recherche et développement s'établissent à 1 329,7 millions d'euros, soit 7,5 % des ventes, à comparer à 1 093,2 millions d'euros, soit 6,2 % des ventes en 2018. La part des dépenses de recherche et développement capitalisée s'élève à 909,7 millions d'euros, à comparer à 794,3 millions d'euros en 2018. Le pourcentage de capitalisation de la RD est de 68,4 % contre 72,7 % au cours de la même période en 2018 ;

- la charge nette de recherche et développement atteint 420,0 millions d'euros (2,4 % des ventes), comparée à une charge de 298,8 millions d'euros en 2018. Les 420,0 millions d'euros de 2019 incluent 63,7 millions d'euros pour Clarion Electronics ;
- les frais généraux s'élèvent à 778,5 millions d'euros, soit 4,4 % des ventes, à comparer à 703,2 millions d'euros, soit 4,0 % des ventes de 2018. Les 778,5 millions d'euros de 2019 incluent 115,2 millions d'euros pour Clarion Electronics ;
- 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 2 404,3 millions d'euros, soit 13,5 % des ventes, à comparer à 2 140,6 millions d'euros, soit 12,2 % des ventes, en 2018.

#### 1.1.1.4.1. PAR RÉGION

(en millions d'euros)	S2 2019			S2 2018		
	Ventes	Marge Opérationnelle	%	Ventes	Marge Opérationnelle	%
Europe	4 110,6	266,2	6,5 %	4 128,1	260,7	6,3 %
Amérique du Nord	2 194,5	129,7	5,9 %	2 242,2	154,3	6,9 %
Asie	2 049,8	202,5	9,9 %	1 714,4	187,3	10,9 %
Amérique du Sud	351,6	29,3	8,3 %	350,8	12,7	3,6 %
Autres pays	89,8	10,7	11,9 %	98,0	11,7	12,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 796,3</b>	<b>638,4</b>	<b>7,3 %</b>	<b>8 533,5</b>	<b>626,7</b>	<b>7,3 %</b>

(en millions d'euros)	2019			2018		
	Ventes	Marge Opérationnelle	%	Ventes	Marge Opérationnelle	%
Europe	8 641,4	558,0	6,5 %	8 858,2	565,9	6,4 %
Amérique du Nord	4 483,4	282,6	6,3 %	4 474,2	289,7	6,5 %
Asie	3 766,0	373,6	9,9 %	3 257,2	367,0	11,3 %
Amérique du Sud	696,4	47,9	6,9 %	714,1	24,6	3,4 %
Autres pays	181,1	21,2	11,7 %	221,0	26,7	12,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 768,3</b>	<b>1 283,3</b>	<b>7,2 %</b>	<b>17 524,7</b>	<b>1 273,9</b>	<b>7,3 %</b>

La marge opérationnelle en 2019, comparée à 2018, progresse de 9,4 millions d'euros :

- en Europe, la marge opérationnelle baisse de 7,9 millions d'euros pour atteindre 558,0 millions d'euros. Elle représente 6,5 % des ventes à comparer à 6,4 % en 2018 ;
- en Amérique du Nord, la marge opérationnelle baisse de 7,1 millions d'euros à 282,6 millions d'euros. La marge opérationnelle de la région représente 6,3 % des ventes à comparer à 6,5 % en 2018 ;

- en Asie, la marge opérationnelle augmente de 6,6 millions d'euros pour atteindre 373,6 millions d'euros. La marge opérationnelle représente 9,9 % des ventes, en baisse par rapport à 2018 qui était à 11,3 % ;
- en Amérique du Sud, la marge opérationnelle augmente de 23,3 millions d'euros et atteint 47,9 millions d'euros. Elle représente 6,9 % des ventes à comparer à 3,4 % en 2018 ;
- dans les autres pays (Afrique du Sud), la marge opérationnelle baisse de 5,5 millions d'euros à 21,2 millions d'euros. La marge opérationnelle représente 11,7 % des ventes à comparer à 12,1 % en 2018.

## 1.1.1.4.2. PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	S2 2019			S2 2018		
	Ventes	Marge Opérationnelle	%	Ventes	Marge Opérationnelle	%
Seating	3 333,3	234,1	7,0 %	3 656,5	227,0	6,2 %
Interiors	2 624,2	122,6	4,7 %	2 567,1	157,5	6,1 %
Clean Mobility	2 302,4	270,0	11,7 %	2 254,8	244,6	10,8 %
Clarion Electronics	536,4	11,7	2,2 %	55,1	(2,4)	- 4,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 796,3</b>	<b>638,4</b>	<b>7,3 %</b>	<b>8 533,5</b>	<b>626,7</b>	<b>7,3 %</b>

(en millions d'euros)	2019			2018		
	Ventes	Marge Opérationnelle	%	Ventes	Marge Opérationnelle	%
Seating	6 973,2	453,1	6,5 %	7 438,0	448,5	6,0 %
Interiors	5 370,2	293,7	5,5 %	5 362,6	325,3	6,1 %
Clean Mobility	4 653,5	524,6	11,3 %	4 615,0	499,8	10,8 %
Clarion Electronics	771,4	11,9	1,5 %	109,1	0,3	0,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 768,3</b>	<b>1 283,3</b>	<b>7,2 %</b>	<b>17 524,7</b>	<b>1 273,9</b>	<b>7,3 %</b>

Sur 2019 :

- la marge opérationnelle de Seating s'établit à 453,1 millions d'euros, soit 6,5 % des ventes, contre 448,5 millions d'euros, soit 6,0 % des ventes en 2018 ;
- la marge opérationnelle de Interiors s'élève à 293,7 millions d'euros, soit 5,5 % des ventes, affectée par des problèmes opérationnels, contre 325,3 millions d'euros, ou 6,1 % des ventes en 2018 ;
- la marge opérationnelle de Clean Mobility s'élève à 524,6 millions d'euros, soit 11,3 % des ventes, à comparer à 499,8 millions d'euros, soit 10,8 % des ventes en 2018 ;
- la marge opérationnelle de Clarion Electronics s'élève à 11,9 millions d'euros, soit 1,5 % des ventes, contre 0,3 million d'euros, ou 0,3 % des ventes en 2018.

## 1.1.1.5. Résultat net

Le résultat net 2019 s'élève à 589,7 millions d'euros, soit 3,3 % des ventes. Cela est à comparer aux 700,8 millions d'euros ou 4,0 % des ventes en 2018. Cela représente une baisse de 111,1 millions d'euros reflétant principalement l'accroissement des charges de restructuration afin d'aligner les coûts aux réalités du marché et d'adapter la structure de coûts de Clarion Electronics.

En 2019 :

- l'amortissement des actifs incorporels acquis, concernant principalement les activités Clarion et Coagent, s'élève à 56,4 millions d'euros à comparer à une charge de 10,9 millions d'euros en 2018 ;
- le poste « Autres revenus et charges opérationnels non courants » représente une charge de 213,8 millions d'euros

par rapport à une charge de 147,3 millions d'euros en 2018. Il comprend 193,9 millions d'euros de charges de restructuration à comparer aux 100,8 millions d'euros en 2018 ;

- les produits financiers de trésorerie s'établissent à 18,7 millions d'euros à comparer à 9,6 millions d'euros en 2018. Les charges de financement s'élèvent à 197,7 millions d'euros contre 117,7 millions d'euros en 2018. Les 197,7 millions d'euros intègrent pour 32,1 millions d'euros le financement de Clarion Electronics et pour 45,4 millions d'euros les charges financières liées à IFRS 16 ;
- les autres revenus et charges financiers sont une charge qui s'élève à 40,4 millions d'euros à comparer à 55,7 millions d'euros en 2018. Cette charge comprend 8,3 millions d'euros d'effet d'actualisation des engagements de retraite ;
- la charge fiscale s'élève à 166,8 millions d'euros contre 190,0 millions d'euros en 2018, soit un taux moyen d'impôt de 21,0 % par rapport à un taux moyen de 20,0 % sur 2018 ;
- la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est un profit de 37,8 millions d'euros contre 31,4 millions d'euros en 2018 ;
- l'affectation aux minoritaires de leur quote-part de résultat net est une charge qui s'élève à 75,0 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, à comparer à 92,5 millions d'euros en 2018.

Le résultat net par action des activités poursuivies est de 4,31 euros (résultat net dilué à 4,29 euros) contre 5,11 euros en 2018 (résultat net dilué à 5,09).

### 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	2019	2018
<b>Flux nets de trésorerie récurrents</b>		<b>587,0</b>	<b>528,1</b>
Autres variations		0,0	0,0
<b>Flux nets de trésorerie</b>		<b>587,0</b>	<b>528,1</b>
Acquisitions/Cession de titres de participations et d'activités (nette de la trésorerie apportée) au sein des activités poursuivies	2.3	(1 130,3)	(174,6)
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	53,5	(67,0)
<b>Excédent/(besoin) de financement</b>	<b>2.3</b>	<b>(489,8)</b>	<b>286,5</b>

#### 1.1.1.6.2. FLUX NETS DE TRÉSORERIE

Le solde net positif des flux de trésorerie est de 587,0 millions d'euros sur l'exercice à comparer à un solde net positif de 528,1 millions d'euros sur 2018. Il provient des éléments suivants :

- la marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations ou EBITDA atteint 2 404,3 millions d'euros contre 2 140,6 millions d'euros sur 2018, du fait de la hausse de la marge opérationnelle pour 9,4 millions d'euros et de l'accroissement des dépréciations et amortissements pour 254,3 millions d'euros ;
- les restructurations représentent des sorties de trésorerie de 166,3 millions d'euros contre 93,4 millions d'euros en 2018 ;
- les coûts financiers nets représentent des sorties de trésorerie de 197,1 millions d'euros contre 107,8 millions d'euros en 2018 ;
- la variation du besoin en fonds de roulement incluant les cessions de créances commerciales déconsolidées représente une amélioration de 109,3 millions d'euros à comparer à un impact positif de 18,9 millions d'euros

en 2018. Cette variation se compose d'une hausse des stocks de 27,0 millions d'euros, d'une hausse nette des créances clients de 397,5 millions d'euros, d'une augmentation des dettes fournisseurs de 538,8 millions d'euros et d'une variation négative des autres créances et dettes de 5,0 millions d'euros. 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 685,2 millions d'euros, contre 673,3 millions d'euros en 2018 ;
- les frais de recherche et développement capitalisés représentent des sorties de trésorerie de 681,2 millions d'euros, contre 592,7 millions d'euros en 2018 ;
- les impôts représentent des sorties de trésorerie de 295,8 millions d'euros contre 260,9 millions d'euros en 2018 ;
- enfin, les autres éléments de trésorerie dégagent un flux positif de 98,9 millions d'euros contre un flux positif de 96,7 millions d'euros en 2018.

#### 1.1.1.6.3. DETTE NETTE

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes nettes	2 524,0	477,7

Au 31 décembre 2018, l'endettement net du Group s'élevait à 477,7 millions d'euros.

Après la prise en compte d'un impact négatif de 725,8 millions d'euros liés à la mise en place de la norme IFRS 16, l'endettement au 1<sup>er</sup> janvier 2019 s'établit à 1 203,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'endettement net du Groupe est de 2 524,0 millions d'euros. La plus grande partie de l'augmentation pendant la période correspond à l'acquisition de Clarion.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres	4 461,8	4 071,3

Les capitaux propres du Groupe progressent de 390,5 millions d'euros pour atteindre 4 461,8 millions d'euros à fin 2019 à comparer à 4 071,3 millions d'euros à fin décembre 2018.

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 2024, et qui n'était pas tiré au 31 décembre 2019 ;
- d'obligations pour un montant total de 2 150 millions d'euros dont 700 millions d'euros à échéance juin 2025, 750 millions d'euros à échéance juin 2026 et de 700 millions d'euros à échéance juin 2027 ;
- de 700 millions d'euros de *Schuldscheindarlehen* (placement privé de droit allemand) constitué de plusieurs tranches venant à échéance en décembre 2022, en décembre 2023 et en décembre 2024.

## 1.1.1.7. Perspectives

Dans son communiqué de presse publié le 27 mars 2020, Faurecia a indiqué que ses objectifs financiers annuels 2020, tels qu'ils avaient été annoncés le 17 février 2020, ne sont plus valides, en raison de la crise mondiale liée à la pandémie Covid-19 et de l'absence de visibilité qui en découle pour l'industrie automobile.

Dans ce même communiqué, Faurecia a indiqué que de nouveaux objectifs financiers pour l'année 2020 seront présentés dès que les perspectives macro-économiques pour le reste de l'année offriront une visibilité suffisante.

Au jour de la publication du présent Document d'enregistrement universel, compte tenu des incertitudes sur l'évolution de la situation, le Groupe n'a pas encore reformulé de nouveaux objectifs financiers pour l'année 2020.

En outre, le 26 novembre 2019, lors de son *Capital Markets Day* tenu à Paris, Faurecia avait indiqué les objectifs financiers à moyen-terme ci-après :

- une croissance annuelle moyenne des ventes qui devrait être supérieure à 5 % entre 2019 et 2022 pour atteindre plus de 20,5 milliards d'euros en 2022 ;
- une marge opérationnelle qui devrait atteindre 8 % des ventes en 2022 ;
- un *cash-flow* net qui devrait atteindre 4 % des ventes d'ici 2022.

Ces objectifs financiers étaient basés sur une hypothèse de volumes de production automobile mondiale estimée à 87 millions de véhicules en 2022.

## 1.1.2. Comptes consolidés

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

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4</b>	<b>17 768,3</b>	<b>17 524,7</b>
Coûts des biens et services vendus	5	(15 286,5)	(15 248,8)
Frais d'études, de recherche et développement	5	(420,0)	(298,8)
Frais généraux et commerciaux	5	(778,5)	(703,2)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE (AVANT AMORTISSEMENT DES ACTIFS INCORPORELS ACQUIS)</b>	<b>4</b>	<b>1 283,3</b>	<b>1 273,9</b>
Amortissement des actifs incorporels acquis	11	(56,4)	(10,9)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE (APRÈS AMORTISSEMENT DES ACTIFS INCORPORELS ACQUIS)</b>		<b>1 226,9</b>	<b>1 263,0</b>
Autres revenus opérationnels non courants	6	2,5	2,9
Autres charges opérationnelles non courantes	6	(216,3)	(150,2)
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie		18,7	9,6
Charges de financement	7	(197,7)	(117,7)
Autres revenus et charges financiers	7	(40,4)	(55,7)
<b>RÉSULTAT DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES AVANT IMPÔTS</b>		<b>793,7</b>	<b>951,9</b>
Impôts	8	(166,8)	(190,0)
<i>dont Impôts différés</i>	8	76,5	112,7
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES</b>		<b>626,9</b>	<b>761,9</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	13	37,8	31,4
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>		<b>664,7</b>	<b>793,3</b>
<b>Part du Groupe</b>		<b>589,7</b>	<b>700,8</b>
Part des intérêts minoritaires	23	75,0	92,5
Résultat net par action (en euros)	9	4,31	5,11
Résultat net dilué par action (en euros)	9	4,29	5,09

### AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>		<b>664,7</b>	<b>793,3</b>
<b>Éléments recyclables en compte de résultat</b>		<b>23,9</b>	<b>(18,4)</b>
Réévaluation à la juste valeur des couvertures de flux futurs		(22,4)	20,5
<i>dont produits (charges) portés en capitaux propres</i>		(22,3)	16,1
<i>dont produits (charges) transférés en résultat de la période</i>		(0,1)	4,4
Écarts de change sur conversion des activités à l'étranger		38,5	(30,6)
Effets d'impôts		7,8	(8,3)
<b>Éléments non recyclables en compte de résultat</b>		<b>(10,8)</b>	<b>15,7</b>
Écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	25	(26,7)	18,0
Effets d'impôts		15,9	(2,3)
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>677,8</b>	<b>790,6</b>
Part du Groupe		599,5	701,4
Part des intérêts minoritaires		78,3	89,2

## 1.1.2.2. Bilan consolidé

### Actif

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
Écarts d'acquisition	10	2 146,4	1 492,1
Immobilisations incorporelles	11	2 550,9	1 959,4
Immobilisations corporelles	12	2 997,4	2 784,6
Droits d'utilisation	1B & 12B	877,0	-
Titres mis en équivalence	13	240,3	144,2
Autres titres de participation	14	60,4	60,7
Autres actifs financiers non courants	15	71,4	91,2
Autres actifs non courants	16	70,1	46,2
Actifs d'impôts différés	8	468,4	355,5
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>9 482,3</b>	<b>6 933,9</b>
Stocks et en-cours nets	17	1 552,8	1 431,7
Créances clients et comptes rattachés	18	2 608,9	1 947,5
Autres créances d'exploitation	19	360,4	313,8
Créances diverses	20	839,2	661,5
Autres actifs financiers courants	30	1,8	1,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	2 319,4	2 105,3
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>7 682,5</b>	<b>6 460,8</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>17 164,8</b>	<b>13 394,7</b>

### Passif

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
<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		(44,7)	(51,0)
Réserves consolidées		1 936,7	1 443,0
Écarts de conversion		54,2	17,8
Résultat net		589,7	700,8
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>		<b>4 135,0</b>	<b>3 709,7</b>
Intérêts minoritaires	23	326,8	361,6
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>4 461,8</b>	<b>4 071,3</b>
Provisions non courantes	25	461,6	393,3
Passifs financiers non courants	26	3 093,1	1 870,0
Dettes de loyers non courantes	1B	732,3	-
Autres passifs non courants		1,8	1,7
Passifs d'impôts différés	8	38,7	27,3
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>4 327,5</b>	<b>2 292,3</b>
Provisions courantes	24	260,4	191,4
Passifs financiers courants	26	846,1	714,0
Dettes de loyers courantes	1B	173,7	-
Avances sur contrats clients		665,4	605,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5 316,2	4 562,6
Dettes fiscales et sociales	27	752,8	618,0
Dettes diverses	28	360,9	340,1
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>8 375,5</b>	<b>7 031,1</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>17 164,8</b>	<b>13 394,7</b>

### 1.1.2.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
<b>I- OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>			
Marge opérationnelle (avant amortissements des actifs incorporels acquis)		1 283,3	1 273,9
Amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations	5.5	1 121,0	866,7
Dont amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations en R&D	5.4	441,9	394,8
Dont autres amortissements		679,2	471,9
<b>Marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation</b>		<b>2 404,3</b>	<b>2 140,6</b>
Provisions courantes et non courantes opérationnelles		(66,1)	(10,7)
(Plus)/Moins-value sur cession d'actifs opérationnels		2,2	(36,0)
Restructuring décaissé		(166,3)	(93,4)
Frais financiers décaissés nets des produits		(197,1)	(107,8)
Autres revenus et charges décaissés opérationnels non courants		(35,6)	(35,4)
Impôts décaissés		(295,8)	(260,9)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		27,8	27,3
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>109,3</b>	<b>18,9</b>
Variation des stocks		(27,0)	(29,0)
Dont augmentation de stocks de R&D	5.4	(228,5)	(201,6)
Dont diminution de stocks de R&D		216,3	224,7
Variation des créances clients		(397,5)	(56,6)
Variation des dettes fournisseurs		538,8	293,1
Variation des autres créances et dettes d'exploitation		73,9	28,6
Variation des créances et dettes diverses (hors impôt)		(78,9)	(217,2)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>		<b>1 782,8</b>	<b>1 642,6</b>
<b>II- OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Investissements en immobilisations corporelles	12	(681,8)	(672,7)
Investissements en immobilisations incorporelles	11	(3,4)	(0,6)
Investissements en frais de développement	5.4 & 11	(681,2)	(592,7)
Acquisition/Cession de titres de participation et d'activités (nette de la trésorerie apportée)		(1 130,3)	(174,5)
Produit de cessions d'immobilisations corporelles		205,8	124,8
Produit de cessions d'actifs financiers		0,0	0,0
Variation des créances et dettes sur investissements		(35,2)	26,6
Autres variations		53,5	(67,0)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(2 272,6)</b>	<b>(1 356,1)</b>
<b>EXCÉDENT/(BESOIN) DE FINANCEMENT (I)+(II)</b>		<b>(489,8)</b>	<b>286,5</b>
<b>III- OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation du capital de Faurecia (nette des frais) et des participations contrôlées		2,7	15,5
Dividendes versés aux actionnaires de la Société mère		(170,2)	(150,9)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales contrôlées		(41,6)	(59,7)
Acquisition de titres d'autocontrôle		(29,4)	(47,8)
Émission d'emprunts et nouveaux passifs financiers		1 213,6	682,4
Remboursements d'emprunts et autres passifs financiers		(135,9)	(163,3)
Remboursements de dettes de loyers		(140,1)	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>699,2</b>	<b>276,2</b>
<b>IV- AUTRES IMPACTS SUR LA TRÉSORERIE NETTE</b>			
Effet des variations des cours de change		4,6	(20,5)
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>214,1</b>	<b>542,2</b>
<b>TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>		<b>2 105,3</b>	<b>1 563,0</b>
<b>TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>		<b>2 319,4</b>	<b>2 105,3</b>

Le flux net de trésorerie est de 587 millions d'euros au 31 décembre 2019.

## 1.1.2.4. Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	Capital social	Primes d'émission, de fusion et d'apport	Titres d'auto-contrôle	Réserves consolidées et résultat net	Écarts d'évaluation			Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
						Écarts de conversion	Couverture de flux futurs	Écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi			
<b>Capitaux propres au 31/12/2017 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 31/12/2018 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>
1 <sup>re</sup> application IFRS 16									0,0		0,0
<b>Capitaux propres au 01/01/2019 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>
Résultat net					589,7				589,7	75,0	664,7
Autres éléments du résultat global de la période						35,2	(14,6)	(10,8)	9,8	3,3	13,1
<b>Résultat global de l'exercice</b>					<b>589,7</b>	<b>35,2</b>	<b>(14,6)</b>	<b>(10,8)</b>	<b>599,5</b>	<b>78,3</b>	<b>677,8</b>
Augmentation de capital									0,0		0,0
Dividendes versés au titre de l'exercice 2018					(170,2)				(170,2)	(40,6)	(210,8)
Valorisation des options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites					(16,7)				(16,7)		(16,7)
Opérations sur titres autodétenus				6,3					6,3		6,3
Variations de périmètre et autres					17,0	1,2		(11,8)	6,4	(72,5)	(66,1)
<b>Capitaux propres au 31/12/2019 avant répartition</b>	<b>138 035 801</b>	<b>966,3</b>	<b>632,8</b>	<b>(44,7)</b>	<b>2 637,9</b>	<b>54,2</b>	<b>0,8</b>	<b>(112,3)</b>	<b>4 135,0</b>	<b>326,8</b>	<b>4 461,8</b>

(1) Dont 1 149 994 actions propres au 31 décembre 2019 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	64	<b>NOTE 18</b>	Créances clients et comptes rattachés	85
<b>NOTE 2</b>	Évolution du périmètre et événements récents	66	<b>NOTE 19</b>	Autres créances d'exploitation	86
<b>NOTE 3</b>	Événements postérieurs à la clôture	67	<b>NOTE 20</b>	Créances diverses	86
<b>NOTE 4</b>	Informations par secteur opérationnel	67	<b>NOTE 21</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	87
<b>NOTE 5</b>	Analyse des coûts opérationnels	71	<b>NOTE 22</b>	Capitaux propres	87
<b>NOTE 6</b>	Autres revenus et charges opérationnels non courants	73	<b>NOTE 23</b>	Intérêts minoritaires	89
<b>NOTE 7</b>	Autres revenus et charges financiers	73	<b>NOTE 24</b>	Provisions courantes et passifs éventuels	89
<b>NOTE 8</b>	Impôts sur les résultats	74	<b>NOTE 25</b>	Provisions non courantes et provisions pour retraite et charges assimilées	90
<b>NOTE 9</b>	Résultat par action	76	<b>NOTE 26</b>	Endettement financier net	95
<b>NOTE 10A</b>	Regroupements d'entreprises – Clarion	77	<b>NOTE 27</b>	Dettes fiscales et sociales	100
<b>NOTE 10B</b>	Écarts d'acquisition	78	<b>NOTE 28</b>	Dettes diverses	100
<b>NOTE 11</b>	Immobilisations incorporelles	80	<b>NOTE 29</b>	Instruments financiers	101
<b>NOTE 12A</b>	Immobilisations corporelles	81	<b>NOTE 30</b>	Couverture des risques de change et de taux d'intérêt	104
<b>NOTE 12B</b>	Droits d'utilisation	82	<b>NOTE 31</b>	Engagements donnés et passifs éventuels	108
<b>NOTE 13</b>	Titres mis en équivalence	83	<b>NOTE 32</b>	Parties liées	109
<b>NOTE 14</b>	Autres titres de participation	84	<b>NOTE 33</b>	Honoraires des commissaires aux comptes	110
<b>NOTE 15</b>	Autres actifs financiers non courants	84	<b>NOTE 34</b>	Société mère consolidante	110
<b>NOTE 16</b>	Autres actifs non courants	85	<b>NOTE 35</b>	Dividendes	110
<b>NOTE 17</b>	Stocks et en-cours	85			

Faurecia S.E. avec ses filiales (« Faurecia »), est l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile dans quatre activités clés : Seating, Interiors, Clean Mobility et Clarion Electronics.

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 14 février 2020.

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 2019 et des comptes comparatifs 2018 sont celles publiées au Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE) au 31 décembre 2019 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 la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de location à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (voir note 1.B) ; les autres nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées, y compris IFRIC 23, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2019 n'ont pas d'incidence significative sur les comptes annuels 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 2019, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne.

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 et charges comptabilisés dans les états financiers ainsi que pour l'évaluation des engagements donnés et passifs éventuels. Il s'agit notamment de l'évaluation des actifs incorporels et corporels, y compris les droits d'utilisation, des écarts d'acquisition, des engagements de retraite et des autres avantages accordés au personnel ainsi que des dettes de loyers. 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. Ces estimations sont révisées périodiquement.

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 ».

### 1.B Première application de la norme IFRS 16

Faurecia a appliqué à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 la norme IFRS 16 relative aux contrats de location. Cette norme remplace la norme IAS 17 et les interprétations liées IFRIC 4, SIC 15 et SIC 27.

Pour les preneurs, la comptabilisation est désormais basée sur un modèle unique, résultant de la suppression de la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. IFRS 16 prévoit la comptabilisation de tous les contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement futur des loyers).

Les contrats de location pour Faurecia portent essentiellement sur des bâtiments, et dont les loyers varient dans la plupart des cas uniquement en fonction d'un index annuel de revalorisation local dépendant du pays où le contrat s'exerce. Les cas où Faurecia est en position de bailleur directement ou par sous-location sont minimes et non significatifs.

Les principes majeurs retenus sont :

- mesures de transition :
  - utilisation de la méthode rétrospective modifiée (pas de retraitement de la période comparative 2018 présentée),
  - au 1<sup>er</sup> janvier 2019, dispense de réappréciation de la qualification des anciens contrats de location, tels qu'identifiés sous IAS 17 et IFRIC 4,
  - exemption des contrats dont la durée résiduelle est inférieure à 12 mois au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ou dont la valeur est inférieure à 5 000 euros,
  - le passif au titre de la location (dette de loyer) est évalué à la valeur actualisée des paiements de location restant dus au 1<sup>er</sup> janvier 2019,
  - l'actif (droit d'utilisation) à la date de transition est égal au passif au titre de la location, ajusté du montant des loyers payés d'avance ou à payer,
  - le taux d'actualisation appliqué en date de transition est le taux marginal d'emprunt correspondant à la durée résiduelle du contrat, en application de la décision de l'IFRS IC de septembre 2019 ;
- principes permanents :
  - exemption des contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ou dont la valeur à neuf est inférieure à 5 000 euros (maintien d'une comptabilisation des paiements de loyers correspondants en charges sur la durée des contrats),
  - 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. L'IFRS IC a publié en décembre 2019 une décision sur la détermination de la durée exécutoire d'un contrat de location et la durée d'amortissement des agencements inamovibles. L'analyse des incidences de

cette décision sur les hypothèses actuelles retenues sur les baux commerciaux en France (3/6/9 ans) est en cours en vue d'une application de cette décision dès que possible,

- dans la mesure où le taux implicite du contrat n'est pas aisément déterminable, le taux d'actualisation appliqué est le taux marginal d'emprunt correspondant à la durée résiduelle du contrat, déterminé suivant le preneur et la durée concernés, en application de la décision de l'IFRS IC de septembre 2019,
- à leur date de prise d'effet (date de mise à disposition de l'actif loué par le bailleur), les contrats de location tels que définis par la norme IFRS 16 « Contrats de location » sont inscrits :
  - en immobilisation à l'actif (droit d'utilisation) pour le montant de la dette de loyers, augmentée des paiements d'avance faits au bailleur, des coûts directs initiaux encourus, ainsi que d'une estimation des coûts de démantèlement ou de remise en état du bien loué qui seraient supportés par Faurecia selon les termes du contrat, le cas échéant, et
  - en dette financière pour le montant des loyers sur la durée de location telle que déterminée ci-dessus, actualisés au taux tel que décrit ci-dessus,
  - ces droits d'utilisation sont amortis linéairement, soit sur la durée du contrat de location, soit par exception sur leur durée d'utilité si celle-ci est inférieure à la durée de location ou si le contrat transfère au preneur la propriété de l'actif ou s'il existe une option d'achat dont l'exercice par Faurecia est raisonnablement certain,
  - les flux de trésorerie liés aux opérations de cessions-bails sont présentés dans les flux de trésorerie sur opérations d'investissement.

### IMPACT DE LA PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 16

Les principaux impacts sur les états financiers consolidés de la période sont les suivants :

- état du résultat global :
  - marge opérationnelle (avant amortissement des actifs incorporels acquis) : 28,5 millions d'euros,
  - résultat financier (intérêts sur dettes de loyers) : - 45,4 millions d'euros ;
- bilan consolidé :
  - actif : droits d'utilisation pour 877,0 millions d'euros,
  - passif :
    - dettes de loyer non courantes pour 732,3 millions d'euros,
    - dettes de loyer courantes pour 173,7 millions d'euros ;
- tableau des flux de trésorerie consolidés :
  - flux de trésorerie d'exploitation : 140,1 millions d'euros,
  - flux de trésorerie de financement (flux de remboursement des dettes de loyers) : - 140,1 millions d'euros.

La dette financière relative aux contrats de locations est de 725,8 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ; ce montant a été réévalué par rapport au montant publié dans les comptes semestriels 2019 pour tenir compte de la décision de l'IFRS IC de septembre 2019 sur les taux d'intérêt à utiliser ; le taux d'actualisation moyen de la dette de loyers au 1<sup>er</sup> janvier 2019 est de 5,9 % ; l'écart avec les engagements hors bilan de loyers au 31 décembre 2018 de 870,4 millions d'euros s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)

Engagements de locations non résiliables au 31/12/2018	870,4
Emprunts sur locations capitalisées	11,0
Exemptions (moins de douze mois et faible valeur)	(32,6)
Durée et contrats additionnels	62,0
Actualisation	(185,0)
<b>DETE SUR OBLIGATIONS LOCATIVES AU 01/01/2019</b>	<b>725,8</b>

### 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 une influence notable sans en avoir le contrôle, ce qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote, sont consolidées par mise en équivalence. Il n'y a pas d'activités conjointes au sens de la norme IFRS 11 dans les sociétés 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. Cela concerne pour 2018 et 2019 les filiales du Groupe en Argentine.

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 2019

Clarion a été acquis en mars 2019 et intégré au nouveau périmètre Clarion Electronics (voir note 10A). Dans ce même périmètre, le solde des titres de la société Coagent (49 %) a été acquis en juin 2019.

Au sein du périmètre Seating, aux États-Unis, la société Total Network Manufacturing a été acquise à hauteur de 49 % et est consolidée par mise en équivalence depuis janvier 2019. Au Mexique, la société Steva Mexico SLP S.A. de CV a été acquise à hauteur de 49 % et est consolidée par mise en équivalence depuis février 2019. La société Chengdu Faurecia Xuyang Automotive Seat Co., Ltd a été créée en septembre 2019 en Chine, elle est détenue à 60 % et consolidée par intégration globale.

Pour le périmètre Interiors, en Chine, la société Faurecia (Chongqing) Automotive Parts Company Ltd a été cédée en totalité en juillet 2019 et à la suite de l'acquisition de l'ensemble des titres de la société Zhejiang Faurecia Interior and Exterior Systems Company Ltd, cette société précédemment consolidée par mise en équivalence est consolidée par intégration globale depuis octobre 2019 alors que les titres des sociétés Xiangtan Faurecia Limin Interior and Exterior Systems Company Ltd et Lanzhou Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Company Ltd, consolidées par équivalence, ont été cédés en octobre 2019.

Dans le périmètre Clean Mobility, la société Faurecia (Liuzhou) Emissions Control Technologies Co. Ltd a été créée en mars 2019, elle est détenue à hauteur de 50 % et consolidée par mise en équivalence. La société Amminex, détenue à 91,5 % est consolidée par intégration globale depuis janvier 2019. La société Symbio, en France, est détenue à 50 % et consolidée depuis décembre 2019 par mise en équivalence.

Les sociétés Covatech Automotive Technologies, basée à Taïwan, acquise à hauteur de 82 % et consolidée par intégration globale depuis mars 2019 et Creo, acquise en Suède à hauteur de 72 % et consolidée par intégration

globale depuis avril 2019, initialement affectées à Interiors, sont maintenant intégrées au périmètre Clarion Electronics.

### 2.2 Rappel des modifications du périmètre intervenues 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. Comme 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 et tous les actifs correspondants ont été dépréciés en 2018 (voir note 6).

Pour l'activité Interiors, 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.

## 2.3 Événements récents

À la suite de l'autorisation par les autorités compétentes en matière de contrôle des concentrations en janvier 2020, Faurecia a finalisé le 30 janvier 2020 l'acquisition auprès de Continental des 50 % restants de SAS, dont le projet avait été annoncé le 14 octobre 2019. SAS est un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules, qui a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 740 millions d'euros et qui emploie près de 4 490 collaborateurs.

La situation en Chine dans le contexte épidémique actuel reste incertaine. À ce stade, il est difficile de mesurer les impacts sur l'activité, la reprise progressive de la production se faisant en fonction des clients et en lien avec les autorités chinoises ; le Groupe met en place les mesures appropriées pour ses employés et pour répondre aux besoins de ses clients.

## Note 3 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est survenu depuis la clôture de l'exercice autre que les événements décrits en 2.3.

## Note 4 Informations par secteur opérationnel

À la suite de l'acquisition de Clarion en mars 2019 (cf. note 2.1), le Groupe est dorénavant organisé en quatre 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 sièges) ;
- 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) ;
- Clarion Electronics (Smart cockpit électronique & intégration de logiciels), intégrant Clarion, Parrot et Coagent qui étaient intégrés dans Interiors en 2018. Les données 2018 ont été retraitées en conséquence.

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 (avant amortissement des actifs incorporels acquis), 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. Les coûts de développement sont généralement considérés comme des coûts de pré-production

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.

Faurecia a la qualité d'agent sur les ventes de monolithes, qui sont donc comptabilisées sur une base nette au compte de résultat.

Le Groupe utilise la marge opérationnelle (avant amortissement des actifs incorporels acquis) 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, qui comprennent les charges d'intérêt sur les dettes de loyers ;
- 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

2019

(en millions d'euros)	Seating	Interiors	Clean Mobility	Clarion Electronics	Autres	Total
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>7 029,1</b>	<b>5 389,1</b>	<b>4 655,0</b>	<b>774,8</b>	<b>148,4</b>	<b>17 996,3</b>
Élimination inter-activités	(55,9)	(18,9)	(1,5)	(3,4)	(148,4)	(228,0)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>6 973,3</b>	<b>5 370,2</b>	<b>4 653,5</b>	<b>771,4</b>	<b>0,0</b>	<b>17 768,3</b>
<b>Marge opérationnelle (avant amortissement des actifs incorporels acquis)</b>	<b>453,1</b>	<b>293,6</b>	<b>524,6</b>	<b>11,9</b>	<b>0,0</b>	<b>1 283,3</b>
Amortissement des actifs incorporels acquis						(56,4)
<b>Marge opérationnelle (après amortissement des actifs incorporels acquis)</b>						<b>1 226,9</b>
Autres revenus opérationnels non courants						2,5
Autres charges opérationnelles non courantes						(216,3)
Frais financiers nets						(179,0)
Autres revenus et charges financiers						(40,4)
Impôts sur les sociétés						(166,8)
Part du résultat dans les MEE						37,8
<b>RÉSULTAT NET</b>						<b>664,7</b>
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>4 041,9</b>	<b>3 449,3</b>	<b>4 374,5</b>	<b>1 647,0</b>	<b>243,3</b>	<b>13 755,9</b>
Immobilisations corporelles nettes	824,5	953,6	997,3	168,5	53,6	2 997,4
Droits d'utilisation	210,5	314,8	224,4	37,6	89,6	877,0
Autres actifs sectoriels	3 006,9	2 180,9	3 152,7	1 440,9	100,1	9 881,5
Participation dans les MEE						240,3
Titres de participation						60,4
Actifs financiers CT et LT						2 441,1
Actifs d'impôts (courants et différés)						667,1
<b>ACTIF TOTAL</b>						<b>17 164,8</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>2 142,3</b>	<b>2 047,7</b>	<b>2 900,5</b>	<b>549,6</b>	<b>155,5</b>	<b>7 795,5</b>
Dettes financières						3 939,2
Dettes de loyers						906,0
Passifs d'impôts (courants et différés)						62,3
Capitaux propres et intérêts minoritaires						4 461,8
<b>PASSIF TOTAL</b>						<b>17 164,8</b>
Investissements corporels	195,1	222,8	206,1	29,1	27,5	680,6
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(138,2)	(165,7)	(153,7)	(28,9)	(5,2)	(491,7)
Dotations aux amortissements des droits d'utilisation	(47,6)	(39,4)	(54,6)	(3,8)	(11,7)	(157,0)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(1,8)	(5,8)	(5,1)	(3,1)	(0,0)	(15,8)
Effectifs	44 742	37 367	23 211	7 325	2 851	115 496

**2018**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Seating</b>	<b>Interiors</b>	<b>Clean Mobility</b>	<b>Clarion Electronics</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>7 491,5</b>	<b>5 380,1</b>	<b>4 617,3</b>	<b>109,2</b>	<b>128,4</b>	<b>17 726,5</b>
Élimination inter-activités	(53,6)	(17,5)	(2,2)	(0,1)	(128,4)	(201,8)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>7 437,9</b>	<b>5 362,6</b>	<b>4 615,1</b>	<b>109,1</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>325,3</b>	<b>499,8</b>	<b>0,3</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</b>						<b>793,3</b>
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>3 730,6</b>	<b>2 699,4</b>	<b>3 390,9</b>	<b>420,8</b>	<b>172,9</b>	<b>10 414,7</b>
Immobilisations corporelles nettes	791,6	950,2	951,7	32,2	58,9	2 784,6
Autres actifs sectoriels	2 939,0	1 749,2	2 439,2	388,7	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
<b>ACTIF TOTAL</b>						<b>13 394,7</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>2 143,2</b>	<b>1 770,6</b>	<b>2 419,3</b>	<b>90,5</b>	<b>228,5</b>	<b>6 652,1</b>
Dettes financières						2 584,0
Passifs d'impôts (courants et différés)						87,3
Capitaux propres et intérêts minoritaires						4 071,3
<b>PASSIF TOTAL</b>						<b>13 394,7</b>
Investissements corporels	218,5	218,1	204,2	6,6	25,4	672,8
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(132,4)	(160,4)	(139,5)	(2,7)	(6,2)	(441,2)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(0,1)	(2,6)	(0,4)	0,0	0,0	(3,1)
Effectifs	47 279	38 864	24 278	1 572	2 700	114 693

## 4.3 Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

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

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Chiffre d'affaires consolidé	%	Chiffre d'affaires consolidé	%
Seating	6 973,3	39	7 437,9	42
Interiors	5 370,2	30	5 362,6	31
Clean Mobility	4 653,5	26	4 615,1	26
Clarion Electronics	771,4	4	109,1	1
<b>TOTAL</b>	<b>17 768,3</b>	<b>100</b>	<b>17 524,7</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)	2019		2018	
	Chiffre d'affaires consolidé	%	Chiffre d'affaires consolidé	%
Groupe VW	2 452,0	14	2 531,7	14
Groupe Ford	2 289,4	13	2 494,8	14
PSA Peugeot Citroën	2 075,8	12	2 182,6	12
Renault-Nissan	1 862,1	10	1 681,6	10
GM	878,8	5	826,8	5
BMW	563,4	3	730,0	4
Daimler	526,8	3	816,3	5
Autres	7 120,1	40	6 261,0	36
<b>TOTAL</b>	<b>17 768,3</b>	<b>100</b>	<b>17 524,7</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.

### 2019

(en millions d'euros)	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires consolidé	2 883,2	1 212,1	4 546,1	4 483,4	696,3	3 766,0	181,1	17 768,3
Immobilisations corporelles nettes	372,1	111,1	895,7	734,7	117,4	742,2	24,3	2 997,4
Droits d'utilisation	153,5	39,0	257,5	266,7	6,7	145,3	8,3	877,0
Investissements corporels	140,9	19,5	186,1	179,7	15,5	133,2	5,8	680,6
Effectifs au 31 décembre	13 306	5 787	41 419	20 574	5 187	27 842	1 381	115 496



## 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

## Note 5 Analyse des coûts opérationnels

### 5.1 Répartition des coûts opérationnels par destination

(en millions d'euros)	2019	2018
Coûts des biens et services vendus <sup>(1)</sup>	(15 286,5)	(15 248,8)
Frais d'études, de recherche et de développement <sup>(2)</sup>	(420,0)	(298,8)
Frais généraux et commerciaux	(778,5)	(703,2)
<b>TOTAL</b>	<b>(16 485,0)</b>	<b>(16 250,8)</b>

(1) Inclut en 2019 le gain sur des opérations de sales and lease back sur des actifs opérationnels pour 6,8 millions d'euros et 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)	2019	2018
Achats consommés	(10 277,1)	(10 389,5)
Charges externes	(1 915,7)	(2 010,0)
Charges de personnel	(3 861,6)	(3 705,7)
Impôts et taxes	(53,9)	(48,7)
Autres produits et charges	708,9	756,7
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations	(1 121,0)	(866,7)
Dotations et reprises aux autres comptes de provisions	35,4	13,1
<b>TOTAL</b>	<b>(16 485,0)</b>	<b>(16 250,8)</b>

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a été remplacé en 2019 par des baisses de charges ; il était imputé en charges de personnel en 2018 pour 12,6 millions d'euros.

## 5.3 Frais de personnel

(en millions d'euros)	2019	2018
Salaires et appointements *	(3 077,5)	(2 942,8)
Charges salariales	(784,1)	(762,9)
<b>TOTAL</b>	<b>(3 861,6)</b>	<b>(3 705,7)</b>
* Dont coûts d'intérimaires.	(325,7)	(334,4)

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)	2019	2018
Frais d'études, de recherche et de développement bruts	(1 329,7)	(1 093,1)
Développements capitalisés	909,7	794,3
Dont capitalisation en stock	228,5	201,6
Dont capitalisation en immobilisations incorporelles	681,2	592,7
<b>TOTAL</b>	<b>(420,0)</b>	<b>(298,8)</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 ces travaux constituent une obligation de performance séparée au sens d'IFRS 15, les coûts encourus répondent à la définition d'en-cours de production et sont capitalisés en stocks. Ces

stocks sont ensuite comptabilisés en charges (coût des ventes) quand le chiffre d'affaires correspondant est reconnu.

Les coûts de développement reconnus en coût des ventes (sortie de stocks et amortissements des immobilisations incorporelles correspondantes) sont de 658,2 millions d'euros au 31 décembre 2019, à comparer à 619,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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

(en millions d'euros)	2019	2018
Dotations aux amortissements des frais de développement	(437,8)	(398,6)
Variation des provisions pour dépréciation des frais de développement	(4,1)	3,8
Dotations aux amortissements des autres immobilisations incorporelles	(35,9)	(31,5)
Dotations aux amortissements et variation des provisions des outillages spécifiques	(11,0)	(12,8)
Dotations aux amortissements et variation des provisions des autres immobilisations corporelles	(475,2)	(427,6)
Dotations aux amortissements des droits d'utilisation	(157,0)	-
<b>TOTAL</b>	<b>(1 121,0)</b>	<b>(866,7)</b>

Ce poste n'inclut pas les dotations et reprises de provisions d'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)	2019	2018
Reprise de provisions pour dépréciation d'actifs	0,7	0,0
Résultat sur cessions d'éléments d'actif	0,7	1,8
Autres	1,1	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>2,5</b>	<b>2,9</b>

### AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

(en millions d'euros)	2019	2018
Autres provisions pour dépréciation d'actifs	0,0	(3,4)
Frais de rationalisation des structures <sup>(1)</sup>	(193,9)	(100,8)
Résultat sur cessions d'éléments d'actif	0,0	0,0
Autres <sup>(2) (3)</sup>	(22,4)	(46,0)
<b>TOTAL</b>	<b>(216,3)</b>	<b>(150,2)</b>

(1) Au 31 décembre 2019, ce poste comprend des coûts de restructuration pour 170,4 millions d'euros et des dotations aux provisions pour dépréciation d'immobilisations pour 23,5 millions d'euros contre respectivement 97,8 millions d'euros et 3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(2) Dont 16,9 millions d'euros liés à l'arrêt des activités avec l'Iran au 31 décembre 2018 (cf. note 2.2).

(3) Dont 16,2 millions d'euros liés à l'acquisition de Clarion en 2019 (cf. note 10A).

### RESTRUCTURATIONS

Les frais de rationalisation des structures (193,9 millions d'euros) comprennent les indemnités de licenciement ou de transfert de site pour 5 713 personnes.

## Note 7 Autres revenus et charges financiers

### 7.1 Charges de financement

(en millions d'euros)	2019	2018
Frais financiers	(152,2)	(117,7)
Charges de financement sur dettes de loyer	(45,5)	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>(197,7)</b>	<b>(117,7)</b>

## 7.2 Autres revenus et charges financiers

(en millions d'euros)	2019	2018
Effets de l'actualisation sur les engagements de retraite	(8,3)	(6,6)
Variation de la part inefficace des couvertures de change	(3,4)	(1,9)
Variation de la valeur des instruments de couverture de change de la dette	0,6	(5,6)
Écart de change sur les dettes financières	(1,3)	(6,0)
Impact de l'hyperinflation (Argentine)	0,3	(5,7)
Autres *	(28,3)	(29,9)
<b>TOTAL</b>	<b>(40,4)</b>	<b>(55,7)</b>

\* Au 31 décembre 2019, 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

Les impôts sur les résultats peuvent être analysés comme suit :

reportables, est probable à court ou moyen terme sur la base du plan stratégique du Groupe.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et coentreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle les différences temporelles s'inverseront et s'il est probable qu'elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

En application d'IFRIC 23, les provisions pour risque au titre de l'impôt sur les sociétés sont comptabilisées en impôts au compte de résultat et en dettes d'impôt courant au bilan (note 28).

(en millions d'euros)	2019	2018
Impôts courants		
■ Impôts courants sur les bénéfices	(243,3)	(302,7)
Impôts différés		
■ Impôts différés de la période	76,5	112,7
<b>TOTAL</b>	<b>(166,8)</b>	<b>(190,0)</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)	2019	2018
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	793,7	951,9
Impôt théorique (34,43 %)	(273,3)	(327,7)
Effet des changements de taux sur les impôts différés au bilan	15,6	(2,8)
Effet des différences de taux à l'étranger *	68,7	80,0
Crédits d'impôts	6,7	0,5
Variation d'impôts différés non reconnus	23,4	93,8
Différences permanentes et autres **	(7,9)	(33,8)
<b>Impôt comptabilisé</b>	<b>(166,8)</b>	<b>(190,0)</b>

\* L'effet des différences de taux provient principalement des entités chinoises.

\*\* Essentiellement lié aux retenues à la source en 2019 et en 2018.

La charge d'impôt 2019 prend en compte la reconnaissance d'impôts différés actifs en Allemagne pour 34,2 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 2020-2022.

## 8.2 Évolution des postes d'impôts au bilan

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Impôts courants</b>		
■ Actif	198,7	163,7
■ Passif	(73,0)	(60,0)
	<b>125,7</b>	<b>103,7</b>
<b>Impôts différés</b>		
■ Actif *	468,4	355,5
■ Passif	(38,7)	(27,3)
	<b>429,7</b>	<b>328,2</b>
* Dont actif sur déficits.	155,9	138,6

Sur la base des prévisions du plan stratégique pour la période 2020-2022, le Groupe considère comme probable le recouvrement du solde net d'impôts différés au 31 décembre 2019, soit 429,7 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Montant net à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>328,2</b>	<b>228,3</b>
■ Impôts différés constatés en résultat de la période	76,5	112,7
■ Impôts différés enregistrés directement en capitaux propres *	15,9	(2,3)
■ Effets de la variation des cours de change et autres mouvements	9,1	(10,5)
<b>Montant net à la clôture de l'exercice</b>	<b>429,7</b>	<b>328,2</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)	2019	2018
Déficits reportables	155,9	138,6
Immobilisations incorporelles	(463,8)	(367,0)
Autres immobilisations et actifs long terme	338,3	234,3
Engagements de retraite et assimilés	89,6	66,0
Autres provisions	29,3	11,5
Stocks	129,3	97,6
Autres actifs et passifs circulants	151,1	147,2
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>429,7</b>	<b>328,2</b>
dont impôts différés actifs	468,4	355,5
dont impôts différés passifs	(38,7)	(27,3)

## 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)	2019	2018
N+1	10,3	11,7
N+2	12,1	11,4
N+3	10,8	15,5
N+4	11,3	5,1
N+5 et au-delà	51,6	21,4
Illimité	481,8	499,6
<b>TOTAL</b>	<b>577,9</b>	<b>564,7</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.

	2019	2018
<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	(1 149 994)	(917 160)
■ effet des augmentations de capital pondérées prorata temporis	0	0
<b>Nombre moyen pondéré avant dilution</b>	<b>136 885 807</b>	<b>137 118 641</b>
Effet pondéré des instruments dilutifs		
■ options de souscription d'actions <sup>(2)</sup>	0	0
■ attribution d'actions gratuites	642 747	610 752
■ obligations convertibles	0	0
<b>Nombre moyen pondéré après dilution</b>	<b>137 528 554</b>	<b>137 729 393</b>

(1) L'évolution du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2019 s'analyse comme suit :

<b>Au 31/12/2018 : Nombre d'actions Faurecia en circulation</b>	<b>138 035 801</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	0
<b>Au 31/12/2019 : Nombre d'actions Faurecia en circulation</b>	<b>138 035 801</b>

(2) Il n'existait plus au 31 décembre 2019 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 :

	2019	2018
<b>Résultat net</b> (en millions d'euros)	<b>589,7</b>	<b>700,8</b>
Non dilué €/action	4,31	5,11
Après dilution €/action	4,29	5,09

## Note 10A Regroupements d'entreprises – Clarion

Faurecia, au travers de sa filiale Hennape Six SAS, avait 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) dont le solde a été réglé en juillet 2019.

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*.

Faurecia acquiert ainsi des compétences clés en électronique, logiciel, son numérique, interface homme

machine et traitement de l'image, qui se situent au cœur de sa stratégie de la Mobilité Durable et du Cockpit du Futur.

Ce regroupement a été comptabilisé sur des bases provisoires, les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis et à l'écart d'acquisition étant susceptibles d'être modifiés dans un délai d'un an à compter de mars 2019. Les travaux d'allocation du prix d'acquisition sont en cours de finalisation ; au 31 décembre 2019 le coût d'acquisition initial de 1 099,4 millions d'euros a été alloué aux actifs assumés et dettes reprises pour un montant net de 495,6 millions d'euros, en particulier pour 185 millions d'euros aux relations clients et pour 125 millions d'euros aux technologies, et à l'écart d'acquisition résiduel pour un montant de 603,9 millions d'euros. Une partie de l'écart d'acquisition résiduel pour 75 millions d'euros a été affectée aux autres activités du Groupe au titre des synergies liées à cette acquisition.

Les données de Clarion ont été consolidées à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019. La contribution de Clarion à l'exercice 2019 au chiffre d'affaires et à la marge opérationnelle (avant amortissement des actifs incorporels acquis) est respectivement de 586,3 millions d'euros et de 17,6 millions d'euros.

Les actifs nets acquis de Clarion sont détaillés ci-après :

(en millions d'euros)	Justes Valeurs
Immobilisations incorporelles	393,0
Immobilisations corporelles	245,8
Droits d'utilisation	6,8
Autres actifs non courants	18,4
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>664,0</b>
Stocks et en-cours nets	84,1
Créances clients et comptes rattachés	241,8
Créances diverses	164,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	134,4
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>625,2</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 289,2</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	0,2
Provisions non courantes et autres passifs non courants	51,6
Passifs financiers non courants	119,0
Dettes de loyers non courantes	7,0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>177,8</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	202,0
Provisions courantes	103,2
Dettes diverses	196,4
Passifs financiers courants	113,9
Dettes de loyers courantes	0,3
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>615,8</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>793,6</b>
<b>Actifs nets acquis</b>	<b>495,6</b>
Écart d'acquisition	603,9
<b>Coût d'acquisition</b>	<b>1 099,4</b>

## Note 10B 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 ;
- Interiors ;
- Clean Mobility ;
- Clarion Electronics.

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 2018</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>
Acquisitions	651,8	0,0	651,8
Écarts de conversion et autres mouvements	2,5	0,0	2,5
<b>Valeur nette au 31 décembre 2019</b>	<b>2 657,1</b>	<b>(510,7)</b>	<b>2 146,4</b>

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

(en millions d'euros)

	2019	2018
Seating	850,4	842,9
Interiors	295,2	271,8
Clean Mobility	464,9	377,4
Clarion Electronics *	535,9	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 146,4</b>	<b>1 492,1</b>

\* Voir note 10.A.

## 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 ensuite l'objet d'une provision en application d'IAS 37.

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.

Dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des groupes d'UGT tels que définis en note 10B, les flux futurs de trésorerie utilisés sont issus des prévisions du plan stratégique pour la période 2020-2022 qui ont été établies au milieu de l'année 2019. Les hypothèses de volumes reprises dans le plan stratégique sont issues de sources externes. Pour tenir compte du plan de développement de Clarion Electronics à la suite de l'acquisition de Clarion en 2019, ayant pour priorités d'accélérer la croissance sur quatre lignes de produits et un plan agressif de coûts compétitifs, les flux futurs de trésorerie utilisés pour cette activité sont issus des prévisions sur la période 2020-2025.

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 2022 est de l'ordre de 8 % des ventes pour le Groupe.

L'extrapolation des prévisions de la dernière année du plan stratégique (2022), 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 2019 (1,4 % retenu pour l'exercice 2018), à l'exception de Clarion Electronics pour lequel un taux de 2 % a été retenu.

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. Compte tenu de ces paramètres et d'une prime de risque de marché établie à 7,3 % 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 2019 (9 % en 2018). Ce taux unique a été appliqué pour la réalisation des tests de dépréciation sur l'ensemble des groupes d'UGT retenus. 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, à l'exception de l'activité Clarion Electronics, pour laquelle un taux de 8 % a été retenu pour tenir compte d'une exposition pays différente.

Le test réalisé fin 2019 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 2019 de la valeur d'utilité des regroupements d'UGT 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	3 174	(348)	(312)	(318)	(898)
Interiors	1 522	(225)	(202)	(218)	(591)
Clean Mobility	3 250	(345)	(312)	(201)	(793)
Clarion Electronics	109	(144)	(117)	(103)	(324)

## 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 2018</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
Dotations aux amortissements	(398,6)	(31,5)	(10,9)	(441,0)
Dotations 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>
Augmentations	683,6	3,4	0,1	687,0
Dotations aux amortissements	(437,8)	(35,9)	(56,4)	(530,1)
Dotations aux provisions	(4,0)	0,0	0,0	(4,0)
Écart de change et autres	28,4	48,9	361,3	438,6
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>2 053,7</b>	<b>75,3</b>	<b>422,0</b>	<b>2 550,9</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 12A 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. Ils ne sont pas significatifs sur la période.

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.

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériels, outillages industriels, installations	Outillages spécifiques	Autres immobilisations et immobilisations en cours	Total
<b>MONTANT NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2018</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 <sup>(1)</sup>	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 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>
Acquisitions et productions d'immobilisations <sup>(1)</sup>	0,0	1,6	66,0	15,4	597,6	680,6
Sorties d'actifs	(71,8)	(130,4)	(186,6)	(8,3)	(57,2)	(454,3)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,5)	(52,5)	(379,3)	(11,0)	(48,4)	(491,7)
Perte de valeur	0,0	(4,9)	(9,5)	(0,2)	(1,3)	(15,8)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	2,5	58,4	147,0	8,6	55,8	272,4
Écarts de change	3,2	4,9	12,9	0,1	3,3	24,3
Entrée de périmètre & autres mouvements	87,5	137,4	473,1	(0,6)	(500,1)	197,3
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>110,8</b>	<b>432,3</b>	<b>1 823,1</b>	<b>31,4</b>	<b>599,9</b>	<b>2 997,4</b>

(1) Dont investissements en location financement :  
 • en 2018 0,2  
 • en 2019 N/A

(en millions d'euros)	2019			2018	
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Net
Terrains	120,2	(9,5)	110,8	100,5	89,9
Constructions	1 153,2	(720,9)	432,3	1 110,3	417,8
Matériel, outillage industriel et installations techniques	4 794,6	(2 971,6)	1 823,1	4 337,5	1 699,5
Outils spécifiques	156,9	(125,5)	31,4	150,3	27,5
Autres immobilisations et immobilisations en cours	936,2	(336,3)	599,9	817,6	549,9
<b>TOTAL</b>	<b>7 161,1</b>	<b>(4 163,7)</b>	<b>2 997,4</b>	<b>6 516,2</b>	<b>2 784,6</b>
Dont biens faisant l'objet d'un contrat de location-financement	N/A	N/A	N/A	65,2	3,8

Les immobilisations corporelles sont souvent dédiées à des programmes clients.

## Note 12B Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation sont évalués initialement à hauteur du montant de la dette de loyers actualisés pour les contrats de location tels que définis par la norme IFRS 16 « Contrats de location », augmentée des paiements d'avance faits au

baillieur, des coûts directs initiaux encourus, ainsi que d'une estimation des coûts de démantèlement ou de remise en état du bien loué selon les termes du contrat, le cas échéant (voir note 1B).

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériels et Installations	Autres	Total
<b>Montant net au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>0,0</b>	<b>608,4</b>	<b>51,5</b>	<b>65,9</b>	<b>725,8</b>
Nouveaux contrats	0,2	214,6	39,4	43,9	298,1
Dotations aux amortissements	0,0	(110,2)	(14,5)	(32,3)	(157,0)
Pertes de valeur	0,0	(4,1)	0,0	0,0	(4,1)
Autres mouvements	0,0	2,5	0,5	11,1	14,1
<b>Montant net au 31 décembre 2019</b>	<b>0,2</b>	<b>711,3</b>	<b>77,0</b>	<b>88,5</b>	<b>877,0</b>

## Note 13 Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence sont :

(en millions d'euros)	% du capital détenu *	Quote-part Faurecia des capitaux propres **	Dividendes distribués au Groupe	Quote-part Faurecia du chiffre d'affaires	Quote-part Faurecia des actifs totaux
Teknik Malzeme	50 %	3,9	(2,7)	25,6	12,0
Symbio	50 %	79,6	0,0	0,6	104,8
Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co. Ltd	40 %	4,7	0,0	24,7	20,4
Faurecia (Liuzhou) Emissions Control Technologies Co. Ltd	50 %	6,7	0,0	27,5	25,8
Detroit Manufacturing Systems LLC	49 %	15,5	(3,9)	375,9	87,7
Total Network Manufacturing LLC	49 %	0,2	0,0	85,6	42,5
Faurecia Japon NHK Co. Ltd	50 %	0,0	0,0	185,8	43,8
Autres	-	57,5	(6,3)	369,6	129,9
<b>SOUS-TOTAL</b>		<b>168,1</b>	<b>(12,8)</b>	<b>1 095,3</b>	<b>466,9</b>
Groupe SAS	50 %	72,1	(15,0)	369,3	372,8
<b>TOTAL</b>		<b>240,3</b>	<b>(27,8)</b>	<b>1 464,7</b>	<b>839,7</b>

\* Pourcentage de contrôle par la société détentrice des titres.

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

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)	2019	2018
<b>Quote-part des capitaux propres à l'ouverture</b>	<b>144,2</b>	<b>151,1</b>
Dividendes	(27,8)	(27,3)
Quote-part de résultat	37,8	31,4
Variation du périmètre	76,3	(12,2)
Augmentation de capital	9,9	1,7
Écarts de change	(0,1)	(0,5)
<b>Quote-part des capitaux propres à la clôture</b>	<b>240,3</b>	<b>144,2</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)	2019	2018
Chiffre d'affaires	738,7	633,0
Marge opérationnelle	77,1	63,4
Résultat net	37,7	47,0

(en millions d'euros)	2019	2018
Actifs immobilisés	232,1	150,8
Actifs courants	461,6	394,8
Trésorerie	51,8	63,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>745,5</b>	<b>608,6</b>
Capitaux propres	144,3	136,5
Dettes financières	73,7	0,0
Autres passifs non courants	69,1	82,8
Passifs courants non financiers	458,4	389,3
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>745,5</b>	<b>608,6</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	2019		2018	
		Brut	Net	Net	Net
Changchun Xuyang Industrial Group	19,0	12,3	12,3	12,3	12,3
Amminex Emissions Systems APS *	91,5	-	-	-	24,0
TactoTek Oy	9,0	5,8	5,8	5,8	5,0
Guardknox Cyber Technologies Ltd	7,0	5,4	5,4	5,4	-
Canatu Oy	7,9	7,0	7,0	7,0	5,0
Autres		36,7	29,9	29,9	14,4
<b>TOTAL</b>		<b>67,2</b>	<b>60,4</b>	<b>60,4</b>	<b>60,7</b>

\* Consolidée au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

## 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)	2019			2018	
	Brut	Provisions	Net	Net	Net
Prêts à plus d'un an	54,4	(17,0)	37,4	37,4	57,1
Autres	38,2	(4,2)	34,0	34,0	34,1
<b>TOTAL</b>	<b>92,6</b>	<b>(21,2)</b>	<b>71,4</b>	<b>71,4</b>	<b>91,2</b>

## Note 16 Autres actifs non courants

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2019	2018
Excédent versé sur retraites	29,0	17,6
Dépôts de garantie et autres	41,1	28,6
<b>TOTAL</b>	<b>70,1</b>	<b>46,2</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 et répondant à la définition d'en-cours de production lorsque le contrat permet de considérer que ces développements constituent une obligation de performance séparée en application d'IFRS 15. Ces coûts sont reconnus en charges (coût des ventes) de la période au moment où le chiffre d'affaires est reconnu, ie au moment du transfert de contrôle de ces travaux de développement au client.

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)	2019			2018	
	Brut	Dépréciations	Net	Net	
Matières premières et autres approvisionnements	689,1	(124,8)	564,3	546,9	
Études, outillages et prototypes	512,1	(9,1)	503,0	482,5	
Travaux en cours de production	7,6	(0,5)	7,1	4,9	
Produits semi-ouvrés et finis	577,9	(99,5)	478,4	397,4	
<b>TOTAL</b>	<b>1 786,7</b>	<b>(233,9)</b>	<b>1 552,8</b>	<b>1 431,7</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 2019, 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)	2019	2018
Ressource de financement	1 027,6	1 032,8
Réserve de garantie inscrite en diminution des dettes financières	(10,8)	(33,6)
Trésorerie reçue en contrepartie des cessions de créances	1 016,8	999,2
Créances cédées et sorties de l'actif	(952,7)	(977,3)

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

(en millions d'euros)	2019	2018
Total créances brutes	2 626,4	1 968,5
Provision pour dépréciation de créances	(17,5)	(21,0)
<b>TOTAL</b>	<b>2 608,9</b>	<b>1 947,5</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 2019 représentaient 178,3 millions d'euros, dont :

■ 96,7 millions d'euros de moins d'un mois ;

■ 24,7 millions d'euros entre un mois et deux mois ;

■ 9,6 millions d'euros entre deux mois et trois mois ;

■ 19,7 millions d'euros entre trois mois et six mois ;

■ 27,6 millions de plus de six mois.

## Note 19 Autres créances d'exploitation

(en millions d'euros)	2019	2018
Avances et acomptes versés sur commandes	87,5	111,3
Instruments dérivés de change opérationnels	9,0	29,8
Autres débiteurs <sup>(1)</sup>	263,9	172,7
<b>TOTAL</b>	<b>360,4</b>	<b>313,8</b>

(1) Dont créances de TVA et d'autres taxes.

259,0

163,7

## Note 20 Créances diverses

(en millions d'euros)	2019	2018
Partie à moins d'un an des prêts	12,7	65,5
Charges constatées d'avance	557,2	388,1
Impôts courants	198,7	163,7
Autres débiteurs divers	70,6	44,2
<b>TOTAL</b>	<b>839,2</b>	<b>661,5</b>

En 2019, les créances de crédit d'impôt recherche (CIR) ont été cédées pour un montant de 72,4 millions d'euros à comparer à un montant de 95,6 millions d'euros en 2018.

En 2018, le Groupe avait également cédé ses créances de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) pour un montant de 13,1 millions d'euros.



## Note 21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste inclut les soldes débiteurs de banque pour 2 177,9 millions d'euros (contre 1 462,0 millions d'euros en 2018) et des placements à court terme pour 141,5 millions d'euros (contre 643,3 millions d'euros en 2018), soit un total de 2 319,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 ses 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 2019 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 2 ans bénéficient d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2019, Peugeot S.A. détient 46,34 % du capital de la société Faurecia et 62,99 % 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 2019</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 2019</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'inessibilité 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 18,9 millions d'euros contre 20 millions d'euros en 2018.

Le détail des plans d'attribution au 31 décembre 2019 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 d'acquisition	Date de cession (à partir de)
		d'atteinte de l'objectif	de dépassement de l'objectif			Taux de dividendes	Décote d'incésibilité		
27/05/2016	20/07/2017	520 181	676 200	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	385 952	501 740	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
28/05/2019	09/10/2019	899 350	1 169 900	Atteinte en 2021 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution, d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence et d'un pourcentage de mixité hommes et femmes au sein de la population cadre.	39,20	2,50 %	NA	09/10/2023	09/10/2023

\* Net des actions gratuites attribuables radiées.

Les conditions de performance du plan attribué par le conseil du 23 juillet 2015 ayant été atteintes, les titres correspondants, soit 594 666 ont été définitivement attribués en juillet 2019. Les conditions de performance du plan attribué par le conseil du 25 juillet 2016 ayant été atteintes, les titres correspondants, soit 642 747 seront définitivement attribués en juillet 2020.

## 22.3 Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2019, Faurecia détient 1 149 994 de ses propres actions.

Le prix de revient global des actions d'autocontrôle détenues au 31 décembre 2019 est de 44,7 millions d'euros, soit un prix moyen par action de 38,9 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 :

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>Montant à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>361,6</b>	<b>275,3</b>
Augmentations de capital souscrites par des minoritaires	0,0	24,7
Autres variations de périmètre	(72,5)	40,0
Résultat de l'exercice revenant aux minoritaires	75,0	92,5
Dividendes attribués aux minoritaires	(40,6)	(67,6)
Écarts de conversion	3,3	(3,3)
<b>Montant à la clôture de l'exercice</b>	<b>326,8</b>	<b>361,6</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.

(en millions d'euros)	2019	2018
Restructurations	76,9	78,9
Risques sur contrats et garanties clients	113,8	57,1
Litiges	15,0	10,0
Autres provisions	54,7	45,4
<b>TOTAL</b>	<b>260,4</b>	<b>191,4</b>

Au cours de l'exercice 2019, ces provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	Dotations	Dépenses imputées	Reprises *	Sous-total mouvements	Variation de périmètre et autres mouvements	Solde au 31 décembre 2019
Restructurations	78,9	121,9	(123,4)	0,0	(1,5)	(0,5)	76,9
Risques sur contrats et garanties clients	57,1	7,8	(45,0)	(6,4)	(43,6)	100,3	113,8
Litiges	10,0	3,8	(5,1)	(1,2)	(2,5)	7,5	15,0
Autres provisions	45,4	30,4	(5,8)	(0,7)	23,9	(14,6)	54,7
<b>TOTAL</b>	<b>191,4</b>	<b>163,9</b>	<b>(179,3)</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(23,7)</b>	<b>92,7</b>	<b>260,4</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 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.

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 2019.

En 2014, l'*Alliance of Artists and Record Companies, Inc.* ou AARC (organisation protégeant les droits d'auteur aux États-Unis) a assigné devant la cour du District de Columbia (*District Court*) un groupe constitué de constructeurs et d'équipementiers automobiles, dont Clarion Corporation of America (filiale à 100 % de Clarion Co. Ltd). L'AARC reprochait aux défendeurs de distribuer des systèmes de navigation embarqués qui violaient le *Audio Home Recording Act* de 1992, notamment pour absence de versement de redevances. La problématique principale posée par ce litige était de savoir si les systèmes embarqués étaient des « dispositifs numériques d'enregistrement audio » capables de générer des « copies numériques d'enregistrements audio » telles que définies dans la loi. Le 23 mars 2018, la cour a émis un jugement sommaire en faveur de Clarion en décidant que les systèmes de navigation de Clarion n'étaient pas des « dispositifs numériques d'enregistrement audio » parce qu'ils n'étaient pas capables de générer des « copies numériques d'enregistrements audio » selon la définition de la loi. La cour a confirmé peu de temps après son jugement préliminaire en faveur de Clarion et des autres défendeurs, ce qui clôtura la procédure devant cette juridiction. L'AARC a interjeté appel de cette décision devant la Cour d'Appel du District de Columbia (*D.C. Circuit*) sur des fondements similaires à ceux soulevés en première instance.

Le 28 janvier 2020, un panel de trois juges du *D.C. Circuit* a confirmé à l'unanimité le jugement sommaire de la Cour du District de Columbia en faveur de Clarion, en décidant que les constructeurs automobiles et les fabricants de certains systèmes embarqués dans les véhicules (ce qui inclut les produits de Clarion), comprenant des disques durs, programmes informatiques et bases de données, n'étaient pas redevables de dommages-intérêts ou de redevances au titre du *Audio Home Recording Act* de 1992, 17 U.S.C. § 1001, etc. Les plaignants ont la possibilité de demander à la cour d'Appel du District de Columbia (*District Court*) une nouvelle audition ou de faire appel auprès de la Cour Suprême des États-Unis.

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

(en millions d'euros)

	2019	2018
<b>Provisions pour retraite et charges assimilées</b>	<b>461,6</b>	<b>393,3</b>
■ Retraites complémentaires	234,3	221,9
■ Indemnités de fin de carrière	184,3	130,3
■ Gratifications d'ancienneté et médailles du travail	28,8	26,4
■ Frais médicaux	14,2	14,7
<b>Provisions pour préretraites</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>461,6</b>	<b>393,3</b>

## ÉVOLUTION DES PROVISIONS NON COURANTES

(en millions d'euros)

	2019	2018
<b>Montant à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>393,3</b>	<b>397,2</b>
Variation de périmètre	50,6	5,8
Autres mouvements	13,4	0,0
Dotations/reprises de provisions	(0,4)	34,1
Dépenses imputées sur la provision	(16,4)	(14,6)
Versements aux fonds investis	(5,8)	(10,5)
Écarts de réestimation	26,9	(18,7)
<b>Montant à la clôture de l'exercice</b>	<b>461,6</b>	<b>393,3</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

(en millions d'euros)

	2019	2018
<b>Valeur actuelle des engagements futurs</b>		
■ Retraites complémentaires	468,2	396,8
■ Indemnités de fin de carrière	201,0	135,2
■ Médailles du travail	28,8	26,4
■ Frais médicaux	14,2	14,7
<b>TOTAL</b>	<b>712,2</b>	<b>573,1</b>
<b>Couverture des engagements</b>		
■ Par provision comptabilisée	461,6	393,3
■ Par fonds investi (valeur de marché) <sup>(1)</sup>	279,7	197,4
■ Dont excédent versé <sup>(2)</sup>	(29,1)	(17,6)
<b>TOTAL</b>	<b>712,2</b>	<b>573,1</b>

(1) Les fonds investis couvrent principalement les engagements de retraites complémentaires pour 263 millions d'euros en 2019.

(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, les cadres percevant une rémunération en tranche C bénéficient d'un dispositif de retraite surcomplémentaire à prestations définies de type additif. Celui-ci permet l'acquisition annuelle d'une rente sur la base de la rémunération en tranche C. Les membres du comité exécutif titulaires d'un contrat de travail avec Faurecia S.E. ou l'une de ses filiales bénéficient également d'un régime à prestations définies de type additif pour les membres français et à cotisations définies pour les membres étrangers, régimes approuvés par le conseil d'administration du 11 février 2015. Afin de se mettre en conformité avec la loi Pacte du 22 mai 2019 et l'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite 2014/50/EU, il a été mis fin à l'acquisition de droits nouveaux aux titres des deux régimes de prestations définies, les droits acquis au sein de ces régimes étant gelés en date du 31 décembre 2019.

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 620 ayants droit potentiels, le second 320.

En Allemagne, le principal régime à prestations définies encore ouvert couvre 5 231 ayants droit potentiels, les prestations sont basées sur le nombre d'années de service, à partir de 14 ans de présence.

### 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>			
2019	1,20 %	2,20 %	2,79 %
2018	1,95 %	2,95 %	3,91 %
<b>TAUX D'INFLATION</b>			
2019	1,80 %	3,10 %	N/A
2018	1,80 %	3,30 %	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	15,8	21,9	8,1

### C – Informations sur les actifs des régimes

L'allocation des fonds est la suivante :

(en pourcentage)	2019			2018		
	Actions	Obligations	Autres	Actions	Obligations	Autres
France	26 %	66 %	8 %	23 %	75 %	2 %
Royaume Uni	38 %	60 %	2 %	31 %	68 %	1 %
États-Unis	62 %	30 %	8 %	59 %	33 %	8 %

La juste valeur des actions et obligations est de niveau 1 en 2019 (prix cotés sur le marché).

## D – Provisions pour retraite au bilan

(en millions d'euros)	2019			2018		
	France	Étranger *	Total	France	Étranger	Total
<b>Montant à l'ouverture 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>
Variation de périmètre (provision nette de l'excédent versé)	1,0	49,5	50,5	0,7	5,1	5,8
Dotations	16,5	2,1	18,6	15,7	14,9	30,6
Dépenses imputées sur la provision	(4,0)	(9,7)	(13,7)	(4,7)	(6,6)	(11,3)
Versements aux fonds investis	(0,6)	(5,2)	(5,8)	(6,1)	(4,4)	(10,5)
Écarts actuariels	8,5	18,9	27,4	(5,8)	(8,5)	(14,3)
Autres mouvements	(23,8)	1,7	(22,1)	0,0	0,4	0,4
<b>Montant à la clôture de l'exercice</b>	<b>164,4</b>	<b>225,1</b>	<b>389,5</b>	<b>166,8</b>	<b>167,8</b>	<b>334,6</b>

\* La provision de 225,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 correspond principalement à l'Allemagne (145 millions d'euros).

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

En France, les engagements de retraite ont baissé de 6 millions d'euros à la clôture par rapport à celle de l'exercice précédent comme détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	2019			2018		
	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>187,5</b>	<b>344,5</b>	<b>532,0</b>	<b>185,1</b>	<b>331,9</b>	<b>517,0</b>
Coût des services rendus	13,4	14,0	27,4	13,8	11,7	25,5
Actualisation de l'année	3,8	9,3	13,1	2,9	7,8	10,7
Prestations servies sur l'exercice	(7,7)	(17,3)	(25,0)	(8,9)	(17,5)	(26,4)
Écarts actuariels	7,6	37,5	45,1	(5,4)	(13,5)	(18,9)
Change et autres variations	1,0	120,6	121,6	0,7	24,1	24,8
Curtalement et settlement	(0,3)	(21,0)	(21,3)	(0,7)	0,0	(0,7)
Effets des fermetures et modifications de régimes	(23,8)	0,0	(23,8)	0,0	0,0	0,0
<b>Montant à la clôture de l'exercice</b>	<b>181,5</b>	<b>487,6</b>	<b>669,1</b>	<b>187,5</b>	<b>344,5</b>	<b>532,0</b>
<b>ACTIFS DE RÉGIME</b>						
<b>Montant à l'ouverture 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>
Rendement normatif des fonds	0,4	5,1	5,5	0,3	4,6	4,9
Écarts actuariels	(0,9)	18,6	17,7	0,4	(5,0)	(4,6)
Change et autres variations	0,0	69,4	69,4	0,0	18,6	18,6
Dotations employeur	0,6	5,2	5,8	6,1	4,4	10,5
Prestations servies sur l'exercice	(3,7)	(7,6)	(11,3)	(4,2)	(10,9)	(15,1)
Curtalement et settlement	0,0	(4,9)	(4,9)	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>17,1</b>	<b>262,5</b>	<b>279,6</b>	<b>20,7</b>	<b>176,7</b>	<b>197,4</b>
<b>SOLDE DE LA PROVISION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>164,4</b>	<b>225,1</b>	<b>389,5</b>	<b>166,8</b>	<b>167,8</b>	<b>334,6</b>
<b>TOTAL DES VARIATIONS COMPTABILISÉES EN CHARGES DE LA PÉRIODE</b>	<b>16,5</b>	<b>2,1</b>	<b>18,6</b>	<b>15,7</b>	<b>14,9</b>	<b>30,6</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)	2019		
	France	Étranger	Total
<b>Détail des écarts actuariels de l'exercice :</b>			
■ écart lié aux hypothèses financières	(2,9)	(43,3)	(46,2)
■ écart lié aux hypothèses démographiques	(4,7)	5,8	1,1
■ autres écarts	(0,9)	18,6	17,7
<b>TOTAL</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(18,9)</b>	<b>(27,4)</b>

### 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	(2,5) %	+ 2,3 %
Allemagne	(4,5) %	+ 1,3 %

### 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)	2019	2018
Sociétés françaises	5,9	5,7
Sociétés étrangères	22,9	20,7
<b>TOTAL</b>	<b>28,8</b>	<b>26,4</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 :

(en millions d'euros)	2019	2018
Sociétés étrangères	14,2	14,7
<b>TOTAL</b>	<b>14,2</b>	<b>14,7</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 :

(en pourcentage)	Taux d'actualisation + 0,25 pt	Taux d'évolution des coûts médicaux + 1 pt
Engagement	(2,2) %	+ 9,7 %

Les charges comptabilisées s'expliquent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Droits acquis par les salariés	(0,1)	(0,1)
Actualisation des droits projetés *	(0,6)	(0,7)
Curtailment	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(0,8)</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'arrêté : 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)	2019	2018
Emprunts obligataires	2 114,6	1 371,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	943,7	485,6
Emprunts et dettes financières divers	28,8	1,2
Emprunts liés aux locations-financements	0,0	11,3
Dettes de loyers non courantes <sup>(2)</sup>	732,3	N/A
Instruments dérivés non courants	6,0	0,5
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>3 825,4</b>	<b>1 870,0</b>
Échéances à moins d'un an des emprunts à long terme	122,1	46,7
Dettes de loyers courantes <sup>(2)</sup>	173,7	N/A
Concours bancaires et autres crédits à court terme <sup>(1)</sup>	722,7	665,3
Instruments dérivés courants	1,3	2,0
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>1 019,8</b>	<b>714,0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 845,2</b>	<b>2 584,0</b>
Instruments dérivés actifs non courants et courants	(1,8)	(1,0)
Placements de trésorerie et disponibilités	(2 319,4)	(2 105,3)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>2 524,0</b>	<b>477,7</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>2 319,4</b>	<b>2 105,3</b>

(1) Dont banques créditrices.

(2) Voir note 1B Première application de la norme IFRS 16.

80,5

34,6

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

(en millions d'euros)	Montant au 31 décembre 2018	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 2019
Emprunts obligataires	1 371,4	743,2	0,0	0,0	0,0	2 114,6
Emprunts auprès des établissements de crédit	485,6	429,4	3,9	0,0	24,8	943,7
Emprunts et dettes financières divers	1,2	0,3	0,0	26,8	0,4	28,8
Emprunts liés aux locations-financements	11,3	0,0	0,0	0,0	(11,3)	0,0
Dettes de loyers non courantes *	N/A	0,0	5,4	0,0	726,9	732,3
Instruments dérivés non courants	0,5	5,5	0,0	0,0	0,0	6,0
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>1 870,0</b>	<b>1 178,4</b>	<b>9,3</b>	<b>26,8</b>	<b>740,8</b>	<b>3 825,4</b>
Échéances à moins d'un an des emprunts à long terme	46,7	(26,6)	(0,1)	0,0	102,1	122,1
Dettes de loyers courantes *	N/A	(140,1)	(0,4)	0,0	314,2	173,7
Concours bancaires et autres crédits à court terme	665,3	(68,5)	(2,7)	0,0	128,6	722,7
Instruments dérivés courants	2,0	0,1	0,0	(0,8)	0,0	1,3
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>714,0</b>	<b>(235,1)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>545,0</b>	<b>1 019,8</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 584,0</b>	<b>943,3</b>	<b>6,1</b>	<b>26,0</b>	<b>1 285,8</b>	<b>4 845,2</b>
Instruments dérivés actifs non courants et courants	(1,0)	0,1	0,0	(0,8)	(0,1)	(1,8)
Placements de trésorerie et disponibilités	(2 105,3)	(78,1)	(4,6)	0,0	(131,4)	(2 319,4)
<b>TOTAL</b>	<b>477,7</b>	<b>865,3</b>	<b>1,4</b>	<b>25,2</b>	<b>1 154,2</b>	<b>2 524,0</b>

\* Voir note 1B – Première application de la norme IFRS 16.

## 26.2 Échéancier

(en millions d'euros)	2021	2022	2023	2024	2025 et au-delà	Total
Emprunts obligataires	0,0	0,0	0,0	0,0	2 114,6	2 114,6
Emprunts auprès des établissements de crédit	84,9	343,4	208,4	298,4	8,5	943,7
Emprunts et dettes financières divers	1,3	27,1	0,2	0,3	0,0	28,8
Emprunts liés aux locations financement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dettes de loyers non courantes	135,8	111,2	95,2	75,8	314,3	732,3
Instruments dérivés non courants	0,0	2,2	0,6	3,2	0,0	6,0
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>222,0</b>	<b>483,9</b>	<b>304,4</b>	<b>377,7</b>	<b>2 437,4</b>	<b>3 825,4</b>

## 26.3 Financement

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

### CRÉDIT SYNDIQUÉ

Faurecia a signé le 15 décembre 2014 un crédit syndiqué à échéance 5 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 5 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 5 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.

Une première option d'extension a été exercée en juin 2019, portant ainsi la maturité de ce crédit à juin 2024.

Au 31 décembre 2019, 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 2,79<sup>(3)</sup>. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2019, cette condition était respectée.

Ce crédit comporte certaines clauses restrictives sur les cessions d'actifs (toute cession représentant plus de 35 % 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.

### 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 d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA<sup>(2)</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.

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.

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

(1) Endettement net consolidé.

(2) Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

(3) Cette limite était précédemment de 2,50 et a été portée à 2,79 afin de prendre en compte l'application de la norme IFRS 16.

### OBLIGATIONS 2026

Faurecia a émis le 27 mars 2019 un montant de 500 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2026, portant intérêt à 3,125 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2019.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2025.

Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 500 millions tirés sur le crédit relais (*bridge loan*) décrit ci-dessous dans le paragraphe « Financement de l'acquisition de Clarion Co. Ltd ».

Ces obligations sont cotées sur le Global Exchange Market d'Euronext Dublin. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Afin de préfinancer l'acquisition de 50 % des actions de SAS, une émission additionnelle de 250 millions d'euros de ces obligations 2026 a été réalisée le 31 octobre 2019. Ces obligations additionnelles ont été émises à un prix égal à 104,50 % du pair, ce qui correspond à un rendement à l'émission de 2,40 %. Au 31 décembre 2019, l'en-cours de ces obligations 2026 s'élevait à 750 millions d'euros.

### OBLIGATIONS 2027

Faurecia a émis le 27 novembre 2019 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2027, portant intérêt à 2,375 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2020.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2026.

Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 700 millions d'obligations à échéance du 15 juin 2023, portant intérêt à 3,625 %, qui avaient été émises le 1<sup>er</sup> avril 2016.

Ce refinancement a été réalisé via une opération d'échange intermédiée dans laquelle les porteurs d'obligations 2023 pouvaient apporter leurs titres à l'échange et recevoir des obligations nouvelles 2027. Le taux de succès de cet échange obligataire a été de 76 %. Les titres qui n'étaient pas apportés à l'échange ont fait l'objet d'un remboursement anticipé, conformément à la notice d'émission. Le règlement de ces deux transactions a eu lieu respectivement les 25 et 28 novembre 2019.

La prime de remboursement des obligations apportées à l'échange est amortie sur la durée de vie des obligations nouvelles échéance 2027 ; la prime de remboursement des obligations remboursées par anticipation a été comptabilisée en résultat financier.

Ces obligations sont cotées sur le Global Exchange Market d'Euronext Dublin. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

## 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 10A).

L'offre portait 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 a été 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 avait une maturité d'un an, qui pouvait être portée à deux ans par l'exercice de deux options d'extension de six mois. Ce crédit comportait des clauses restrictives similaires à celles du crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros.

Pour anticiper et sécuriser le refinancement de ce crédit relais, Faurecia a signé le 17 décembre 2018 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 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 en dollar US ont été partiellement converties en ressources en EUR via des swaps de devise long terme (*cross-currency swaps*).

Cette émission a permis de réduire le montant du crédit-relais à 750 millions d'euros fin décembre 2018.

À la clôture de l'offre, fin février 2019, Faurecia est devenu propriétaire de 95,28 % des actions de Clarion. Cette acquisition a été réglée début mars 2019 pour un montant de 134 milliards de yens, soit 1 051 millions d'euros au cours de couverture. Un processus de rachat obligatoire des actions des actionnaires minoritaires a ensuite été mis en œuvre, portant le pourcentage d'actions détenues à 100 % à fin mars, date à laquelle les actions Clarion ont été retirées de la cote du Tokyo Stock Exchange.

Le crédit-relais a ainsi été tiré début mars, pour un montant de 500 millions d'euros, puis remboursé fin mars par le produit de l'émission des obligations 2026, la ligne de crédit étant ensuite annulée.

Enfin, au cours de l'année 2019, 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 montant du programme de billets de trésorerie a été porté de 1 milliard d'euros à 1,3 milliard d'euros en septembre 2019.

Le groupe Faurecia est noté Ba1 par Moody's avec 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. Moody's a confirmé la note de Faurecia le 24 avril 2019, et Fitch Ratings le 3 juillet 2019. Par ailleurs, les trois agences ont noté Ba1/BB+ les obligations émises en mars, octobre et novembre 2019.

L'échéancier global de liquidité du Groupe se présente comme suit au 31 décembre 2019 :

(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	71,4		71,4				71,4	
Autres actifs non courants	70,1		70,1				70,1	
Créances commerciales	2 608,9		2 608,9	2 557,7	7,7	43,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 319,4		2 319,4	2 319,4				
Intérêts sur :								
<i>Emprunt obligataire 2025</i>		(1,1)	(101,1)		(9,2)	(9,2)	(73,5)	(9,2)
<i>Emprunt obligataire 2026</i>		(1,3)	(152,4)		(11,7)	(11,7)	(93,8)	(35,2)
<i>Emprunt obligataire 2027</i>		(1,6)	(124,7)		(8,3)	(8,3)	(66,5)	(41,6)
<i>Autres emprunts long terme</i>		(1,3)	(70,5)	(2,7)	(7,0)	(10,7)	(50,1)	
Dettes de loyers courantes		(173,7)	(173,7)	(43,4)	(43,4)	(86,9)		
Autres passifs financiers courants		(839,6)	(839,6)	(760,7)	(3,6)	(75,3)		
Dettes fournisseurs		(5 316,2)	(5 316,2)	(5 251,3)	(18,3)	(46,6)		
Emprunts obligataires hors intérêts								
<i>Emprunt obligataire 2025</i>		(680,4)	(680,4)					(680,4)
<i>Emprunt obligataire 2026</i>		(754,6)	(754,6)					(754,6)
<i>Emprunt obligataire 2027</i>		(679,6)	(679,6)					(679,6)
Emprunts auprès des établissements de crédit								
<i>Schuldschein</i>		(702,7)	(702,7)				(702,7)	
<i>Autres</i>		(241,0)	(241,0)				(232,5)	(8,5)
Emprunts et dettes financières divers		(28,8)	(28,8)				(28,8)	
Dettes de loyers non courantes		(732,3)	(732,3)				(418,0)	(314,3)
<b>Instruments dérivés de taux</b>		<b>(6,0)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,0)</b>	<b>0,0</b>
■ dont dérivés de taux en couverture de flux futurs		(6,0)	(6,0)				(6,0)	
■ dont dérivés de taux non qualifiés de couverture au sens IFRS								
<b>Instruments dérivés de change</b>	<b>11,6</b>	<b>(3,2)</b>	<b>8,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>	<b>0,0</b>
■ dont dérivés de change en couverture de juste valeur	0,9	(1,3)	(0,4)	(0,4)				
■ dont dérivés de change en couverture de flux futurs	10,5	(1,9)	8,6	3,3	3,1	1,1	1,1	
■ dont dérivés de change non qualifiés de couverture au sens IFRS	0,2	0,0	0,2			0,2		
<b>TOTAL</b>	<b>5 081,4</b>	<b>(9 431,1)</b>	<b>(4 793,1)</b>	<b>(1 178,1)</b>	<b>(90,7)</b>	<b>(203,9)</b>	<b>(1 111,3)</b>	<b>(2 209,1)</b>

## 26.4 Analyse des dettes financières

Au 31 décembre 2019, la partie à taux variable s'élevait à 30,4 % des dettes financières avant opérations de couverture.

(en millions d'euros)	<b>2019</b>	
Dettes financières à taux variable	1 470,9	30,4 %
Dettes financières à taux fixe	3 374,3	69,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 845,2</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)	<b>2019</b>		<b>2018</b>	
Euro	3 969,0	81,9 %	2 327,9	90,1 %
Dollar US	292,0	6,0 %	81,9	3,2 %
Japanese Yen	212,9	4,4 %	-	-
Autres devises	371,3	7,7 %	174,3	6,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 845,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2 584,0</b>	<b>100,0 %</b>

Sur l'ensemble de l'année 2019, le taux d'intérêt moyen pondéré de l'endettement financier brut est de 3 %.

## Note 27 Dettes fiscales et sociales

(en millions d'euros)	<b>2019</b>		<b>2018</b>	
Dettes envers le personnel (salaires)	397,4		353,6	
Charges sociales	157,2		149,5	
Participation des salariés	36,4		33,5	
Autres dettes fiscales et sociales	161,7		81,4	
<b>TOTAL</b>	<b>752,7</b>		<b>618,0</b>	

## Note 28 Dettes diverses

(en millions d'euros)	<b>2019</b>		<b>2018</b>	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	156,0		187,4	
Produits constatés d'avance	26,9		31,9	
Impôts courants	73,0		60,0	
Autres dettes	103,8		53,5	
Instruments dérivés de change opérationnels	1,2		7,3	
<b>TOTAL</b>	<b>360,9</b>		<b>340,1</b>	

## Note 29 Instruments financiers

### 29.1 Instruments financiers inscrits au bilan

	2019		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	60,4		60,4			60,4
Autres actifs financiers non courants	71,4				71,4	71,4
Créances clients et comptes rattachés	2 608,9	2 608,9				0,0
Autres créances d'exploitation	360,4	351,4	0,1	8,9		9,0
Créances diverses et charges payées d'avance	839,2	839,2				0,0
Instruments dérivés changes	1,8		1,8			1,8
Instruments dérivés taux	0,0					0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 319,4		2 319,4			2 319,4
<b>ACTIFS</b>	<b>6 261,5</b>	<b>3 799,5</b>	<b>2 381,7</b>	<b>8,9</b>	<b>71,4</b>	<b>2 462,0</b>
Dettes financières non courantes *	3 093,1	1,9		6,0	3 085,2	3 229,8
Dettes de loyer non courantes	732,3				732,3	732,3
Dettes financières courantes *	846,1		1,3		844,8	846,1
Dettes de loyer courantes	173,7				173,7	173,7
Acomptes reçus des clients	665,4	665,4				0,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 316,2	5 316,2				0,0
Dettes fiscales et sociales	752,8	752,8				0,0
Dettes diverses	360,9	359,7		1,2		1,2
<i>Dont Instruments dérivés changes</i>	1,2			1,2		1,2
<b>PASSIFS</b>	<b>11 940,5</b>	<b>7 096,0</b>	<b>1,3</b>	<b>7,2</b>	<b>4 836,0</b>	<b>4 983,1</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 31/12/2019 : pour les obligations échéance 2025 cotées 104,25 % du pair, à 729,6 millions d'euros ; pour les obligations échéance 2026 cotées 106,39 % du pair, à 798,0 millions d'euros ; et pour les obligations échéance 2027 cotées 103,68 % du pair, à 725,8 millions d'euros.

	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
<i>Dont 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 31/12/2018 : 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.

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.



Effet en résultat des instruments financiers :

	2019			
	Ventilation par catégorie d'instruments			
(en millions d'euros)	Effet en résultat retraité	Juste valeur par résultat	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Différences de change sur opérations commerciales	(6,1)	(6,2)		0,1
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	18,7	18,7		
Charges de financement	(197,7)		(197,7)	
Autres revenus et charges financiers	(40,4)		(40,4)	
<b>Gains nets ou pertes nettes</b>	<b>(225,5)</b>	<b>12,5</b>	<b>(238,1)</b>	<b>0,1</b>

	2018			
	Ventilation par catégorie d'instruments			
(en millions d'euros)	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>

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 2019 :

	Montant au 1 <sup>er</sup> janvier 2019		Dotations	Pertes imputées	Reprises	Variation de périmètre et autres mouvements	Montant au 31 décembre 2019
(en millions d'euros)							
Provisions créances clients	(21,0)	(9,5)		11,9	0,0	1,1	(17,5)
Titres non consolidés	(1,9)	(5,0)		0,1	0,0	0,0	(6,8)
Actifs financiers non courants	(24,2)	(0,3)		6,9	0,0	(3,6)	(21,2)
Autres créances d'exploitation et créances diverses	(35,8)	(2,8)		9,3	0,0	18,0	(11,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(82,9)</b>	<b>(17,6)</b>		<b>28,2</b>	<b>0,0</b>	<b>15,5</b>	<b>(56,8)</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 intra-Groupe 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.

#### 2019

Devise de risque (en millions d'euros)	USD	CZK	CNY	RUB	GBP	PLN	MXN	JPY
Actifs commerciaux (moins passifs)	64,3	(9,5)	3,4	2,2	9,8	(8,5)	(108,1)	5,3
Actifs financiers (moins passifs) *	(154,2)	0,0	0,0	(36,3)	(93,9)	0,0	0,0	12,1
Transactions futures **	101,7	(49,7)	2,4	20,5	0,4	(69,5)	(49,2)	39,3
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>11,8</b>	<b>(59,2)</b>	<b>5,8</b>	<b>(13,6)</b>	<b>(83,7)</b>	<b>(78,0)</b>	<b>(157,3)</b>	<b>56,7</b>
Instruments dérivés de change	47,9	57,1	9,0	31,1	94,0	102,6	104,6	(6,9)
Position nette après gestion	59,8	(2,1)	14,8	17,6	10,3	24,6	(52,6)	49,7

\* Y compris financements inter-compagnies.

\*\* Exposition commerciale prévue sur les six prochains mois.

#### 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) *	(188,4)	0,0	0,0	0,0	(122,9)	0,0	0,0	0,0
Transactions futures **	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

\* Y compris financements inter-compagnies.

\*\* 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) 2019	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	5,0	5,0	0,0	0,0
■ Swap de change inter-compagnies en devises	0,8	(1,3)	541,2	541,2	0,0	0,0
■ cross-currency swap	1,7	(0,6)	106,8	0,0	106,8	0,0
Couverture de flux futurs						
■ contrats de change à terme	5,2	(0,9)	405,0	405,0	0,0	0,0
■ option de change	3,6	(0,4)	221,5	221,5	0,0	0,0
■ termes contingents	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,2	0,0	28,5	28,5	0,0	0,0
	<b>11,6</b>	<b>(3,2)</b>				

\* Notionnel en valeur absolue.

(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.

La sensibilité du résultat et des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2019, 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	JPY
2019	1,12	25,41	7,82	69,96	0,85	4,26	21,22	121,94
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>1,18</b>	<b>26,68</b>	<b>8,21</b>	<b>73,45</b>	<b>0,89</b>	<b>4,47</b>	<b>22,28</b>	<b>128,04</b>
Impact sur le résultat avant impôt (en millions d'euros)	(4,46)	0,47	(0,60)	0,23	(0,27)	0,49	5,40	(0,29)
Impact sur les capitaux propres (en millions d'euros)	5,02	(2,71)	0,00	0,00	0,00	(4,73)	(0,16)	(0,24)

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 figurants 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).

## 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) 2019	Moins d'un 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		2 321,2								2 321,2
Passifs financiers	(175,1)	(834,2)	(203,9)	(45,9)	(551,0)	(590,8)	(2 444,3)	0,0	(3 374,3)	(1 470,9)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(175,1)</b>	<b>1 487,0</b>	<b>(203,9)</b>	<b>(45,9)</b>	<b>(551,0)</b>	<b>(590,8)</b>	<b>(2 444,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(3 374,3)</b>	<b>850,3</b>
Instruments de couverture de taux					(762,5)	762,5			(762,5)	762,5
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(175,1)</b>	<b>1 487,0</b>	<b>(203,9)</b>	<b>(45,9)</b>	<b>(1 313,5)</b>	<b>171,7</b>	<b>(2 444,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(4 136,8)</b>	<b>1 612,8</b>

(en millions d'euros) 2018	Moins d'un 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.

Les principales composantes de la dette à taux fixe sont :

- les obligations à échéance juin 2025 émises en mars 2018 pour un montant total de 700 millions d'euros ;
- les obligations à échéance juin 2026 émises en mars et en octobre 2019 pour un montant total de 750 millions d'euros ;

- les obligations à échéance juin 2027 émises en novembre 2019 pour un montant total 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 2019 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) <b>2019</b>	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	(6,0)	0,0	714,0	0,0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>0,0</b>	<b>(6,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>714,0</b>	<b>0,0</b>

(en millions d'euros) <b>2018</b>	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>

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'intérêt par rapport à la courbe des taux du 31 décembre 2019, 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 2019.

### 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 :

Actifs financiers au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	(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	11,6	0,0	11,6	3,1	0,0	8,5
Autres instruments financiers						
<b>TOTAL</b>						

Passifs financiers au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	(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	9,2	0,0	9,2	3,1	0,0	6,1
Autres instruments financiers						
<b>TOTAL</b>	<b>9,2</b>	<b>0,0</b>	<b>9,2</b>	<b>3,1</b>	<b>0,0</b>	<b>6,1</b>

## Note 31 Engagements donnés et passifs éventuels

### ENGAGEMENTS DONNÉS

(en millions d'euros)	2019	2018
Redevances à payer sur contrats de location <sup>(1)</sup>	96,7	870,4
Garanties données au titre de l'endettement financier :		
■ hypothèques sur différents immeubles du Groupe	2,0	2,0
Dettes cautionnées	33,7	55,4
Commandes fermes d'immobilisations corporelles et incorporelles	173,3	164,3
Divers	1,1	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>306,8</b>	<b>1 093,2</b>

(1) Les engagements au titre des paiements futurs de loyer correspondent en 2019 essentiellement aux obligations non reprises dans la dette de loyer, telles que les paiements sur des contrats entrant dans le champ des exemptions permises par IFRS 16 et appliquées par le Groupe (cf. note 1B), ainsi que les paiements futurs sur des contrats dont l'exécution n'a pas encore commencé.

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

(en millions d'euros)	2019	2018
N+1	8,1	160,8
N+2	3,9	129,9
N+3	5,5	113,7
N+4	5,2	89,3
N+5 et au-delà	74,1	376,7
<b>TOTAL</b>	<b>96,7</b>	<b>870,4</b>

Échéances des hypothèques et cautions :

(en millions d'euros)	2019
■ à moins d'1 an	24,2
■ de 1 an à 5 ans	6,9
■ plus de 5 ans	4,6
<b>TOTAL</b>	<b>35,7</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 ces 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.

Les transactions entre sociétés consolidées ont été éliminées par le processus de consolidation. Par ailleurs, dans le cours normal de ces activités, le Groupe entretient des relations d'affaires avec certaines entités non consolidées ou comptabilisées par mise en équivalence pour des valeurs non significatives.

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 :

(en millions d'euros)	2019	2018
Chiffre d'affaires	2 075,8	2 182,6
Achats de produits, prestations et matières	12,8	15,8
Créances *	473,3	406,6
Dettes fournisseurs	138,1	94,5
* Avant cession sans recours de créances pour :	252,0	221,6

### 32.2 Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations allouées au titre de l'exercice 2019 aux membres du conseil d'administration et

aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2019 s'élève à 12 641 372 euros dont 614 870 euros au titre des jetons de présence, contre 11 882 938 euros en 2018 dont 596 000 euros au titre des jetons de présence.

## Note 33 Honoraires des commissaires aux comptes

	Ernst & Young				Mazars		PricewaterhouseCoopers	
	Montant (HT)		%		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
	2019	2018	2019	2018	2019	2019	2018	2018
<i>(en millions d'euros)</i>								
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	1,3	0,5	24,8 %	10,6 %	0,6	14,7 %	0,5	10,2 %
Filiales intégrées globalement	3,5	3,4	67,5 %	72,3 %	3,3	82,6 %	3,6	73,5 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>4,8</b>	<b>3,9</b>	<b>92,3 %</b>	<b>83,0 %</b>	<b>3,9</b>	<b>97,4 %</b>	<b>4,1</b>	<b>83,7 %</b>
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	0,2	0,5	3,8 %	10,6 %	0,1	2,6 %	0,4	8,2 %
Filiales intégrées globalement	0,2	0,3	3,8 %	6,4 %	0,0	0,0 %	0,4	8,2 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>7,7 %</b>	<b>17,0 %</b>	<b>0,1</b>	<b>2,6 %</b>	<b>0,8</b>	<b>16,3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5,2</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,9</b>	<b>100,0 %</b>

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.

Les services autres que la certification des comptes fournis par Mazars en 2019 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.

Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit en 2018 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.

## 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 2019, Peugeot S.A. détient 46,34 % du capital de la société Faurecia et 62,99 % 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 1,30 euro par action.



### 1.1.2.6. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2019

	Pays	% d'intérêt de la Société mère dans le capital	% contrôle <sup>(1)</sup>
<b>I – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE</b>			
Faurecia	France	Société mère	Société mère
<b>Afrique du Sud</b>			
Faurecia Interior Systems South Africa (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Interior Systems Pretoria (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Emission 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 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
Clarion Europa 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>Autriche</b>			
Faurecia Angell-Demmel GmbH	Autriche	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
Clarion do Brasil Ltda.	Brésil	100	100
<b>Canada</b>			
Faurecia Emissions Control Technologies Canada, Ltd	Canada	100	100
Clarion Canada Inc.	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
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

(1) Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la Société mère dans le capital	% contrôle <sup>(1)</sup>
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	90,19	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	100	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	100	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
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	55	100
Faurecia (Liuzhou) Automotive Seating Co., Ltd	Chine	50	100
Jiangxi Faurecia Coagent Electronics Co., Ltd	Chine	100	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	100	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
HUG Engineering Shanghai Co., Ltd	Chine	100	100
Dongguan Clarion Orient Electronics Co., Ltd.	Chine	100	100
Xiamen Clarion Electrical Enterprise Co., Ltd.	Chine	100	100
Chengdu Faurecia Xuyang Automotive Seat Co., Ltd	Chine	60	100
Zhejiang Faurecia Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Coagent Global Limited	Chine	100	100
Parrot Automotive Asia Pacific LTD	Chine	100	100
Chang Ming Co., Ltd.	Chine	82	100
Clarion (H.K.) Industries Co., Ltd	Chine	100	100
<b>Chine Taïwan</b>			
Covatech Inc.	Chine Taïwan	82	100
Clarion (Taïwan) Manufacturing Co., Ltd	Chine Taïwan	100	100

(1) Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la Société mère dans le capital	% contrôle <sup>(1)</sup>
<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>Danemark</b>			
Amminex Emissions Technology AS	Danemark	91,5	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
Clarion Corporation of America	États-Unis	100	100
<b>France</b>			
Faurecia Sièges d'automobile	France	100	100
Faurecia Industries	France	100	100
ECSA – Etudes et Construction de Sièges pour l'Automobile	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

(1) Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la Société mère dans le capital	% contrôle <sup>(1)</sup>
Faurecia Automotive Holdings	France	100	100
Faurecia Automotive Industrie	France	100	100
Faurecia Intérieur Industrie	France	100	100
Faurecia Systèmes d'Echappement	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 Interieurs Saint-Quentin	France	100	100
Faurecia Interieurs 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
Clarion Europe 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
Clarion Hungary Electronics 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
Clarion India Pvt, 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
Clarion Co., Ltd	Japon	100	100
Clarion Sales and Marketing Co., Ltd	Japon	100	100
Clarion Manufacturing and Service Co., Ltd	Japon	100	100
<b>Luxembourg</b>			
Faurecia AST Luxembourg S.A.	Luxembourg	100	100
Faurecia Luxembourg Sarl	Luxembourg	100	100
Faurecia Holdings AST, Sarl	Luxembourg	100	100
<b>Malaisie</b>			
Crystal Precision (M) Sdn. Bhd.	Malaisie	100	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

(1) Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la Société mère dans le capital	% contrôle <sup>(1)</sup>
<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
Electronica Clarion, S.A. de C.V.	Mexique	100	100
Ultra Industrial, S.A. de C.V.	Mexique	100	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>Rép. 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
Clarion RUS LLC	Russie	100	100
<b>Slovaquie</b>			
Faurecia Automotive Slovakia SRO	Slovaquie	100	100
<b>Suède</b>			
Faurecia Interior Systems Sweden AB	Suède	100	100
Faurecia CREO	Suède	72	100

(1) 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	% contrôle <sup>(1)</sup>
<b>Suisse</b>			
Hug Engineering AG	Suisse	100	100
Faurecia Switzerland Sàrl	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
Clarion Asia (Thailand) Co., Ltd	Thaïlande	100	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>Vietnam</b>			
Faurecia Vietnam Haiphong	Vietnam	100	100
<b>II – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN EQUIVALENCE</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
Jinan Jidao Auto Parts Co., Ltd	Chine	50	50
Changchun Faurecia Xuyang Automotive Components Technologies R&D Co., Ltd	Chine	45	45
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
Faurecia (Liuzhou) Emissions Control Technologies Co., Ltd.	Chine	50	50
Wuhan Clarion Kotei Software Technology Co., Ltd	Chine	25	25
<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
Total Network Manufacturing LLC	États-Unis	49	49
<b>France</b>			
Automotive Performance Materials (APM)	France	50	50
Symbio	France	50	50
<b>Inde</b>			
NHK F. Krishna India Automotive Seating Private, Ltd	Inde	19	19
Basis Mold India Private Limited	Inde	38	38

(1) Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la Société mère dans le capital	% contrôle <sup>(1)</sup>
<b>Italie</b>			
Ligneos Srl	Italie	50	50
<b>Japon</b>			
Faurecia – NHK Co., Ltd	Japon	50	50
<b>Malaisie</b>			
Clarion (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaisie	45	45
<b>Mexique</b>			
Steva Mexico SLP S.A. de CV	Mexique	49	49
Hitachi Automotive Systems San Juan Del Rio, S.A. de C.V.	Mexique	20	20
<b>Portugal</b>			
Vanpro Assentos, Lda	Portugal	50	50
<b>Turquie</b>			
Teknik Malzeme Ticaret Ve Sanayi AS	Turquie	50	50

(1) Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

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

À l'Assemblée Générale de la société Faurecia,

### 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 2019, 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 2019 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 « Première application de la norme IFRS 16 » de l'annexe aux comptes consolidés qui mentionne les impacts relatifs à l'application de la norme IFRS16 sur les contrats de location au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

### 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.



**DÉTERMINATION DES ACTIFS ET PASSIFS RECONNUS DANS LE CADRE DE L'ACQUISITION DE CLARION CO, LTD***(Notes 2 et 10A de l'annexe aux comptes consolidés)***Risque identifié**

Faurecia a initié le 30 janvier 2019 une offre publique d'achat sur la totalité des actions de Clarion Co, Ltd, qui a été déclarée conforme par les autorités compétentes en matière de contrôle des concentrations.

Le 28 mars 2019, Faurecia a finalisé l'acquisition de la totalité des actions de Clarion Co, Ltd pour un prix total de 1,1 milliard d'euros.

Le groupe a déterminé, avec l'aide d'un spécialiste en évaluation, la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris de Clarion Co, Ltd à la date d'acquisition conformément à la norme IFRS 3, tel que présenté dans la note 10A de l'annexe aux comptes consolidés.

Le goodwill déterminé dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition de Clarion Co, Ltd s'élève à M€ 603,9. Il a été alloué pour M€ 528,9 au groupe d'unité génératrice de trésorerie (« UGT ») Clarion Electronics et pour M€ 75 aux autres activités du groupe.

Nous avons considéré que la détermination de la juste valeur des actifs et passifs reconnus dans le cadre de l'acquisition de Clarion Co, Ltd constitue un point clé de l'audit en raison du caractère significatif des montants en jeu et des estimations que nécessitent notamment la détermination de la juste valeur des technologies, de la marque et des relations commerciales, ainsi que la mesure des passifs et des passifs éventuels de Clarion Co, Ltd.

**Notre réponse**

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de l'allocation du prix d'acquisition menés par le groupe et ses experts externes. Nos travaux ont consisté, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, en particulier à :

- analyser les actifs acquis, les passifs et passifs éventuels repris pour déterminer s'ils répondent aux critères de comptabilisation de la norme IFRS 3 et s'ils sont cohérents au regard de l'activité du groupe et de son secteur ;
- prendre connaissance des méthodes retenues pour la détermination de la juste valeur des actifs incorporels et corporels de Clarion Co, Ltd ;
- analyser les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues par la direction dans la détermination de la juste valeur des actifs et passifs de Clarion Co, Ltd à la date d'acquisition, notamment, en ce qui concerne :
  - les actifs incorporels « technologiques » et « marques », nous avons analysé les taux de redevances retenus,
  - les actifs incorporels liés à la clientèle, nous avons apprécié la part des revenus prévisionnels prise en compte dans ces actifs au regard des revenus totaux et les niveaux de marges retenus en comparaison de ceux du plan stratégique d'acquisition,
  - les actifs corporels, nous avons examiné les principales hypothèses retenues et fait appel aux auditeurs locaux pour apprécier certaines données de marché ;
- étudier la définition des UGT et examiner l'allocation de l'écart d'acquisition effectuée par la direction ;
- réaliser des contrôles arithmétiques sur les évaluations des actifs ;
- analyser la cohérence d'ensemble de l'allocation du prix d'acquisition et de l'écart résiduel qui en découle, notamment sur la base des analyses suivantes :
  - examen du plan stratégique d'acquisition de référence et du taux de rendement interne (« TRI ») implicite ressortant de l'opération,
  - examen de l'analyse du rendement moyen pondéré des actifs effectuée, et analyse de réconciliation avec le TRI de la transaction et le coût moyen pondéré du capital de Clarion Co, Ltd,
  - examen des composantes de l'écart d'acquisition résiduel.

Enfin nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans les notes 2 et 10A de l'annexe aux comptes consolidés.

## PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 16 SUR LES CONTRATS DE LOCATION

(Note 1B de l'annexe aux comptes consolidés)

### Risque identifié

Faurecia a appliqué au 1er janvier 2019 la nouvelle norme IFRS 16 sur les « contrats de location », en retenant la méthode rétrospective modifiée. Cette norme modifie notamment le traitement comptable des contrats de location avec la comptabilisation dès l'origine du contrat du droit d'utilisation sur l'actif loué à l'actif et d'une dette au titre des loyers à payer pendant la durée du contrat au passif.

La première application de la norme IFRS 16 a conduit à comptabiliser au 1er janvier 2019 des droits d'utilisation pour une valeur nette de M€ 725,8 et une dette au titre des loyers du même montant.

Nous avons considéré la première application de la nouvelle norme sur les contrats de location comme un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces contrats par rapport aux états financiers et du degré élevé des jugements du groupe pour la détermination des hypothèses utilisées (durée du contrat de location et taux d'actualisation).

### Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la pertinence et la conformité aux principes comptables applicables de la méthodologie retenue par le groupe pour déterminer les principales hypothèses. Nos travaux ont également consisté à :

- apprécier l'exhaustivité des bases de données des contrats en examinant le périmètre des contrats de location par comparaison avec les « locations opérationnelles » identifiées selon l'ancienne norme IAS 17 ;
- corroborer par échantillonnage les informations utilisées pour la détermination des actifs et passifs relatifs aux contrats de location avec les documents contractuels sous-jacents ;
- analyser par échantillonnage la cohérence des durées de location retenues au regard de la période non résiliable mentionnée dans les contrats ;
- examiner la cohérence des hypothèses clés utilisées par la direction pour le calcul des taux d'actualisation des loyers au regard du taux implicite des contrats ou le cas échéant au taux marginal d'emprunt du contrat correspondant à la durée résiduelle du contrat ;
- effectuer des calculs de sensibilité sur les taux d'actualisation des loyers retenus ;
- recalculer le montant de la dette de loyer tel qu'évaluée et comptabilisée par le groupe ;
- tester certains contrôles généraux informatisés et applicatifs de l'outil retenu par le groupe pour le calcul du droit d'utilisation et de la dette de loyer.

Enfin nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans la note 1B de l'annexe aux comptes consolidés.

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

(Note 10B de l'annexe aux comptes consolidés)

### Risque identifié

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition s'élève à M€ 2.146,4 au 31 décembre 2019. Ces actifs sont comptabilisés dans les quatre regroupements d'unités génératrices de trésorerie (UGT), correspondant chacun à l'un des secteurs opérationnels du groupe : Seating, Clean Mobility, Interiors et Clarion Electronics.

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, tel que mentionné dans la note 10B de l'annexe aux comptes consolidés.

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 2020-2022. Pour tenir compte du plan de développement de Clarion Electronics à la suite de l'acquisition de Clarion Co, Ltd en 2019, les flux futurs de trésorerie utilisés pour cette activité sont issus des prévisions sur la période 2020-2025. Les plans stratégiques ont été approuvés par le conseil d'administration. Les hypothèses de volumes reprises dans les plans stratégiques sont issues de 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 et les taux de croissance à l'infini qui sont par nature dépendants de l'environnement économique ;
- le modèle d'évaluation de la valeur recouvrable est sensible à ces estimations.

### Notre réponse

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 :

- réconcilié les éléments pris en compte dans les tests de dépréciation de chaque groupement d'UGT avec les comptes consolidés ;
- comparé les hypothèses-clés retenues pour déterminer la valeur recouvrable du groupe d'UGT, comme le taux d'actualisation, à des données externes de marché ;
- analysé la cohérence des flux prévisionnels avec les flux historiques ;
- 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 pour évaluer leurs incidences.

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)

### Risque identifié

Le montant net des frais de développement activés au 31 décembre 2019 s'élève à M€ 2.053,7.

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 correspondants, à la valeur actualisée des flux nets futurs de trésorerie attendus sur le contrat, en prenant la meilleure estimation possible des ventes futures.

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 des 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

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 figurant à l'actif :

- 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 ayant fait l'objet d'un test de dépréciation, la cohérence des hypothèses-clés utilisées par la direction dans la détermination des flux prévisionnels de trésorerie, et avons notamment :
  - réconcilié les éléments composant la valeur nette comptable de ces actifs affectables à un contrat client avec les comptes consolidés ;
  - comparé les hypothèses-clés retenues, comme le taux d'actualisation, à des données externes de marché ;
  - vérifié les calculs arithmétiques ;
  - rapproché les données spécifiques, pour un échantillon de programmes, 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.

## RECONNAISSANCE ET CARACTÈRE RECOUVRABLE DES ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

(Note 8 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Risque identifié

Les actifs d'impôts différés figurent au bilan du groupe au 31 décembre 2019 pour une valeur nette comptable de M€ 468,4. Les passifs d'impôts différés s'élèvent à M€ 38,7 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 2020-2022, le groupe considère comme probable le recouvrement du solde net d'impôts différés comptabilisé au 31 décembre 2019, soit M€ 429,7.

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 la reconnaissance et 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

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 avec les prévisions du plan stratégique, 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 de l'annexe 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 données dans le rapport sur la gestion du groupe 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 le rapport sur la gestion du groupe, 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 28 mai 2019 pour le cabinet MAZARS et du 17 juin 1983 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet MAZARS était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la trente-septième année (dont vingt et

une années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

## 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 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 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'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 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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 19 février 2020

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS  
David Chaudat

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.

Le chiffre d'affaires 2019 baisse légèrement à 30,1 millions d'euros, à comparer à 33,4 millions d'euros en 2018.

Faurecia facture une redevance de marque dont l'assiette est basée sur le niveau d'activité. Cette redevance étendue depuis 2015 à l'ensemble du périmètre des sociétés détenues à 100 % par le Groupe s'élève en net à 71,2 millions d'euros en 2019 contre 53,7 millions d'euros en 2018.

#### Résultats

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2019 est un profit de 24,5 millions d'euros, à comparer à 7,6 millions d'euros en 2018.

Le résultat financier est un produit net de 439,3 millions d'euros, à comparer à un produit net de 392,2 millions d'euros en 2018.

La variation est principalement imputable aux reprises de provisions sur titres, essentiellement sur Faurecia Automotive GmbH, pour 47,8 millions d'euros ainsi qu'à une augmentation des intérêts reçus des filiales, passant de 132,5 millions d'euros en 2018 à 169 millions d'euros en 2019. Les dividendes reçus des filiales sont en légère baisse à 341,2 millions d'euros à comparer à 360,9 millions d'euros en 2018.

Le résultat exceptionnel de l'exercice est une perte de 17,5 millions d'euros à comparer à une perte de 15,9 millions d'euros en 2018.

Le produit d'impôt s'élève à 30,9 millions d'euros, à comparer à 31,7 millions d'euros pour 2018. 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 477,1 millions d'euros<sup>(1)</sup>. Il se compare à un bénéfice de 415,7 millions d'euros en 2018.

#### Structure financière et endettement

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

##### CRÉDIT SYNDIQUÉ

Faurecia a signé le 15 décembre 2014 un crédit syndiqué à échéance 5 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 5 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 5 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.

Une première option d'extension a été exercée en juin 2019, portant ainsi la maturité de ce crédit à juin 2024.

Au 31 décembre 2019, 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>(2)</sup>/EBITDA<sup>(3)</sup> doit être inférieur à 2,79<sup>(4)</sup>. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2019, cette condition était respectée.

Ce crédit comporte certaines clauses restrictives sur les cessions d'actifs (toute cession représentant plus de 35 % 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.

##### 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.

(1) Pour information, il est précisé que le montant des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts s'élève à 156 738,85 euros et l'impôt correspondant à 53 965,53 euros.

(2) Endettement net consolidé.

(3) Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

(4) Cette limite était précédemment de 2,50 et a été portée à 2,79 afin de prendre en compte l'application de la norme IFRS 16.

Ces obligations 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.

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.

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

## OBLIGATIONS 2026

Faurecia a émis le 27 mars 2019 un montant de 500 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2026, portant intérêt à 3,125 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2019.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2025.

Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 500 millions tirés sur le crédit relais (bridge loan) décrit ci-dessous dans le paragraphe « Financement de l'acquisition de Clarion Co. Ltd ».

Ces obligations sont cotées sur le Global Exchange Market d'Euronext Dublin. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Afin de préfinancer l'acquisition de 50 % des actions de SAS, une émission additionnelle de 250 millions d'euros de ces obligations 2026 a été réalisée le 31 octobre 2019. Ces obligations additionnelles ont été émises à un prix égal à 104,50 % du pair, ce qui correspond à un rendement à l'émission de 2,40 %. Au 31 décembre 2019, l'en-cours de ces obligations 2026 s'élevait à 750 millions d'euros.

## OBLIGATIONS 2027

Faurecia a émis le 27 novembre 2019 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2027, portant intérêt à 2,375 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2020.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2026.

Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 700 millions d'obligations à échéance du 15 juin 2023, portant intérêt à 3,625 %, qui avaient été émises le 1<sup>er</sup> avril 2016.

Ce refinancement a été réalisé via une opération d'échange intermédiée dans laquelle les porteurs d'obligations 2023 pouvaient apporter leurs titres à l'échange et recevoir des obligations nouvelles 2027. Le taux de succès de cet échange obligataire a été de 76 %. Les titres qui n'étaient pas apportés à l'échange ont fait l'objet d'un remboursement anticipé, conformément à la notice d'émission. Le règlement de ces deux transactions a eu lieu respectivement les 25 et 28 novembre 2019.

La prime de remboursement des obligations apportées à l'échange est amortie sur la durée de vie des obligations nouvelles échéance 2027 ; la prime de remboursement des obligations remboursées par anticipation a été comptabilisée en résultat financier.

Ces obligations sont cotées sur le Global Exchange Market d'Euronext Dublin. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

## 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 10A).

L'offre portait 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 a été 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 avait une maturité d'un an, qui pouvait être portée à deux ans par l'exercice de deux options d'extension de six mois. Ce crédit comportait des clauses restrictives similaires à celles du crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros.

Pour anticiper et sécuriser le refinancement de ce crédit relais, Faurecia a signé le 17 décembre 2018 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 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 en dollar US ont été partiellement converties en ressources en EUR via des swaps de devise long terme (*cross-currency swaps*).

Cette émission a permis de réduire le montant du crédit-relais à 750 millions d'euros fin décembre 2018.

À la clôture de l'offre, fin février 2019, Faurecia est devenu propriétaire de 95,28 % des actions de Clarion. Cette acquisition a été réglée début mars 2019 pour un montant de 134 milliards de yens, soit 1 051 millions d'euros au cours de couverture. Un processus de rachat obligatoire des actions des actionnaires minoritaires a ensuite été mis en œuvre, portant le pourcentage d'actions détenues à 100 % à fin mars, date à laquelle les actions Clarion ont été retirées de la cote du Tokyo Stock Exchange.



Le crédit-relais a ainsi été tiré début mars, pour un montant de 500 millions d'euros, puis remboursé fin mars par le produit de l'émission des obligations 2026, la ligne de crédit étant ensuite annulée.

Enfin, au cours de l'année 2019, 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 montant du programme de billets de trésorerie a été porté de 1 milliard d'euros à 1,3 milliard d'euros en septembre 2019.

Le groupe Faurecia est noté Ba1 par Moody's avec 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. Moody's a confirmé la note de Faurecia le 24 avril 2019, et Fitch Ratings le 3 juillet 2019. Par ailleurs, les trois agences ont noté Ba1/BB+ les obligations émises en mars, octobre et novembre 2019.

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres de la Société avant affectation du résultat de l'exercice s'élèvent à 3 592,8 millions d'euros à comparer à 3 285,8 millions d'euros fin 2018. Ils sont en hausse de 307 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'endettement net de Faurecia est de 1 081 millions d'euros tenant compte de son endettement brut, net des disponibilités, valeurs mobilières de placement et avances nettes de trésorerie et prêts intra-Groupe, à comparer à 221,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les dettes fournisseurs représentant 10,2 millions d'euros comportaient 17 factures déjà échues qui ont été réglées après le 31 décembre 2019 ; les créances clients représentaient 42,5 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont 10,5 millions d'euros échues non réglées, essentiellement auprès de filiales. 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						Article D. 441 I. 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT</b>												
Nombre de factures concernées	1					17	0					48
Montant total des factures concernées TTC	36 000	0	21 714	0	48 410	70 124	0	9 693 500	0	0	771 954	10 465 454
% du montant total des achats TTC de l'exercice	0,05 %	0,00 %	0,03 %	0,00 %	0,07 %	0,10 %						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							0,00 %	7,15 %	0,00 %	0,00 %	0,57 %	7,72 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>												
Nombre de factures exclues			6									0
Montant total des factures exclues			21 918									0
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ART. L441-6 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 2019 s'élève à 4 628,6 millions d'euros à comparer à 3 484,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

## Activité des filiales

L'activité 2019 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 2019 a été marquée par les événements suivants (BG = Business Group) :

### JANVIER 2019

« ET Dutch Holdings BV » (Pays-Bas) a acquis les 49 % du capital de l'entité mexicaine « GMD Stamping Mexico S.A. » (Seating BG), les 51 % restants étant détenus par GMD Stamping S.A.

### FÉVRIER 2019

« Faurecia Automotive Holdings » a acquis 82 % du capital de « Chang Ming Company » (Hong Kong), détenant 100 % de la société « CovaTech, Inc. » (Taïwan), cette dernière détenant elle-même 100 % du capital de la société « CovaTech North

America, Inc. » (USA). Ces trois entités sont rattachées à la BG Interiors.

## MARS 2019

■ À la suite de l'acquisition de Clarion, les filiales et participations suivantes, rattachées au *Business Group* Clarion Electronics, ont été intégrées dans le Groupe :

- Allemagne : Clarion Europa GmbH (100 %) ;
- Brésil : Clarion do Brasil Ltda (100 %) ;
- Canada : Clarion Canada, Inc. (100 %) ;
- Chine :
  - Wuhan Clarion Kotei Software Technology Co., Ltd (25 %),
  - Dongguan Clarion Orient Electronics Co., Ltd (100 %),
  - Xiamen Clarion Electrical Enterprise Co., Ltd (100 %),
  - Clarion (H.K.) Industries Co., Ltd (100 %) ;
- Chine (Taïwan) : Clarion (Taïwan) Manufacturing Co., Ltd (100 %) ;
- États-Unis : Clarion Corporation of Amercia (100 %) ;
- France : Clarion Europe S.A.S. (100 %) ;
- Hongrie : Clarion Hungary Electronics Kft (100 %) ;
- Inde : Clarion India Pvt, Ltd (100 %) ;
- Japon :
  - Clarion Co., Ltd (100 %),
  - Clarion Sales and Marketing Co., Ltd (100 %),
  - Clarion Manufacturing and Service Co., Ltd (100 %),
  - Carebot Corporation (33,3 %) ;
- Malaisie :
  - Clarion (Malaysia) Sdn Bhd (45 %),
  - Crystal Precision (M) Sdn Bhd (100 %) ;
- Mexique :
  - Soporte International, S.A. de C.V. (100 %),
  - Electronica Clarion, S.A. de C.V. (100 %),
  - Ultra Industrial, S.A. de C.V. (100 %),
  - Hitachi Automotive Systems San Juan Del Rio, S.A. de C.V. (20 %) ;
- Russie : Clarion Rus LLC (100 %) ;
- Thaïlande : Clarion Asia (Thailand) Co., Ltd (100 %).

La holding de cet ensemble de sociétés est la filiale française « Hennape Six ».

Ces entités sont rattachées au nouveau *Business Group* « Faurecia Clarion Electronics » (FCE) qui regroupe les activités Clarion, Parrot et Coagent.

- La nouvelle co-entreprise chinoise « Faurecia (Liuzhou) Emissions Control Technologies Co., Ltd » (Clean Mobility BG), détenue à 50 % par « Faurecia (China) Holding », les 50 % restants étant détenus par le partenaire « Liuzhou Wuling Automotive Industry Co., Ltd », a été enregistrée.

- La co-entreprise « Dongfeng Faurecia Automotive Exterior Co. Ltd » n'est plus filiale de « Faurecia (China) Holding » et, de ce fait, ne fait plus partie du groupe Faurecia.

- La filiale suédoise « Faurecia Interior Systems Sweden AB » a acquis 72,10 % de « Faurecia Creo AB » (Interiors BG), les 27,90 % restants étant détenus par des actionnaires minoritaires (employés de Creo).

## AVRIL 2019

Ont été enregistrées les filiales suivantes :

- « Shanghai Faurecia Automotive Seating Components Company Limited » (Seating BG), détenue à 100 % par « Shanghai Faurecia Automotive Seating Company Limited » ;
- « Faurecia Interior Systems (Vietnam) Co., Ltd. » (Interiors BG), détenue à 100 % par Faurecia Automotive Holdings.

## MAI 2019

Ont été enregistrées les filiales chinoises suivantes :

- « HUG Engineering (Shanghai) Company Limited » (Clean Mobility BG), détenue à 100 % par « Faurecia (China) Holding » ;
- « Faurecia Coagent Electronics S&T Co., Ltd » (Clarion Electronics BG), filiale à 100 % de « Faurecia (China) Holding », après acquisition des 46,77 % du capital détenus par le partenaire « Guangdong Coagent Electronic S&T Co., Ltd », des 0,44 % du capital détenus par « Foshan Rong Guang He He Share Investment Management Cooperative Enterprise (Limited Partnership) » et des 2,69 % détenus par « Beijing Navifo Co., Ltd » ;
- « Faurecia Powergreen Emissions Control Technologies (Shanghai) Co. (Clean Mobility BG), Ltd », filiale à 100 % de « Faurecia (China) Holding », après acquisition des 9 % du capital détenus par le partenaire « Suzhou Powergreen Emission System Solution Co., Ltd ».

## JUIN 2019

- La filiale « Faurecia Exhaust Systems South Africa » (Clean Mobility BG) a été fusionnée dans la filiale « Faurecia Emissions Control Technologies (Cape Town) (Pty) Ltd » ;
- la filiale française « Siebret » (Seating BG), détenue à 100 % par « Faurecia Investments », a été dissoute et radiée du registre du commerce, à la suite d'une opération de transmission universelle de patrimoine à son actionnaire unique.

## AOÛT 2019

- La filiale américaine « Covatech North America, Inc. » (Interiors BG) a été dissoute ;
- la co-entreprise chinoise « Zhejiang Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Company Limited » est devenue filiale à 100 % de « Faurecia (China) Holding » après acquisition des 41 % du capital détenus par « Zhejiang Limin Industry Co., Ltd » et des 9 % détenus par « Zhejiang Geely Holding Group Co., Ltd ».

**OCTOBRE 2019**

La nouvelle filiale « SAS Logistics France » (Interiors BG), détenue à 100 % par « SAS Autosystemtechnik Verwaltungs GmbH » a été enregistrée.

**NOVEMBRE 2019**

- La nouvelle filiale chinoise « SAS Automotive Systems (Shanghai) Co., Ltd » (Interiors BG), détenue à 100 % par « SAS Autosystemtechnik Verwaltungs GmbH » a été enregistrée.
- « Faurecia (Chongqing) Automotive Parts Co., Ltd » (Interiors BG), filiale à 100 % de Faurecia (China) Holding, est devenue une co-entreprise après la vente de 40 % de son capital au partenaire « Changchun Xuyang Industrial (Group) Company Ltd by shares » et de 20 % à « Shanghai Long Zhong Automotive Sales Co., Ltd », Faurecia (China) Holding restant actionnaire à 40 %.
- La nouvelle co-entreprise portugaise « Faurecia Aptoide Automotive, LDA » (Clarion Electronics BG), détenue à 50 % par « Hennape Six » et à 50 % par « Aptoide S.A. » a été enregistrée.
- « Faurecia Exhaust International » a acquis 50 % du capital de « Symbio » (Clean Mobility BG), les 50 % restants étant détenus par « Spika SAS » (Groupe Michelin).

**DÉCEMBRE 2019**

- La co-entreprise espagnole « Industrias Cousin Frères, S.L. » (Seating BG), détenue à 50 % par « Faurecia Investments », a été liquidée et radiée.
- « Faurecia Emissions Control Technologies (Ningbo) Co. Ltd » (Clean Mobility BG) est devenue filiale à 100 % de « Faurecia (China) Holding » après acquisition des 9 % du capital détenus par le partenaire « Ningbo Yuanjing Auto Components Co., Ltd ».
- La nouvelle entité « Faurecia Holdings AST (Luxembourg) », détenue à 100 % par « Faurecia AST Luxembourg S.A. », a été enregistrée.
- « Faurecia (Changshu) Automotive System Co. Ltd. » (Seating BG), filiale à 100 % de Faurecia (China) Holding, est devenue une co-entreprise après la vente de 45 % de son capital au partenaire « Shanghai Dongchang Enterprises Group Co., Ltd. ».
- La filiale mexicaine « Soporote International, S.A. de C.V. » (Clarion Electronics BG), détenue à 100 % par la filiale

japonaise « Clarion Co., Ltd », a été vendue à « Hitachi AMS ».

Ce rapport de gestion étant présenté sous la forme du présent Document d'enregistrement universel, 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 1.1.1.1.3 et 1.1.1.7.

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 d'enregistrement universel.

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 Actionariat et d'autres informations relatives au capital (dont le tableau des autorisations financières et leur utilisation au cours de l'exercice 2019, l'évolution du capital, le capital potentiel, l'autodétention et les informations en matière d'achats et de ventes d'actions propres) sont décrits au chapitre 5.

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.

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 au chapitre 6, section 6.1.

Les informations concernant les honoraires des contrôleurs des comptes sont données au chapitre 6, section 6.4.

Les informations relatives aux actions de performance figurent à la note 22.2 de l'annexe aux comptes consolidés et au chapitre 5, section 5.2.2. du présent Document d'enregistrement universel. 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 2.2.3.3, 4.1.7 et 4.4.3.

## 1.2.2. Comptes annuels

### 1.2.2.1. Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	Notes	2019	2018
Prestations de services		30 146	33 439
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>30 146</b>	<b>33 439</b>
Services extérieurs		(64 240)	(68 040)
Impôts, taxes et versements assimilés		(2 789)	(2 722)
Salaires et traitements		(16 241)	(19 920)
Charges sociales		(4 187)	(5 109)
Dotations aux amortissements et aux provisions, (moins reprises) et transferts de charges	3	10 650	16 300
Autres produits/(charges)	4	71 176	53 666
Total des charges et produits d'exploitation		(5 631)	(25 826)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>24 515</b>	<b>7 614</b>
Produits financiers	5	575 634	516 057
Charges financières	5	(136 343)	(123 816)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>5</b>	<b>439 291</b>	<b>392 241</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>		<b>463 806</b>	<b>399 855</b>
Produits exceptionnels	6	30 785	36 435
Charges exceptionnelles	6	(48 265)	(52 302)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>6</b>	<b>(17 480)</b>	<b>(15 867)</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		(58)	0
Impôts sur les bénéfices	7	30 856	31 692
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>477 124</b>	<b>415 679</b>

## 1.2.2.2. Bilan au 31 décembre

### Actif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2019		31/12/2018	
		Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets	Montants nets
Immobilisations incorporelles	8	105	17	88	97
Immobilisations corporelles	9	950	843	107	156
Immobilisations financières	10	4 842 987	43 124	4 799 863	3 649 954
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>4 844 042</b>	<b>43 984</b>	<b>4 800 058</b>	<b>3 650 207</b>
Créances d'exploitation		42 457	0	42 457	30 432
Créances diverses	11	3 214 145	20 000	3 194 145	2 483 995
Valeurs mobilières de placement et créances assimilées	12	44 885	0	44 885	624 661
Disponibilités		806 097		806 097	635 644
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>4 107 584</b>	<b>20 000</b>	<b>4 087 584</b>	<b>3 774 732</b>
Charges constatées d'avance	13	39		39	126
Écarts de conversion actif		6 065		6 065	12 647
Primes de remboursement obligations		0		0	0
Charges à répartir	14	53 719		53 719	35 391
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>9 011 449</b>	<b>63 984</b>	<b>8 947 465</b>	<b>7 473 103</b>

### Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2019	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		1 416 399	1 170 906
Résultat de l'exercice		477 124	415 679
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>15</b>	<b>3 592 779</b>	<b>3 285 841</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>16</b>	<b>12 219</b>	<b>18 181</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>17</b>	<b>3 427 455</b>	<b>2 262 377</b>
Dettes d'exploitation	18	91 373	67 406
Dettes diverses	18	1 813 342	1 832 854
<b>TOTAL DETTES D'EXPLOITATION ET DIVERSES</b>		<b>1 904 715</b>	<b>1 900 260</b>
Produits constatés d'avance		145	200
Écart de conversion passif		10 152	6 243
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>8 947 465</b>	<b>7 473 103</b>

## 1.2.2.3. Annexe aux comptes de l'exercice 2019

### ▣ Sommaire

<b>NOTE 1</b>	Principes, règles et méthodes comptables	133	<b>NOTE 12</b>	Valeurs mobilières de placement et créances assimilées	139
<b>NOTE 2</b>	Faits marquants et événements postérieurs à la clôture de l'exercice	134	<b>NOTE 13</b>	Charges constatées d'avance	139
<b>NOTE 3</b>	Dotations aux amortissements et aux provisions, (moins reprises) et transferts de charges	134	<b>NOTE 14</b>	Charges à répartir	140
<b>NOTE 4</b>	Autres produits/autres charges	134	<b>NOTE 15</b>	Capitaux propres	140
<b>NOTE 5</b>	Résultat financier	135	<b>NOTE 16</b>	Provisions pour risques et charges	141
<b>NOTE 6</b>	Résultat exceptionnel	136	<b>NOTE 17</b>	Emprunts et dettes financières	142
<b>NOTE 7</b>	Impôts sur les bénéfices	136	<b>NOTE 18</b>	Dettes d'exploitation et dettes diverses	144
<b>NOTE 8</b>	Immobilisations incorporelles	137	<b>NOTE 19</b>	Situation fiscale latente de la Société	145
<b>NOTE 9</b>	Immobilisations corporelles	137	<b>NOTE 20</b>	Engagements financiers	145
<b>NOTE 10</b>	Immobilisations financières	138	<b>NOTE 21</b>	Instruments financiers pour la couverture des risques de marché	145
<b>NOTE 11</b>	Créances diverses	138	<b>NOTE 22</b>	Effectif moyen	146
			<b>NOTE 23</b>	Rémunérations	146
			<b>NOTE 24</b>	Identité de la Société mère consolidant les comptes de la Société	146

## 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 sept à 10 ans ;
- agencements et aménagements divers 10 ans ;
- matériel de bureau et informatique trois à cinq ans ;
- logiciels un à trois 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

À la suite de l'autorisation par les autorités compétentes en matière de contrôle des concentrations, Faurecia a finalisé le 30 janvier 2020 l'acquisition auprès de Continental des 50 % restants de SAS, dont le projet avait été annoncé le 14 octobre 2019, au travers de sa filiale Faurecia Automotive GmbH. SAS est un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules, qui a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 740 millions d'euros et qui emploie près de 4 490 collaborateurs.

La crise globale du Covid-19 a impacté le Groupe en commençant par la Chine durant le premier trimestre 2020 puis le reste du monde à partir de mars 2020. Au 17 avril 2020, toutes les usines situées en Chine ont repris leur production.

Pour faire face à la crise, Faurecia a immédiatement mis en place tous les plans d'action nécessaires, la première priorité restant la protection des employés, ainsi que la préparation d'un redémarrage de l'activité en toute sécurité.

En parallèle, la liquidité a été assurée et des mesures pour réduire les coûts et protéger le niveau de trésorerie ont été mises en œuvre. En particulier, 600 millions d'euros de la ligne de crédit syndiquée sur un total de 1,2 milliard d'euros (échéance juin 2024), ont été tirés en mars 2020 de façon à anticiper la baisse du factoring de créances clients et un prêt « club deal » de 800 millions d'euros a été signé le 10 avril 2020 avec une maturité de 18 mois et un tirage à 100 % à la signature.

Il demeure difficile pour le moment d'estimer les niveaux de production dans les prochains mois car ils dépendent de nombreux paramètres externes, tels que des décisions gouvernementales, le rythme de résolution de la pandémie dans les différentes zones géographiques mais aussi du redémarrage effectif de la production des constructeurs et des ventes de véhicules. De ce fait, l'impact global de cette crise ne peut être évalué à ce stade.

## Note 3 Dotations aux amortissements et aux provisions, (moins reprises) et transferts de charges

(en milliers d'euros)	2019	2018
Reprises sur provisions	3 776	4 101
Transferts de charges <sup>(1)</sup>	19 562	24 580
Dotations aux amortissements	(8 877)	(8 113)
Dotations aux provisions sur actif circulant		
Dotations aux provisions pour risques et charges	(3 811)	(4 268)
<b>TOTAL</b>	<b>10 650</b>	<b>16 300</b>
(1) Dont : Transfert des honoraires compris dans le poste « Services extérieurs » liés aux nouveaux financements de l'exercice :	19 562	24 580

## Note 4 Autres produits/autres charges

(en milliers d'euros)	2019	2018
<b>Produits d'exploitation</b>		
Redevances de marque	71 692	74 997
Autres produits	377	109
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>72 069</b>	<b>75 106</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Redevances de marque	370	20 832
Autres charges	523	608
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>893</b>	<b>21 440</b>
<b>TOTAL</b>	<b>71 176</b>	<b>53 666</b>



## Note 5 Résultat financier

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
<b>Produits financiers</b>		
De participations <sup>(1)</sup>	341 234	360 930
Autres intérêts et produits assimilés	169 033	132 454
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	21	174
Reprises sur provisions <sup>(2)</sup>	65 344	22 499
<b>TOTAL</b>	<b>575 632</b>	<b>516 057</b>
<b>Charges financières</b>		
Intérêts et charges assimilées	128 290	103 159
Dotations aux provisions sur titres <sup>(3)</sup>	3 392	3 100
Dotations aux autres comptes de provisions et autres charges	4 659	17 557
<b>TOTAL</b>	<b>136 341</b>	<b>123 816</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>439 291</b>	<b>392 241</b>

(1) Ce poste correspond aux dividendes et revenus assimilés perçus des filiales et participations

• Faurecia Services Groupe	5 750	4 350
• Faurecia Automotive Espana		5 332
• Faurecia Tongda Exhaust System	6 106	9 958
• Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai	9 063	19 585
• Faurecia Investissements	296 893	171 922
• Faurecia Automotive Holdings	23 423	140 535
• Faurecia Exhaust International		9 248

(2) dont :

• reprise provisions sur titres Faurecia Exteriors International (TUP, 2/07/18)		14 000
• reprise provisions sur titres Faurecia Automotive GmbH	47 787	
• reprise provisions pour risques et charges financières	17 557	8 499

(3) dont :

• titres Faurecia Automotive GmbH		3 100
• titres Faurecia Automotive Belgium	3 392	

## Note 6 Résultat exceptionnel

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2019	2018
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits sur opérations de gestion	0	1
Produits de cessions d'éléments d'actif <sup>(1)</sup>	0	0
Produits sur cession d'actions gratuites	30 772	35 603
Reprises sur provisions	13	831
<b>TOTAL</b>	<b>30 785</b>	<b>36 435</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Sur opérations de gestion	6 883	0
Valeurs comptables d'éléments immobilisés et financiers cédés <sup>(2)</sup>	7	65
Charges sur cessions d'actions gratuites	39 394	51 418
Dotations aux amortissements et autres provisions	1 981	819
<b>TOTAL</b>	<b>48 265</b>	<b>52 302</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(17 480)</b>	<b>(15 867)</b>
(1) dont produit sur cession titres (actions propres)		14
(2) dont valeurs comptables des titres cédés (actions propres)	7	65

## 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)	2019	2018
Produit d'impôts en provenance des filiales intégrées	40 304	41 531
Autres (Charges)/ Produits d'impôts (crédit d'impôt) <sup>(1)</sup>	(9 448)	(9 839)
<b>TOTAL</b>	<b>30 856</b>	<b>18 331</b>

(1) Charge d'impôt Groupe.

## Note 8 Immobilisations incorporelles

Elles s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Concessions, brevets et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Immobilisations incorporelles en cours	Total
<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				0
Sorties d'actifs				0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(8)		(8)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				0
Autres mouvements				
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>80</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>97</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations				
Sorties d'actifs				
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(9)		(9)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				
Autres mouvements				
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>80</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>88</b>

## Note 9 Immobilisations corporelles

Elles s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2019		31/12/2018
	Brut	Net	Net
Terrains	53	53	53
Constructions	272	0	0
Autres immobilisations corporelles	625	54	103
<b>TOTAL</b>	<b>950</b>	<b>107</b>	<b>156</b>

(en milliers d'euros)	Terrains	Constructions	Autres immobilisations corporelles	Total
<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>
Acquisitions et productions d'immobilisations			20	20
Sorties d'actifs			(9 935)	(9 935)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(60)	(60)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs			9 926	9 926
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>107</b>

## Note 10 Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31/12/2019		31/12/2018	
	Brut	Provisions	Net	Net
Participations	4 671 771	43 124	4 628 647	3 484 245
Créances rattachées à des participations	170 823	0	170 823	165 456
Autres titres immobilisés	393	0	393	253
<b>TOTAL</b>	<b>4 842 987</b>	<b>43 124</b>	<b>4 799 863</b>	<b>3 649 954</b>

La variation de la valeur nette des titres de participation s'explique comme suit :

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>3 275 556</b>	<b>98 420</b>	<b>3 177 136</b>
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>
Acquisitions			0
Augmentations de capital	1 100 006		1 100 006
Dotations et reprises aux comptes de provisions		(44 396)	44 396
Liquidation société			0
Cession de titres			0
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>4 671 771</b>	<b>43 124</b>	<b>4 628 647</b>

L'augmentation de la valeur brute des titres de participation concerne principalement Hennape six (augmentation de capital) à la suite du rachat de Clarion.

## Note 11 Créances diverses

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Avances de trésorerie	3 136 338	2 446 666
Impôts dus par les filiales (régime intégration fiscale)	9 833	5 516
Créances d'impôts sur les sociétés	43 462	29 574
Tva récupérable	805	896
Débiteurs divers	1 554	1 343
<b>TOTAL</b>	<b>3 194 145</b>	<b>2 483 995</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) pour un montant de 8,7 millions d'euros et aux acomptes versés en 2019 pour un montant de 34,7 millions d'euros.

## Note 12 Valeurs mobilières de placement et créances assimilées

Au 31 décembre 2019, ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actions propres	43 815	39 798
Dépréciation actions propres	0	- 4 922
Actions contrat de liquidité	915	11 204
SICAV	155	499 979
Dépôts	0	78 603
<b>TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>44 885</b>	<b>624 661</b>

Les mouvements des actions propres au cours de l'exercice s'expliquent comme suit :

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Montant
<b>Actions propres</b>		
<b>Montant au 31 décembre 2018</b>	<b>725 660</b>	<b>39 798</b>
Distribution d'actions propres <sup>(1)</sup>	(594 666)	(32 536)
Rachat d'actions	1 000 000	36 553
<b>Montant au 31 décembre 2019</b>	<b>1 130 994</b>	<b>43 815</b>

(1) Les actions propres distribuées en 2019 ont été remises à des salariés français ou étrangers du Groupe dans le cadre du plan d'attribution d'action n° 7 (voir note 15.3).

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Montant
<b>Contrat de liquidité</b>		
<b>Montant au 31 décembre 2018</b>	<b>191 500</b>	<b>11 204</b>
Achat d'actions	1 978 587	83 386
Ventes d'actions	(2 151 087)	(93 675)
<b>Montant au 31 décembre 2019</b>	<b>19 000</b>	<b>915</b>

## Note 13 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance comprennent essentiellement :

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Commissions et frais bancaires	0	0
Loyer	0	0
Divers	39	126
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>126</b>

## Note 14 Charges à répartir

Les charges à répartir au 31 décembre 2019 correspondent aux frais liés aux moyens de financement.

Un emprunt obligataire de 500 millions d'euros de montant nominal émis le 27 mars 2019 (Échéance 15 juin 2026 – taux 3,125 %) a généré des frais d'émission dont 4,8 millions d'euros ont été imputés en charges à étaler sur sept années.

Un complément 250 millions d'euros de montant nominal (Échéance 15 juin 2026 – taux 3,125 %) a généré des frais d'émission supplémentaires dont 2,2 millions d'euros ont été imputés en charges à étaler sur sept années également.

Le refinancement de l'emprunt obligataire de 700 millions d'euros (Échéance 15 juin 2023 – taux 3,625 %) par celui du même montant nominal émis le 27 novembre 2019 (Échéance 15 juin 2027 – taux 2,375 %) a généré des frais d'émission dont 17,4 millions d'euros ont été imputés en charges à étaler sur sept années.

Le placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) mis en place pour anticiper et sécuriser le refinancement d'un crédit relais (acquisition Clarion) a généré des frais d'émission dont 2,8 millions d'euros ont été imputés en charges à étaler sur quatre années.

## Note 15 Capitaux propres

### 15.1 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2018	Décision d'affectation de l'AGO du 28/05/2019	Augmentation du capital	Résultat de l'exercice	Solde au 31/12/2019
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	245 493			1 416 399
Résultat de l'exercice	415 680	(415 680)		477 124	477 124
<b>TOTAL</b>	<b>3 285 841</b>	<b>(170 187)</b>	<b>0</b>	<b>477 124</b>	<b>3 592 779</b>

### 15.2 Capital et primes d'émission, de fusion et d'apport

Au 31 décembre 2019, le capital est de 966 250 607 euros, divisé en 138 035 801 actions de 7 euros chacune, entièrement libérées. Au 31 décembre 2019, 65 059 826 actions nominatives bénéficient d'un droit de vote double.

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2019.

### 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 23 juillet 2015 ont été atteintes, les titres correspondants, soit 594 666 ont été attribués en juillet 2019 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 25 juillet 2016 ont été atteintes, les titres correspondants, soit 642 747, seront attribués en juillet 2020 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 plans d'attribution au 31 décembre 2019 est donné par le tableau 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	20/07/2017	520 181	676 200	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	385 952	501 740	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.
28/05/2019	09/10/2019	899 350	1 169 900	Atteinte en 2021 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution, d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence et d'un pourcentage de mixité hommes et femmes au sein de la population cadre

\* Net des actions gratuites attribuables radiées.

## Note 16 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Provisions pour risques</b>		
Pertes de change	4 659	12 635
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>4 659</b>	<b>12 635</b>
<b>Provisions pour charges</b>		
Provision pour retraites et charges assimilées <sup>(1)</sup>	5 579	5 545
Autres provisions pour charges – Restructuring	1 981	1
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>7 560</b>	<b>5 546</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12 219</b>	<b>18 181</b>

(1) 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'assurances, 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 base d'un taux d'actualisation de 1,2 % 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.

Afin de se mettre en conformité avec la loi Pacte du 22 mai 2019 et l'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite, il a été mis fin à ce régime à prestations définies, les droits acquis étant gelés en date du 31 décembre 2019.

(en milliers d'euros)

	2019	2018
Valeur actuarielle des engagements de retraite	15 334	22 143
Couverture des engagements	(10 493)	(11 225)
Éléments différés	738	(5 373)
<b>PROVISION</b>	<b>5 579</b>	<b>5 545</b>

(en milliers d'euros)	2019	2018
Droits acquis par les salariés	(3 570)	(4 040)
Actualisation des droits projetés	(460)	(331)
Rendement des fonds	219	103
<b>TOTAL</b>	<b>(3 811)</b>	<b>(4 268)</b>

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante sur l'exercice :

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Versements aux fonds investis pour les retraites	Solde au 31/12/2019
Provisions pour perte de change	12 635	4 659	(12 635)		4 659
Provisions pour retraite et charges assimilées	5 545	3 811	(3 686)	(91)	5 579
Autres provisions pour charges	1	1 980			1 981
<b>TOTAL</b>	<b>18 181</b>	<b>10 450</b>	<b>(16 321)</b>	<b>(91)</b>	<b>12 219</b>

## Note 17 Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Primes émissions obligations	10 962	
Autres emprunts obligataires	2 150 000	1 400 000
Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit	1 262 151	964 919
Emprunts et dettes financières diverses	4 342	2 359
<b>TOTAL</b>	<b>3 427 455</b>	<b>2 367 278</b>

La part de la dette à taux variable s'élève à 23,70 %. Elle fait l'objet de couverture au moyen d'instruments dérivés de taux d'intérêt maximum comme décrit en note 21.1.

Les échéances des emprunts et dettes financières se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019
Échéance 2020	432 463
Échéance 2021	1 420
Échéance 2022	334 930
Échéance 2023	205 180
Échéance 2024	292 500
Échéance 2025	700 000
Échéance 2026	750 000
Échéance 2027	700 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 416 493</b>



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

## 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.

Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA <sup>(2)</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.

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.

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

## Obligations 2026

Faurecia a émis le 27 mars 2019 un montant de 500 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2026, portant intérêt à 3,125 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2019.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2025. Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 500 millions tirés sur le crédit relais (bridge loan) décrit ci-dessous dans le paragraphe « Financement de l'acquisition de Clarion Co. Ltd ».

Ces obligations sont cotées sur Global Exchange Market d'Euronext Dublin. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Afin de préfinancer l'acquisition de 50 % des actions de SAS, une émission additionnelle de 250 millions d'euros de ces obligations 2026 a été réalisée le 31 octobre 2019. Ces obligations additionnelles ont été émises à un prix égal à 104,50 % du pair, ce qui correspond à un rendement à l'émission de 2,40 %. Au 31 décembre 2019, l'en-cours de ces obligations 2026 s'élevait à 750 millions d'euros.

## Obligations 2027

Faurecia a émis le 27 novembre 2019 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2027, portant intérêt à 2,375 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2020.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2026. Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 700 millions d'obligations à échéance du 15 juin 2023, portant intérêt à 3,625 %, qui avaient été émises le 1<sup>er</sup> avril 2016.

Ce refinancement a été réalisé via une opération d'échange intermédiée dans laquelle les porteurs d'obligations 2023 pouvaient apporter leurs titres à l'échange et recevoir des obligations nouvelles 2027. Le taux de succès de cet échange obligatoire a été de 76 %. Les titres qui n'étaient pas apportés à l'échange ont fait l'objet d'un remboursement anticipé, conformément à la notice d'émission. Le règlement de ces deux transactions a eu lieu respectivement les 25 et 28 novembre 2019.

La prime de remboursement des obligations apportées à l'échange est amortie sur la durée de vie des obligations nouvelles échéance 2027 ; la prime de remboursement des obligations remboursées par anticipation a été comptabilisée en résultat financier.

Ces obligations sont cotées sur le Global Exchange Market d'Euronext Dublin. 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.

Une première option d'extension a été exercée en juin 2019, portant ainsi la maturité de ce crédit à juin 2024.

Au 31 décembre 2019, 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 2,79<sup>(3)</sup>. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2019, cette condition était respectée.

Ce crédit comporte certaines clauses restrictives sur les cessions d'actifs (toute cession représentant plus de 35 % 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.

(1) Endettement net consolidé.

(2) Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

(3) Cette limite était précédemment de 2,50 et a été portée à 2,79 afin de prendre en compte l'application de la norme IFRS 16.

## 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 10A).

L'offre portait 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 1,13 milliard d'euros au cours de change du 30 janvier 2019.

La totalité du montant d'acquisition a été 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 avait une maturité d'un an, qui pouvait être portée à deux ans par l'exercice de deux options d'extension de six mois. Ce crédit comportait des clauses restrictives similaires à celles du crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros.

Pour anticiper et sécuriser le refinancement de ce crédit relais, Faurecia a signé le 17 décembre 2018 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 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 en dollars US ont été partiellement converties en ressources en euros via des swaps de devise long terme (*cross-currency swaps*).

Cette émission a permis de réduire le montant du crédit-relais à 750 millions d'euros fin décembre 2018. À la clôture de l'offre, fin février 2019, Faurecia est devenu propriétaire de 95,28 % des actions de Clarion. Cette acquisition a été réglée début mars 2019 pour un montant de 134 milliards de yens, soit 1 051 millions d'euros au cours de couverture. Un processus de rachat obligatoire des actions des actionnaires minoritaires a ensuite été mis en œuvre, portant le pourcentage d'actions détenues à 100 % à fin mars, date à laquelle les actions Clarion ont été retirées de la cote du Tokyo Stock Exchange.

Le crédit-relais a ainsi été tiré début mars, pour un montant de 500 millions d'euros, puis remboursé fin mars par le produit de l'émission des obligations 2026, la ligne de crédit étant ensuite annulée.

Enfin, au cours de l'année 2019, 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 montant du programme de billets de trésorerie a été porté de 1 milliard d'euros à 1,3 milliard d'euros en septembre 2019.

Le groupe Faurecia est noté Ba1 par Moody's avec 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. Moody's a confirmé la note de Faurecia le 24 avril 2019, et Fitch Ratings le 3 juillet 2019. Par ailleurs, les trois agences ont noté Ba1/BB+ les obligations émises en mars, octobre et novembre 2019.

## Note 18 Dettes d'exploitation et dettes diverses

(en milliers d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 234	10 094
Autres dettes d'exploitation	81 139	57 312
<b>SOUS-TOTAL DETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>91 373</b>	<b>67 406</b>
Avances de trésorerie intra-Groupe	1 812 442	1 832 000
Autres dettes diverses	900	854
<b>SOUS-TOTAL DETTES DIVERSES</b>	<b>1 813 342</b>	<b>1 832 854</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 904 715</b>	<b>1 900 260</b>

Toutes les dettes d'exploitation et dettes diverses sont à moins d'un an.

## 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>31/12/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
Impôts latents correspondant aux économies d'impôt liées à l'utilisation de déficits de filiales intégrées	(693 462)	(675 536)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS LATENTS PASSIF</b>	<b>(693 462)</b>	<b>(675 536)</b>
Produits imposés mais non encore comptabilisés	1 406	(2 205)
Charges comptabilisées non encore déduites fiscalement	6 507	6 910
Économie d'impôt future sur le déficit d'intégration fiscale	412 415	437 792
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS LATENTS ACTIF</b>	<b>420 328</b>	<b>442 497</b>
<b>(PASSIF)/ACTIF NET D'IMPÔTS LATENTS</b>	<b>(273 133)</b>	<b>(233 039)</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 93,1 millions d'euros (76,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

## 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 31/12/2019</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		714	

Part de la dette à taux variable (avant swaps de taux) : 23,70 %

## 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 intra-Groupe 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 swap.

Au 31 décembre 2019 les swaps de change mis en place concernent :

Au 31/12/2019 (en millions devise)	POSITION NETTE		Équivalent (en millions d'euros)
	ACHETEUR	VENDEUR	
DKK	0,0	211,8	28,4
GBP	80,0	0,0	94,0
JPY	0,0	1 463,6	12,0
RUB	2 523,4	0,0	36,1
USD	213,0	0,0	189,6
SEK	0,0	83,8	8,0
CHF	68,0	0,0	62,6

NB : ce sont les swaps de change qui couvrent les dépôts et prêts intra-groupe

## Note 22 Effectif moyen

	2019	2018
Cadres et assimilés	9	8
Employés	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

## Note 23 Rémunérations

En 2019, les rémunérations des organes d'administration (jetons de présence) se sont élevées à 614 870 euros contre 596 000 euros en 2018.

## 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)	2019	2018	2017	2016	2015
<b>1 – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social	966 250 607	966 250 607	966 250 607	966 250 607	960 349 446
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	138 035 801	138 035 801	138 035 801	138 035 801	137 192 778
c) Nombre maximal d'actions futures à créer : Par exercice d'options de souscription	0	0	0	244 200	636 500
<b>2 – OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	30 146 000	33 439 165	290 857 463	302 199 773	253 055 437
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	462 414 608	440 662 106	113 474 100	109 966 776	185 983 522
c) Impôts sur les bénéfices <sup>(1)</sup>	(31 436 160)	(31 692 192)	(18 331 259)	(25 573 498)	(19 348 402)
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	477 124 055	415 679 804	94 364 262	99 944 506	226 027 199
f) Résultat distribué <sup>(2) (3)</sup>	179 446 541	172 544 751	151 839 381	124 232 221	89 175 306
<b>3 – RÉSULTAT PAR ACTION</b>					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,15	3,40	0,95	0,98	1,50
b) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3,46	3,01	0,68	0,72	1,65
c) Dividende attribué à chaque action (net)	1,30	1,25	1,10	0,90	0,65
<b>4 – PERSONNEL</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	9	8	8	8	16
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	16 240 474	19 920 220	16 977 910	8 677 854	9 237 393
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvressociale, etc.)	4 187 781	5 109 349	6 933 157	9 975 137	4 918 450

(1) Les montants entre parenthèses représentent l'économie d'impôt constatée en vertu de la convention d'intégration fiscale.

(2) Le dividende 2019 est soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire sur l'affectation proposée du résultat 2019.

(3) La partie du dividende 2019 correspondant aux actions que la Société détient pour son propre compte à la date de mise en paiement sera affectée au report à nouveau.

## 1.2.3. Filiales et participations

<i>(en milliers d' euro)</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	287 804	100,00	480 395
Faurecia Automotive Belgium	10 000	18 239	100,00	60 196
Faurecia USA Holdings Inc	15	605 800	85,03	600 699
ET Dutch Holdings BV	18	274 436	100,00	610 550
Faurecia Automotive Holdings	23 423	399 887	100,00	918 260
Faurecia Exhaust International	7 301	131	100,00	82 301
Faurecia Services Groupe	40	54	100,00	46
Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai	6 023	52 131	59,97	1 212
Faurecia Holdings Espana	3 010	438 783	60,59	514 183
Hennape six	1 100 010	(9)	100,00	1 100 010
<b>B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)</b>				
Faurecia Automotive Espana S.L.	7 138	746 410	10,66	76 449
Faurecia Automotive GmbH	146 420	(133 297)	25,81	225 184
FaureciaTongda Exhaust System (WUHAN) Co, Ltd	4 791	27 378	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>4 671 776</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	1 135 701	0	0	333 065	296 893	
35 308	310	0	0	(60)	0	
						EUR 1 = 1,1993 USD
600 699	108 898	0	36 697	(37 032)	0	BS/1,129287 USD PL (*)
610 550	108 291	0	1 034	7 383	0	
918 260	907 628	0	231 684	62 578	23 423	
82 301	261 126	0	0	55 350	0	
0	0	0	341 690	1 617	5 750	
						EUR 1 = 7,8044 CNY
1 212	0	0	202 480	29 833	9 540	BS/7,626438 CNY PL (*)
514 183	30 826	0	0	3 347	0	
1 100 010	20 470	0	0	(12 836)	0	
76 449	0	0	235 621	12 795	0	
206 994	0	0	5 429	44 094	0	
						EUR 1 = 7,8044 CNY
2 217	0	0	67 365	9 134	6 427	BS/7,626438 CNY PL
74	0				0	
<b>4 628 652</b>	<b>2 573 249</b>				<b>342 033</b>	

\* Note : BS (Bilan) ; PL (Résultat).

## 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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 17 avril 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans le contexte évolutif de crise sanitaire lié au Covid-19.

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 2019 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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)

#### Risque identifié

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de M€ 4 629, représentent 52 % 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

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 l'infini ;
- 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 apprécié 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 arrêté le 17 avril 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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.

### INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au 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 ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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 28 mai 2019 pour le cabinet MAZARS et du 17 juin 1983 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet MAZARS était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la trente-septième année (dont vingt et une années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS  
David Chaudat

ERNST & YOUNG Audit  
Jean-Roch Varon

# 2

## Risques et contrôle des risques

### **2.1. Acteurs et systèmes** **154**

2.1.1. Le management opérationnel	154
2.1.2. Les directions fonctionnelles	154
2.1.3. Les acteurs externes	159

### **2.2. Description des principaux risques** **160**

2.2.1. Risques opérationnels et industriels	163
2.2.2. Risques financiers et de marché	174
2.2.3. Risques juridiques, réglementaires et réputationnels	177

### **2.3. Assurances et couverture des risques** **181**

2.3.1. Assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation	181
2.3.2. Assurances de responsabilité civile	182
2.3.3. Assurance liée aux systèmes d'information	182

## 2 Risques et contrôle des risques

Acteurs et systèmes

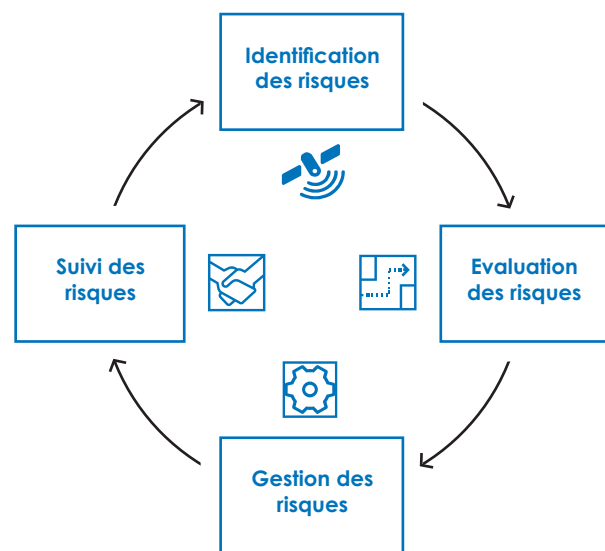
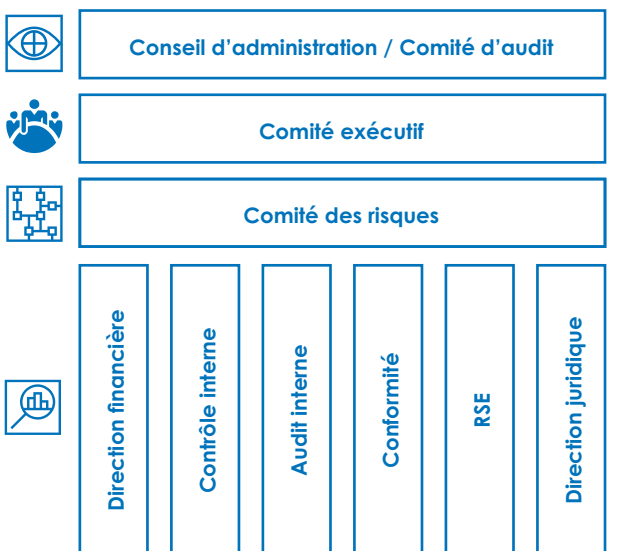
Ce chapitre présente les acteurs de la gestion des risques du groupe Faurecia ainsi que les principaux risques significatifs auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent Document d'enregistrement universel. Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document d'enregistrement universel, 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.

Les schémas ci-dessous présentent, de manière synthétique, l'organisation et le fonctionnement du contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe :



#### 2.1.1. Le management opérationnel

Le comité exécutif du Groupe examine les risques opérationnels majeurs 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.

Les directeurs financiers pays ou région qui animent les centres de services financiers partagés sont rattachés à la direction financière du Groupe. Ils sont 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 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 séparation 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 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 extra-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 manière 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 extra-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 un progiciel de gestion unique basé sur le logiciel SAP. Cette solution, qui est commune à l'ensemble des sites, permet d'accélérer la standardisation et la digitalisation. L'ensemble des processus de gestion (commandes, stocks, flux des pièces, réception, expéditions, comptabilité...) est supporté par cette solution.

Faurecia s'appuie par ailleurs sur ce progiciel 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 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 (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 au niveau de la Société et de 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 l'Université Faurecia (le centre de formation interne de Faurecia) dont notamment des modules d'*e-learning*. Il est souligné que 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*. Les principaux

acteurs du contrôle interne de Faurecia disposent d'une certification 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). Depuis 2018, le périmètre d'autoévaluation 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). Le *Faurecia Excellence System* (FES) représente 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 sur 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 Procédures* (FCP) déclinées au sein de neuf processus qui sont développés 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.

## GOUVERNANCE

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 possibilité d'alerter directement le directeur général du Groupe et le président du comité d'audit. Elle soumet le programme 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 12 mois après le rapport final et (ii) un post-audit sur site si cela est jugé nécessaire.

La direction de l'audit interne dispose d'une charte d'audit interne, revue pour la dernière fois 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. Le directeur financier, son 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, la fiabilité de l'information financière, la conformité et 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 plusieurs fois par an.

Dans un souci de progrès et d'amélioration continue 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.

Depuis 2018, le Groupe lance chaque année une campagne d'évaluation des risques auprès du management du Groupe, en collaboration avec l'audit interne, dans l'objectif de mettre à jour 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 des 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 contrôle et de l'audit interne.

### 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 aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Cet engagement est réaffirmé dans le code éthique de Faurecia qui est régulièrement mis à jour, notamment 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 et en 2019 pour intégrer les évolutions résultant des dispositifs liés à la loi Sapin II. Par ailleurs, le code de management établi 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 code, qui est remis à chaque nouveau salarié, 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 ainsi que 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 règles d'or 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 leurs 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 rencontrer 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 électronique ainsi que les blogs et les communautés intranet constituent pour le Groupe des opportunités de communiquer plus largement sur les règles internes du Groupe.

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 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 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 ou plusieurs comités trimestriels 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, la loi sur le devoir de vigilance et le règlement général sur la protection des données. 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 : 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 : <https://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, fusions/acquisitions, propriété intellectuelle, droit des sociétés, technologies de l'information), 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.

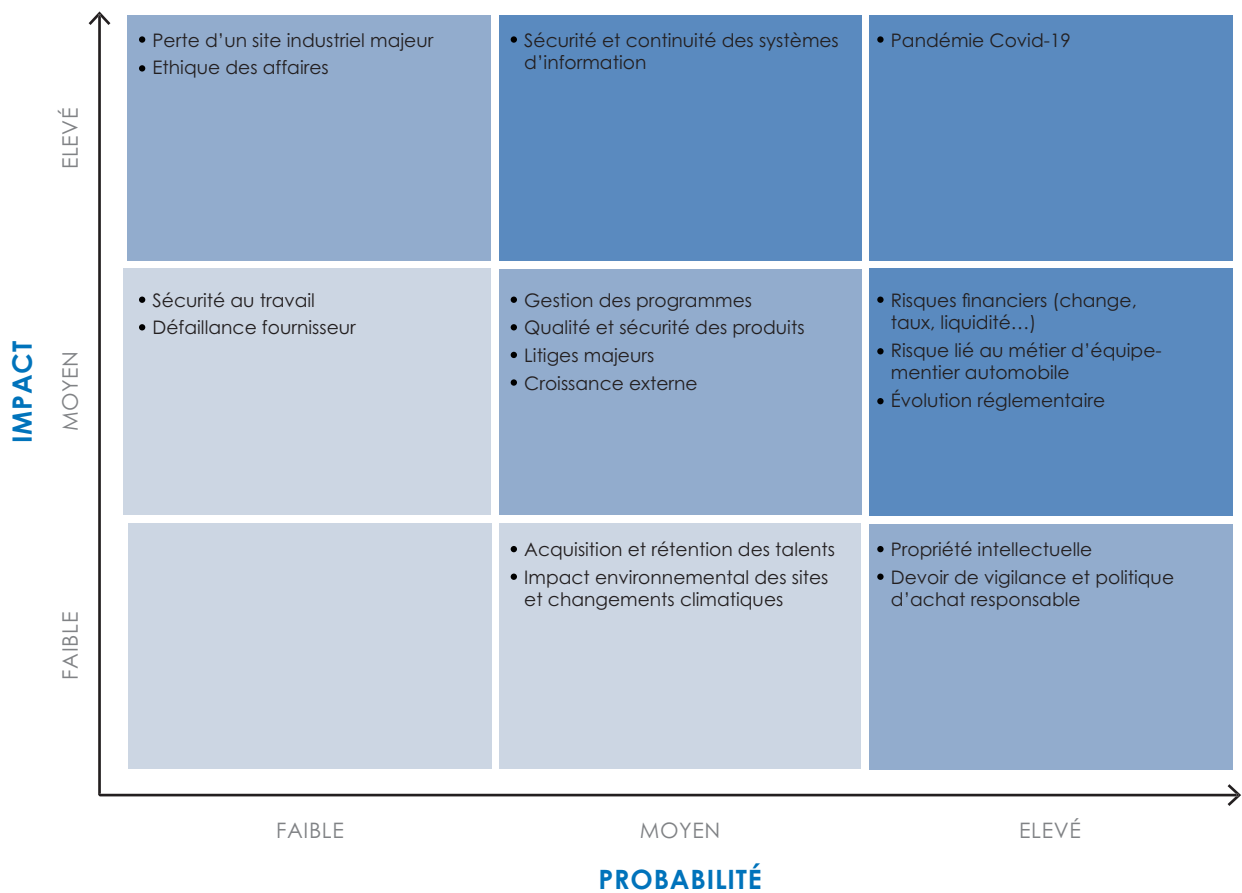
## 2.1.3. Les acteurs externes

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'assurances 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 Groupe réalise annuellement une matrice des risques du Groupe qui synthétise les principaux risques en fonction de leur impact et de leur probabilité. Cette matrice est représentée ci-dessous. Les différents risques figurant dans cette matrice sont détaillés au sein de ce chapitre. Cette représentation prend en compte les mesures de maîtrise mises en œuvre afin de limiter l'impact et/ou la probabilité de ces risques. Elle constitue un outil interne de pilotage de ces risques. Cette cartographie des risques a fait l'objet d'une validation par le comité d'audit.



En complément de la matrice, le tableau ci-dessous présente une vision synthétique des principaux risques et les dispositifs de maîtrise associés. Les catégories ci-dessous ne sont pas présentées par ordre d'importance. En revanche, au sein de chaque catégorie, les facteurs de risque sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par le Groupe à la date du présent Document d'enregistrement universel sur la base d'une évaluation de leur probabilité et de leur impact potentiel compte-tenu des mesures de maîtrise mises en œuvre (risque net). L'appréciation par le Groupe de cet ordre d'importance peut toutefois être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres au Groupe. En outre, même un risque actuellement considéré comme moins important pourrait avoir un impact significatif sur le Groupe s'il se concrétisait à l'avenir.

Risque	Principaux dispositifs de maîtrise du risque	Probabilité	Impact	Chapitre associé
<b>Risques opérationnels et industriels</b>				2.2.1
Pandémie COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en œuvre d'un comité de crise dédié impliquant les membres du Comité Exécutif du Groupe</li> <li>■ Déploiement du programme « Safer Together » applicable à l'ensemble des sites</li> <li>■ Mise en œuvre de mesure de réduction des coûts et de sécurisation des liquidités.</li> </ul>	●●●	●●●	2.2.1.1.
Sécurité et continuité des systèmes d'information	<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 Security Operation Center (SOC)</li> <li>■ Programme de conformité RGPD</li> </ul>	●●○	●●●	2.2.1.2.
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 véhicule</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>	●●●	●●○	2.2.1.3.
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>	●●○	●●○	2.2.1.4.
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>	●●○	●●○	2.2.1.5.
<b>DPEF</b> 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 (QRCI, par exemple)</li> <li>■ Auditeurs spécialisés et indépendants</li> </ul>	●●○	●●○	2.2.1.6.
Perte d'un site industriel majeur	<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 (incendie, risques climatiques...)</li> <li>■ Analyse et partage systématique des incidents</li> <li>■ Diagnostic intégral du parc industriel existant</li> <li>■ Audits spécifiques pour les sites les plus exposés réalisés par des experts techniques</li> <li>■ Existence d'un système de surveillance et d'alerte en temps réel en matière d'événement climatique</li> </ul>	●○●	●●●	2.2.1.7.
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>	●○●	●●○	2.2.1.8.
<b>DPEF</b> Sécurité au travail	<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>	●○●	●●○	2.2.1.9.
<b>DPEF</b> Impact environnemental des sites et changements climatiques	<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 Faurecia Excellence System (FES)</li> <li>■ Audit FES et audit interne réguliers des sites</li> </ul>	●●○	●○●	2.2.1.10.
<b>DPEF</b> Acquisition et rétention des talents	<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.

Risque	Principaux dispositifs de maîtrise du risque	Probabilité	Impact	Chapitre associé
<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>■ Réalisation d'une analyse de risque préalablement à l'acquisition de nouveaux clients</li> <li>■ Reporting spécifique sur les en-cours clients</li> </ul>	●●●	●●○	2.2.2.5
<b>Risques juridiques, réglementaires et réputationnels</b>				2.2.3
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>	●●●	●●○	2.2.3.1
Litiges majeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier à travers un reporting dédié</li> <li>■ Réalisation de provisions adéquates</li> </ul>	●●○	●●○	2.2.3.2
<b>DPEF</b> Devoir de vigilance et politique d'achats responsables	<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>	●●●	●○●	2.2.3.3
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>	●●●	●○●	2.2.3.4
<b>DPEF</b> Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réseau mondial de responsables conformité</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. Pandémie COVID-19

	Probabilité ●●●	Impact ●●●
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
<p>Le 11 mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé déclarait que l'épidémie due au Coronavirus (COVID-19), qui avait débuté en janvier 2020 était devenue une pandémie. Le développement de cette pandémie à l'échelle mondiale a généré, génère et peut générer de nombreuses menaces sanitaires significatives dans les pays où le Groupe opère et entraîne ou peut entraîner la mise en œuvre progressive de mesures publiques concernant notamment la restriction de la circulation des biens et des personnes. Cette situation a perturbé, perturbe et pourrait continuer à perturber, voire empêcher, sur une période plus ou moins longue, le fonctionnement de tout ou partie de nos usines de production et de nos centres de R&amp;D situés dans des zones impactées ou du fait d'une baisse de la demande de nos clients, mais aussi impacter de la même manière les usines de productions ou les points de vente de tout ou partie de nos clients et fournisseurs situés dans des zones impactées ou du fait d'une baisse de la demande du secteur. Il n'est pas à exclure que ce type d'évènement se produise à nouveau dans le futur qu'il s'agisse d'une nouvelle vague du Covid-19 ou d'un autre virus.</p>	<p>Une pandémie pourrait entraîner des impacts significatifs multiples concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La santé et la disponibilité de nos employés au sein de nos usines et de nos centres de R&amp;D ;</li> <li>■ La performance financière du Groupe et de ses partenaires (chiffre d'affaires, marge opérationnelle et trésorerie notamment) ;</li> <li>■ Les activités opérationnelles du Groupe ou de ses partenaires (production, fournisseurs, R&amp;D notamment).</li> </ul>	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>Face à cette situation inédite, Faurecia est immédiatement passé en mode de gestion de crise pour ajuster en temps réel sa réponse au développement des impacts de la pandémie sur ses employés, ses clients et ses fournisseurs. La priorité du Groupe est avant tout d'assurer la santé et la sécurité des employés et de leurs familles. Le Groupe a également mis en place des mesures drastiques de gestion de la trésorerie ainsi qu'un contrôle strict des coûts et investissements pendant la période de ralentissement de l'activité.</p> <p>Des détails complémentaires concernant ces mesures sont disponibles dans le communiqué de presse publié le 20 avril 2020 ainsi qu'au paragraphe 1.1.1.1.3 de ce document.</p> <p>Outre ces mesures d'urgence, le Groupe se tient également prêt à un redémarrage sécurisé de la production le moment venu, y compris dans un environnement où le virus ne serait pas encore totalement éradiqué. Un programme spécifique « SAFER TOGETHER » a été développé dans ce sens. Néanmoins, il reste difficile à ce stade d'estimer le niveau de production des mois à venir dans la mesure où cela dépend de nombreux paramètres y compris les mesures gouvernementales, le rythme d'évolution de cette pandémie dans les différentes régions mais aussi le redémarrage effectif de la production de nos clients et la demande des consommateurs. Par conséquent, l'impact global de cette crise ne peut être évalué à ce stade.</p>		

### 2.2.1.2. Sécurité et continuité des systèmes d'information

	Probabilité ●●○	Impact ●●●
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
<p>Compte tenu notamment de la transformation digitale opérée depuis plusieurs années par le Groupe et plus globalement par le secteur d'activité, les systèmes informatiques revêtent une importance critique dans l'exécution des opérations quotidiennes.</p> <p>Faurecia est notamment confronté aux risques liés à l'atteinte de la disponibilité et aux défaillances des équipements informatiques concourant à la production des usines, à l'atteinte de la confidentialité du savoir-faire et des données personnelles, ainsi que, plus généralement, à l'atteinte de l'intégrité et de la disponibilité des systèmes d'information, notamment ceux contribuant aux processus métiers liés aux commandes, approvisionnements et facturations.</p>	<p>Les impacts potentiels peuvent être multiples en fonction du type d'incident :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ défaillance d'un système rendant impossible l'exécution des opérations métiers (production, prise de commande, livraison, comptabilisation...);</li> <li>■ fuite ou perte de données confidentielles, personnelles ou stratégiques.</li> </ul> <p>En dépit des nombreux investissements à la fois humains et financiers dans ce domaine, toute perte de données sensibles ou interruptions majeures pourrait impacter l'activité du Groupe et avoir des conséquences opérationnelles, financières et réputationnelles significatives.</p>	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>La protection des données et des systèmes informatiques fait l'objet d'une attention particulière depuis plusieurs années. 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 a été défini. Ce plan, dont la mise en œuvre s'est poursuivie en 2019, porte notamment sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le renforcement de la protection des systèmes d'information industriels ;</li> <li>■ la mise en production d'un centre informatique de repli (en cas de sinistre informatique majeur) ;</li> <li>■ l'amélioration du niveau de sécurité de l'ensemble des postes de travail ;</li> <li>■ la mise en œuvre d'un SOC (<i>Security Operations Center</i>) afin de détecter d'éventuels incidents de sécurité des systèmes d'information et les traiter à temps ;</li> <li>■ le contrôle des connexions des administrateurs aux systèmes ;</li> <li>■ la mise en œuvre de moyens techniques et humains afin d'empêcher la fuite de données depuis les systèmes d'information du Groupe ;</li> <li>■ le renforcement de la protection des terminaux mobiles.</li> </ul>		
<p>Les systèmes centraux de gestion, tels que SAP et Hyperion, sont dotés de moyens de contrôle d'intégrité, de traçabilité des données ainsi que de séparation des tâches pour l'ensemble des entités et des domaines et font l'objet d'audits réguliers.</p>		
<p>Le Groupe a par ailleurs réalisé en 2019 un exercice de « cyber-crise » consistant à simuler une attaque externe afin de tester et d'améliorer ses processus de réponse aux incidents.</p>		
<p>Le Groupe dispose également d'une « cyber-assurance » couvrant 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 ».</p>		

### 2.2.1.3. Risque lié au métier d'équipementier automobile

<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>Probabilité</b> ●●●	<b>Impact</b> ●●○
<p>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).</p> <p>Le risque de Faurecia est également lié à la réussite commerciale des modèles commercialisés par ses clients dont le Groupe produit les composants et les modules.</p> <p>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.</p>		
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>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.</p> <p>En 2019, le Groupe a ainsi travaillé avec plus de 100 clients. En complément des clients historiques du Groupe (PSA, Renault, Volkswagen...), le Groupe travaille désormais avec de nouveaux entrants dans le secteur de la mobilité (Byton, Tesla...) mais aussi de nombreux acteurs régionaux notamment en Chine. Le Groupe travaille également avec de nouveaux clients tels que les municipalités, les industriels et les gestionnaires de flotte notamment dans le cadre de son <i>Business Group Clean Mobility</i>.</p> <p>En 2019, les cinq premiers clients constructeurs du groupe Faurecia représentaient 66,7 % des ventes à valeur ajoutée (VW : 18,3 % ; Ford : 14,6 % ; Renault-Nissan : 13,8 % ; PSA 13,1 % et FCA 6,7 %).</p> <p>Le Groupe s'appuie également sur la diversification de ses ventes par région, par marque et par modèle de véhicule. Par ailleurs, chaque <i>Business Group</i> 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.</p>	<p><b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b></p> <p>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 ainsi qu'au succès commercial des modèles commercialisés par ses clients dont le Groupe produit les composants et les modules.</p> <p>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 générant ainsi un impact significatif sur le résultat opérationnel.</p>	

### 2.2.1.4. Croissance externe

	Probabilité ●●○	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
<p>Dans le cadre de sa politique de croissance externe, Faurecia a procédé et pourrait envisager de procéder à des acquisitions de taille variable, dont certaines ont été et pourraient être significatives à l'échelle du Groupe.</p> <p>Ainsi, par exemple, Faurecia a finalisé l'acquisition en 2019 de la société japonaise Clarion, 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.</p> <p>Plusieurs risques inhérents à ce type de processus pourraient survenir, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ risque de non-réalisation des synergies prévues ;</li> <li>■ risque de départ des collaborateurs clés ;</li> <li>■ risque de surestimation de la valeur de la cible ;</li> <li>■ existence de risques spécifiques nouveaux au sein de la cible (fiscal, environnemental, éthique, juridique...).</li> </ul>		<p>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 (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, et niveau de la dette notamment).</p>
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>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 est portée par l'équipe en charge du <i>Business Development</i>, sous la responsabilité du vice-président exécutif du Groupe en charge de la stratégie. Les cibles sont identifiées à l'issue d'un processus de sélection mené par la direction stratégique assistée de conseils spécialisés sur la base d'un dossier comprenant une analyse de marché, de la concurrence, du <i>Business Plan</i> et des risques. Les négociations sont menées par la même direction ainsi que la valorisation. Les décisions d'acquisitions sont prises par le conseil d'administration du Groupe.</p> <p>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.</p> <p>Un plan d'intégration post-acquisition couvrant l'ensemble des aspects de l'entité concernée (ressources humaines, achats, ventes, R&amp;D, production...) est réalisé de manière systématique et fait l'objet d'un suivi régulier y compris au plus haut niveau de l'organisation.</p> <p>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.</p>		



### 2.2.1.5. Gestion des programmes

<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>Probabilité</b> ●●○	<b>Impact</b> ●●○
<p>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 <i>Request for Quotation</i> (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 10 ans.</p> <p>Au cours de son cycle de vie, un programme peut faire l'objet de différents aléas tels que le manque d'ouvriers qualifiés, des problèmes de disponibilité ou de qualité des composants, des problèmes liés à la qualité de l'assemblage ou au transport des produits finis ou encore des difficultés liées à la cadence imposée par le client.</p> <p>Le Groupe gère environ 500 programmes en permanence.</p>		
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>Le <i>Program Management Core System</i> (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.</p>		
<p>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.</p>		
<p>Des revues de programmes ont lieu mensuellement au sein de chaque division et de chaque <i>Business Group</i> 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 bénéficie d'une analyse financière prospective et fait l'objet d'un suivi à travers des indicateurs de performance mis à jour mensuellement. Un dispositif d'alerte au management permet, en complément de ces indicateurs, de remonter et corriger toute déviance significative au plus tôt.</p>		
<p>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.</p>		

### 2.2.1.6. **DPEF** Qualité et sécurité des produits

	Probabilité ●●○	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
<p>Avec plus de 500 programmes actifs en permanence, Faurecia équipe de très nombreux véhicules de composants pouvant avoir un impact sur la sécurité du conducteur et des passagers.</p> <p>Les produits fabriqués par le Groupe pourraient être impactés par des problèmes de qualité concernant à la fois le niveau de qualité vis-à-vis des attentes du client mais aussi le niveau de conformité vis-à-vis des réglementations en vigueur.</p>	<p>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.</p>	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>Le groupe Faurecia gère les risques de qualité et de sécurité 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.</p> <p>En 2018, Faurecia a initié son programme <i>Total Customer Satisfaction</i> qui s'est poursuivi en 2019. Ce programme 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.</p> <p>Le <i>Faurecia Excellence System</i> (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 commun. En 2018, le Groupe a décidé de faire évoluer le <i>Faurecia Excellence System</i> (rebaptisé FES X.0) et ce déploiement s'est réalisé tout au long de l'année 2019.</p> <p>En cas de problème significatif, un système d'alerte au management est utilisé. Une culture de résolution des problèmes structurée (réaction dans les 24 heures, identification des causes principales...) est développée en permanence par le management de Faurecia : le QRCI (<i>Quick Response Continuous Improvement</i>).</p> <p>Enfin, la direction industrielle du Groupe dispose d'une structure d'auditeurs indépendante des organisations opérationnelles des <i>Business Groups</i> 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 <i>Faurecia Excellence System</i> (FES). 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.</p>		

### 2.2.1.7. Perte d'un site industriel majeur

<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>Probabilité</b> ●○○	<b>Impact</b> ●●●
<p>Le groupe Faurecia compte plus de 248 sites industriels répartis dans 37 pays. Une partie de nos usines présentent des spécificités en matière de production qui rendent difficile la mise en œuvre de solution alternative dans un laps de temps court en cas d'incident majeur. Par ailleurs, certaines de nos usines sont situées dans des zones classées « à risque » en matière de catastrophe naturelle (tremblement de terre, inondation...).</p> <p>Les principales causes identifiées qui pourraient conduire à la perte d'un site industriel majeur sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ un départ de feu ou une explosion liée à la présence de matériaux combustibles (mousse, plastique...) et/ou la manipulation de produits chimiques inflammables (solvants, hydrogène) ;</li> <li>■ un événement climatique majeur tels une inondation, un tremblement de terre, un cyclone ou une tempête de neige.</li> </ul>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	<p>La perte totale ou partielle d'un site industriel majeur pourrait se traduire par un arrêt de l'approvisionnement du client avec des conséquences majeures dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie automobile. Un tel événement aurait également des conséquences sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe.</p>
<b>GESTION DU RISQUE</b>	<p>Faurecia a formalisé une politique de prévention des risques industriels qui vise à limiter la sinistralité incendie et catastrophe naturelle, en partenariat avec son assureur.</p>	
<p>La politique de prévention des risques industriels du groupe Faurecia s'articule autour des axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ un référentiel interne (grille RHP – risque hautement protégé) développé avec l'assureur du Groupe, basé sur 20 points qui valorisent à la fois le système de management de la prévention (moyens humains) et les systèmes de protection mis en place (moyens techniques) ;</li> <li>■ l'intégration de la sécurité incendie et des catastrophes naturelles en amont des projets industriels, usines nouvelles ou réaménagements importants de sites existants. Par exemple, l'analyse du profil d'exposition aux catastrophes naturelles fait partie intégrante de la matrice de décision de la sélection d'un nouveau site ;</li> <li>■ un programme d'audits périodiques, conduit par l'assureur, suivant la grille RHP. Une centaine d'audits prévention est conduit chaque année, ainsi qu'une quinzaine d'audits spécifiques inondation ou tremblement de terre pour les sites les plus exposés ;</li> <li>■ des indicateurs clés de performance qui sont suivis semestriellement par le comité des risques du Groupe. Les sites sont classés en fonction de leur performance en matière de prévention/protection des incendies et en fonction de leur exposition aux catastrophes naturelles. Les sites avec un risque majeur font l'objet d'un suivi rapproché au niveau des directions industrielles des <i>Business Groups</i> ;</li> <li>■ l'enregistrement et l'analyse systématique des incendies, départs de feu ou sinistres liés à un événement naturel. Le résultat de cette analyse est partagé avec le réseau HSE des usines ;</li> <li>■ l'existence d'une base de données unique qui centralise les rapports d'audit, les plans d'action d'amélioration, le programme d'audit ainsi que le statut et les dates clés des projets ;</li> <li>■ un système de surveillance des phénomènes hydrométéorologiques (24/7) sur l'ensemble du parc industriel. Ce service d'assistance permet d'alerter les sites de la survenance d'un événement en temps réel par envoi d'e-mails ou SMS à l'équipe de management du site. 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 la survenance de l'événement, mettre le personnel en sécurité et assurer la résilience du site.</li> </ul>		

### 2.2.1.8. Défaillance fournisseur

	Probabilité ●○○	Impact ●●○
<p><b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b></p> <p>Pour ses approvisionnements en matières premières et pièces élémentaires, le groupe Faurecia a recours à de nombreux fournisseurs localisés dans différents pays.</p> <p>En 2019, le Groupe a réalisé un total d'achats (production et indirects, hors achats de monolithes) de 11 527 millions d'euros auprès d'environ 2 300 principaux fournisseurs.</p> <p>Compte tenu de son activité, le Groupe pourrait être impacté dans le cas d'une défaillance de ses fournisseurs par exemple à la suite d'un sinistre majeur sur l'un de leur site de production ou de problèmes de qualité de production.</p>	<p><b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b></p> <p>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 significative sur son activité, ses résultats et sa situation financière.</p> <p>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.</p>	
<p><b>GESTION DU RISQUE</b></p> <p>La qualité et la fiabilité des productions des fournisseurs de Faurecia, leur solvabilité et leur pérennité font l'objet d'une surveillance attentive par la direction des achats du Groupe pour notamment assurer la sécurité des approvisionnements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 (qualité, quantités et coûts) ;</li> <li>■ les risques géopolitiques, sociaux, éthiques, environnementaux, économiques et financiers, ainsi que certains points très spécifiques, tels que la maîtrise du risque d'incendie ou le niveau d'affaire qui lui est confié font également l'objet d'un suivi.</li> </ul> <p>Cette revue des risques s'effectue dès le processus de sélection des fournisseurs et peut conduire à un refus de faire entrer le fournisseur au panel.</p> <p>Les équipes achats de Faurecia travaillent avec les fournisseurs à la définition de plans d'action visant à réduire les risques identifiés chez chacun d'eux. Elles aident ainsi 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. Elles accompagnent également les fournisseurs dans leur développement à l'international.</p>		

### 2.2.1.9. **DPEF** Sécurité au travail <sup>(1)</sup>

	Probabilité ●○○	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
<p>Faurecia emploie environ 67 000 ouvriers à travers le monde, soit environ 58 % de ses effectifs.</p> <p>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.</p>	<p>Les principaux impacts potentiels sur le Groupe concernent les préjudices subis par la/les personne(s) concernée(s). Le Groupe pourrait également être impacté d'un point de vue réputationnel en cas de gestion insuffisante des conditions de travail mais aussi financièrement en cas de pénalités financières associées à ces préjudices.</p>	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>La sécurité au travail est un élément fondamental de la démarche d'excellence développée par le <i>Faurecia Excellence System</i> (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.</p> <p>Le Groupe dispose d'une direction dédiée présente à tous les niveaux de l'organisation.</p> <p>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 <i>Quick Response Continuous Improvement</i> (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.</p> <p>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'accident du travail anormalement élevé est auditée par la direction qualité du Groupe pour s'assurer de la bonne mise en application de ces règles. 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.</p> <p>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 est systématiquement prise en compte dès la conception des produits et des outils de production.</p>		

(1) A l'exclusion du risque de pandémie décrit à la section 2.2.1.1.

### 2.2.1.10. DPEF Impact environnemental des sites et changement climatique

<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>Probabilité</b> ●●○	<b>Impact</b> ●○○
<p>Compte tenu de ses activités industrielles ainsi que de l'utilisation de nombreux produits et de matières potentiellement polluants rentrant dans le cadre du processus de fabrication de ses produits, Faurecia peut être exposé à des risques environnementaux, tels que le risque de pollution accidentelle ou le risque lié au durcissement des réglementations environnementales. Faurecia pourrait également être exposé à des risques opérationnels liés à une mauvaise gestion énergétique (générant des émissions de CO<sub>2</sub> excessives) ou une mauvaise gestion des matières premières ou déchets.</p>	●●○	●○○
<p><b>GESTION DU RISQUE</b></p> <p>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 tenu chaque mois, sous la présidence de la direction des opérations du Groupe et qui réunit des experts métiers.</p> <p>Chaque <i>Business Group</i> a nommé un directeur 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 ainsi que des standards Faurecia.</p> <p>Depuis fin 2019, un directeur de projet « neutralité carbone » a été nommé au sein du Groupe rattaché à un membre du comité exécutif en charge de la stratégie. En 2020, son rôle consistera à définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe afin d'atteindre la neutralité carbone des activités Faurecia (scope 1, 2 et partiellement 3) à horizon 2030. L'optimisation de la consommation énergétique des sites sera un des leviers clés pour la réduction de l'empreinte sur les scopes 1 et 2. Ces objectifs sont repris dans la feuille de route RSE 2019/2022 du Groupe (cf. chapitre 4) pilotée par le directeur RSE.</p> <p>Le montant des investissements déclaré par les établissements pour la protection de l'environnement, la réduction des nuisances ainsi que le montant des provisions pour risques à l'environnement est indiqué dans le chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.</p> <p>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.</p>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	<p>Un non-respect des réglementations environnementales pourrait nuire de façon considérable à la réputation du Groupe et générer un impact financier important (entre autres sous la forme de condamnations pénales mais aussi de pertes d'opportunités). Une pollution accidentelle pourrait également obliger le Groupe à engager des frais significatifs de remise en état des sites concernés.</p>

### 2.2.1.11. **DPEF** Acquisition et rétention des talents

	Probabilité ●●○	Impact ●○○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
<p>La stratégie du Groupe Faurecia s'articule autour de deux priorités que sont le « Cockpit du Futur » et la « Mobilité Durable ». Le développement de produits liés à ces deux priorités stratégiques fait appel à des technologies inédites dans le domaine automobile et nécessite par conséquent de disposer des ressources adaptées maîtrisant ces nouvelles technologies.</p> <p>Le Groupe pourrait être amené à rencontrer des difficultés à attirer et conserver les talents nécessaires permettant d'apporter les compétences requises au développement ou à la production de ses produits ou services innovants.</p>	<p>Des vacances de poste trop longues ou encore des taux de rotation trop élevés pourraient avoir un impact sur la motivation et la productivité des équipes. De tels risques pourraient également ralentir les activités de développement et d'innovation du Groupe et avoir un impact négatif sur le résultat et la réputation du Groupe.</p>	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
<p>En 2019, 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.</p> <p>Chaque nouvel embauché bénéficie d'un programme d'intégration spécifique lui permettant de découvrir le Groupe, ses valeurs, sa stratégie et son organisation.</p> <p>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 dès la phase d'embauche. Ils se voient proposer des parcours de carrière diversifiés afin de leur permettre de réaliser leur potentiel. Ces parcours comportent des mobilités interfonctions/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.</p> <p>Faurecia propose par ailleurs un large catalogue de formation. L'Université Faurecia a ainsi formé plus de 7 300 collaborateurs sur l'année 2019 et l'offre de formation digitale (<i>Learning Lab</i>) a passé, en 2019, le cap des 450 000 heures de formation délivrées depuis sa mise en place en 2016.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>À la suite des audits réalisés en 2018 par le Top Employer Institute, Faurecia fait partie des entreprises qui ont reçu le label « Top Employer Europe » 2019. Ce label vient s'ajouter à la certification « Top Employer » reçue par de nombreux pays clés du Groupe (notamment la France, l'Allemagne, l'Espagne, la République tchèque mais aussi la Chine, l'Inde, les États-Unis et le Mexique). Ce label récompense les entreprises pour l'excellence de leurs pratiques notamment en matière d'attraction et de développement des talents.</p>		

## 2.2.2. Risques financiers et de marché

### 2.2.2.1. Risque de taux

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
Une partie significative de la dette du Groupe (35 %) étant à taux variable, le Groupe est exposé à des risques significatifs liés aux variations des taux d'intérêt.	Une variation significative des taux d'intérêt combinée à une mauvaise mise en œuvre de la politique de couverture de ces taux conduirait à une hausse des frais financiers et pourrait impacter sensiblement les résultats financiers du Groupe.	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
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 de l'annexe aux comptes consolidés.		
À fin décembre 2019, la part de la dette financière du Groupe à taux variable (avant prise en compte de l'impact des instruments de couverture de taux) représentait 35 % du total de la dette (contre 37,7 % à fin décembre 2018). La dette financière à taux variable résulte essentiellement de la dette à court terme.		
Les principales composantes de la dette à long terme à taux fixe sont :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ les obligations à échéance juin 2025 émises en mars 2018 pour un montant total de 700 millions d'euros ;</li> <li>■ les obligations à échéance juin 2026 émises en mars et octobre 2019 pour un montant total de 750 millions d'euros ;</li> <li>■ les obligations à échéance juin 2027 émises en novembre 2019 pour un montant de 700 millions d'euros ;</li> <li>■ une partie du <i>Schuldscheindarlehen</i> (voir note 26.3, paragraphe « Financement de l'acquisition de Clarion Co. Ltd ») émis en décembre 2018.</li> </ul>		



### 2.2.2.2. Risque de change

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
<p>Compte tenu de son implantation internationale dans de nombreux pays hors de la zone euro, le Groupe est naturellement confronté aux risques de fluctuation des devises étrangères. Le risque naît lorsque des filiales du Groupe ont des ventes ou des coûts libellés dans une devise autre que leur devise fonctionnelle.</p> <p>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.</p>	<p>Une fluctuation trop importante des taux de change pourrait avoir un impact négatif ou positif sur les résultats financiers du Groupe.</p>	
<b>GESTION DU RISQUE</b>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Les filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro bénéficient de prêts intra-Groupe 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.</p>	

## 2 Risques et contrôle des risques

Description des principaux risques

### 2.2.2.3. Risque de liquidité

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
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.	Un nonaccès à ces ressources pourrait avoir un impact sur la rentabilité du Groupe et sur sa viabilité.	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
La liquidité du Groupe est principalement assurée par ses émissions obligataires et par sa ligne de crédit syndiquée. Faurecia a émis en 2018 et 2019 plusieurs obligations pour un montant total de 2 150 millions d'euros, à échéance entre juin 2025 et juin 2027. Par ailleurs, Faurecia dispose auprès de ses banques d'une ligne de crédit de 1,2 milliard d'euros à échéance fin juin 2024.		
Au 31 décembre 2019, 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 2,79. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit.		
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 2019, le ratio financier imposé par la facilité de crédit syndiqué était respecté :		

Ratio	Contrainte	Valeur au 31/12/2019
Dette nette */EBITDA **	< 2,79	1.05

\* Endettement net consolidé.

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

### 2.2.2.4. Risque lié aux matières premières

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>Impact potentiel pour le Groupe</b>	
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 2019, les achats directs de matières plastiques et d'acier ont représenté environ 21 % 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.		
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
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 exposé 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 <i>pass through basis</i> . 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 0,36 % (exprimé en pourcentage des ventes totales).		

### 2.2.2.5. Risque de crédit client

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
Compte tenu du contexte économique du secteur automobile (émergence de nouveaux acteurs, chute des volumes, normes environnementales de plus en plus strictes...), Faurecia ne peut exclure que plusieurs de ses clients ne puissent honorer certains contrats ou se retrouvent dans une situation financière difficile.	L'absence de recouvrement d'une créance client en cas de défaut de paiement (faillite du client par exemple) pourrait avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
Les créances clients font l'objet d'un suivi régulier par la direction financière du Groupe. Un dispositif d'évaluation des risques de crédit client a été mis en œuvre fin 2019 permettant notamment d'évaluer ce risque dès l'acquisition d'un nouveau client.		
Au 31 décembre 2019, les retards de paiement représentaient 178 millions d'euros, soit 1 % 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. Évolution réglementaire

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
Faurecia est présent dans plus de 37 pays et réalise 49 % de son chiffre d'affaires en Europe, 25 % en Amérique du Nord, 21 % en Asie et 5 % en Amérique du Sud et reste du monde.	Une mauvaise prise en compte ou anticipation des décisions réglementaires ou modifications des exigences légales pourrait avoir un impact négatif significatif (en particulier financier) sur l'activité du Groupe. Ainsi par exemple, les autorités gouvernementales d'un pays dans lequel le Groupe a des activités pourraient procéder à des évolutions des normes applicables à nos produits pouvant avoir des conséquences négatives sur le résultat opérationnel du Groupe.	
En raison du caractère international de ses activités, Faurecia est exposée à différents risques de nature économique, politique, fiscale, juridique et autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les modifications éventuelles des législations et réglementations, des politiques commerciale, monétaire ou fiscale ;</li> <li>■ les réglementations douanières, les contrôles monétaires, les restrictions ou exigences en matière d'investissement, ou toute autre contrainte telle que les prélèvements ou autre forme d'imposition sur les règlements et autres modalités de paiement ;</li> <li>■ 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.</li> </ul>		
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
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...). Les évolutions pouvant avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe font l'objet d'une revue régulière et des mesures spécifiques sont prises afin de couvrir les risques associés.		

## 2 Risques et contrôle des risques

Description des principaux risques

### 2.2.3.2. Litiges

	Probabilité ●●○	Impact ●●○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
Compte tenu de son rôle important dans l'industrie automobile mondiale, le Groupe peut être soumis à des actions collectives ou des plaintes et litiges de la part de ses clients, fournisseurs, utilisateurs finaux ou autorités gouvernementales.	Un litige majeur peut avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe ou porter atteinte à son image.	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
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 2019 décrit les litiges en cours et indique le montant global des provisions constituées pour litiges.		
Les litiges sont suivis trimestriellement au niveau du Groupe et mensuellement au niveau des <i>Business Groups</i> à travers un reporting établi par la direction juridique. Des mesures préventives, notamment en matière de formation des équipes métiers, sont mises en œuvre de manière continue.		

### 2.2.3.3. **DPEF** Devoir de vigilance et politique d'achat responsable

	Probabilité ●●●	Impact ●○○
<b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b>	<b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b>	
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. En raison d'un nombre important de fournisseurs (plus de 2 300 en 2019 répartis dans 54 pays), le Groupe ne peut totalement exclure l'existence de mauvaises pratiques au sein de ses fournisseurs en matière de respect de l'environnement, de l'éthique des affaires, du droit du travail ou des droits humains et des libertés fondamentales.	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.	
<b>GESTION DU RISQUE</b>		
La direction des achats Groupe a mis en place une politique d'achats durables nommée <i>Buy Beyond</i> qui traduit l'engagement du Groupe à respecter les exigences de la loi n° 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 :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Ethique</b> : 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 ;</li> <li>■ <b>Social et Droits de l'Homme</b> : évaluation du degré de maturité de l'organisation en fonction des réponses apportées sur la santé et la 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 ;</li> <li>■ <b>Environnement et Achats Responsables</b> : évaluation de la politique formalisée, des mécanismes de vérification et des certifications obtenues.</li> </ul>		
Un score minimal de 30 (sur un total de 100) est exigé depuis 2019. Le score minimal requis sera augmenté de manière régulière au cours des prochaines années. 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 mutuel. Ainsi, il est demandé aux fournisseurs de respecter la politique d'achats <i>Buy Beyond</i> , 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 dès 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 toute atteinte relative aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement.		

### 2.2.3.4. Propriété intellectuelle

	Probabilité ●●●	Impact ●○○
<p><b>IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE</b></p> <p>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. En particulier, 608 nouvelles demandes de brevet et 673 extensions territoriales ont été déposées par le Groupe en 2019, soit 1 281 dépôts de brevet. Le portefeuille brevets comprend plus de 10 000 titres.</p> <p>En raison de ces volumes important le Groupe peut être exposé à la contrefaçon de ses droits de propriété intellectuelle par des tiers.</p> <p>Par ailleurs, compte tenu de sa politique d'innovation active, le Groupe pourrait également être exposé à une utilisation involontaire de droits de propriété intellectuelle détenus par des tiers (droits non publiés ou non identifiés).</p>		<p><b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b></p> <p>De tels événements 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.</p> <p>Dans l'hypothèse d'une contrefaçon involontaire de la part du Groupe, le Groupe peut être contraint de modifier ses produits ou procédés ou encore de négocier des droits d'utilisation avec des tiers entraînant des conséquences financières significatives.</p>
<p><b>GESTION DU RISQUE</b></p> <p>Afin de soutenir et d'accompagner sa politique d'innovation et de renforcer la protection de ses droits, le Groupe dispose d'une organisation centralisée qui traite de l'ensemble des sujets, tant techniques que juridiques, de la propriété intellectuelle. Des comités brevets bimestriels organisés pour chaque BG permettent de prendre les décisions stratégiques pour la protection des inventions avec l'ensemble des acteurs. Des comités de direction propriété intellectuelle définissent deux fois par an les orientations stratégiques des <i>Business Groups</i> et leur application, ainsi que les moyens nécessaires.</p> <p>Le Groupe dépose 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. À titre d'exemple, la marque Faurecia est protégée dans tous les pays d'intérêt pour le Groupe et fait l'objet d'une surveillance continue.</p> <p>Le Groupe dispose d'un portefeuille de droits de propriété intellectuelle important et solide. Il s'appuie 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 surveillances de la concurrence, ainsi qu'à des analyses des titres de tiers par rapport aux projets en cours.</p> <p>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.</p>		

### 2.2.3.5. **DPEF** Éthique des affaires

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	Probabilité ●○○	Impact ●●●
<p>L'univers des équipementiers automobiles dans lequel le Groupe Faurecia évolue est caractérisé par un nombre réduit de clients et un volume d'affaires potentiellement important avec chacun d'eux. De plus, Faurecia est un Groupe décentralisé implanté dans plus de 34 pays et chacun de ces pays peut disposer de législations en matière de lutte contre la corruption pouvant avoir un impact extraterritorial. C'est le cas notamment de la loi Sapin II en France, du <i>Bribery Act</i> au Royaume-Uni ou encore du <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> aux États-Unis.</p> <p>Ces réglementations, récentes pour certaines, et les spécificités du secteur exposent le Groupe à des sanctions en cas de manquement.</p> <p>De plus, compte tenu également des spécificités liées au secteur automobile (présence d'un nombre d'acteurs réduit sur certains marchés), le Groupe pourrait également être exposé à des risques en matière de droit à la concurrence (accords entre concurrents par exemple).</p>	<p><b>IMPACTS POTENTIEL POUR LE GROUPE</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>GESTION DU RISQUE</b></p>	<p>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 différentes langues, est remis à chaque nouveau collaborateur et est consultable sur les sites intranet et internet du Groupe. L'ensemble des collaborateurs du Groupe est tenu de respecter le code éthique et de veiller, le cas échéant, à sa diffusion et à son respect. Le Groupe est par ailleurs doté d'un code de conduite pour la prévention de la corruption. 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).</p> <p>Le Groupe dispose depuis 2015 d'une direction de la conformité placée sous la responsabilité du directeur de la conformité et de son adjointe en s'appuyant sur des responsables régionaux de la conformité pour l'Amérique du Nord, le Mexique, l'Asie et la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Elle s'appuie également sur un réseau de correspondants au sein de chacune des divisions opérationnelles des <i>Business Groups</i> appelés les <i>Compliance Leaders</i>.</p> <p>En 2016, la direction de la conformité a lancé un programme de formation en ligne avec le MOOC <i>Ethics</i> à l'attention de la communauté des managers et professionnels (M&amp;P) du Groupe ainsi que les MOOC <i>Antitrust</i> et <i>Internal Control Basics</i>. Le déploiement et le suivi de ces formations se sont poursuivis en 2019.</p> <p>En 2018 et 2019, 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.</p> <p>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.</p> <p>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 règlement général sur la protection des données et la loi Sapin II, permettant à tout collaborateur ou partenaire de signaler tout manquement potentiel aux règles définies dans le code éthique.</p>	

## 2.3. Assurances et couverture des risques

Faurecia ne dispose pas de mécanisme d'auto-assurance 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.**

En 2019, la charge du Groupe correspondant à la couverture des dommages aux biens et des pertes d'exploitation consécutives à ces dommages était d'environ 10,2 millions d'euros hors taxes (prime juillet 2019 – juillet 2020).

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.

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 a été réglé pour un montant de 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. Le sinistre a été réglé pour 6,5 millions d'euros franchise déduite au titre de la carence client ;
- juin 2019 : destruction suite à un incendie de l'usine polonaise du fournisseur de FCM MODULO. Une avance de paiement de 2 millions d'euros a été réglée au titre de la réparation des outils endommagés ;

- novembre 2019 : incendie d'un atelier de fabrication de planches de bord et panneaux de porte de l'usine d'Abrera en Espagne suite à un départ de feu sur une ligne de peinture. Ce sinistre majeur est en cours d'instruction. L'estimation provisoire des dégâts matériels, pertes d'exploitation et frais supplémentaires dépasse 30 millions d'euros.

Ces sinistres ainsi que l'évolution générale du marché de l'assurance ont conduit à un durcissement significatif des conditions du programme à l'occasion de l'échéance intermédiaire de juillet 2019 ainsi qu'un changement de conditions en cours d'exercice au 1<sup>er</sup> janvier 2020 avec les évolutions principales suivantes :

- forte augmentation des franchises en particulier pour les sites importants mal protégés ;
- augmentation de la prime de 700 milliers d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre 2020 en plus de la prime annuelle de 9,5 millions d'euros (juillet 2019 – juillet 2020) ;
- augmentation de la franchise des carences et réduction de la couverture des carences indirectes (fournisseurs de rang 2 et plus, fournisseurs de clients).

Un appel d'offres est en cours pour le renouvellement de juillet 2020. Une augmentation significative de la prime, la suppression de la garantie des carences indirectes (fournisseurs de rang 2 et plus, fournisseurs de clients) ainsi que l'augmentation des franchises risques naturels pour les sites exposés est inéluctable à l'occasion de ce renouvellement.

À la suite des sinistres de Recticel, de Beaulieu et d'Abrera, les actions de prévention ont été renforcées :

- suivi en comité des risques des plans d'action de protection incendie des sites importants mal protégés ;
- évaluation technique et économique des coûts de sécurisation des sites exposés à un fort risque d'inondation ;
- 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.

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 pour l'Europe a fait l'objet d'un renouvellement avec Allianz en 2020 aux mêmes conditions. Un projet de consolidation des différentes polices transports régionales est en cours.

### 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 majeurs de réclamation ont été ouverts aux États-Unis et en Europe entre 2014 et 2019, dont la plupart sont toujours en instruction. Une recrudescence des réclamations corporelles suite à accident est également constatée aux États-Unis. 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 2019, la charge du Groupe, correspondant à la couverture de l'ensemble des polices de responsabilité civile, a été de l'ordre de 13,1 millions d'euros hors taxes. La forte sinistralité ainsi que le durcissement des conditions de marché vont conduire à une forte augmentation des franchises applicables en cas de rappel et des primes au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### 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

## Gouvernement d'entreprise

<b>3.1. Conseil d'administration</b>	<b>184</b>	<b>3.5. Participation au capital des mandataires sociaux et opérations sur titres</b>	<b>254</b>
3.1.1. Présentation synthétique du conseil d'administration et chiffres clés	184	3.5.1. Titres détenus par les mandataires sociaux	254
3.1.2. Composition du conseil d'administration	185	3.5.2. Opérations sur titres des mandataires sociaux	254
3.1.3. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration	208	<b>3.6. Déclaration des membres du conseil d'administration et de la direction générale</b>	<b>256</b>
3.1.4. Comités du conseil d'administration	214	<b>3.7. Autorisations en matière de cautions, avals et garanties</b>	<b>257</b>
3.1.5. Évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés	222	<b>3.8. Conventions</b>	<b>257</b>
<b>3.2. Direction opérationnelle du Groupe</b>	<b>223</b>	3.8.1. Conventions réglementées	257
3.2.1. Comité exécutif	223	3.8.2. Procédure d'évaluation des conventions courantes et normales	257
3.2.2. <i>Group Leadership Committee</i>	223	3.8.3. Contrats de service	257
<b>3.3. Rémunération des mandataires sociaux</b>	<b>224</b>	3.8.4. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	258
3.3.1. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2018 et 2019	224	<b>3.9. Autres informations</b>	<b>260</b>
3.3.2. Rémunération des administrateurs au titre des exercices 2018 et 2019	240		
3.3.3. Rémunération de la direction opérationnelle du Groupe	242		
3.3.4. Politique de rémunération des mandataires sociaux et mise en œuvre pour 2020	242		
<b>3.4. Synthèse de la conformité aux recommandations du code AFEP-MEDEF</b>	<b>253</b>		

Les informations qui suivent constituent le chapitre relatif au rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 dernier alinéa du code de commerce.

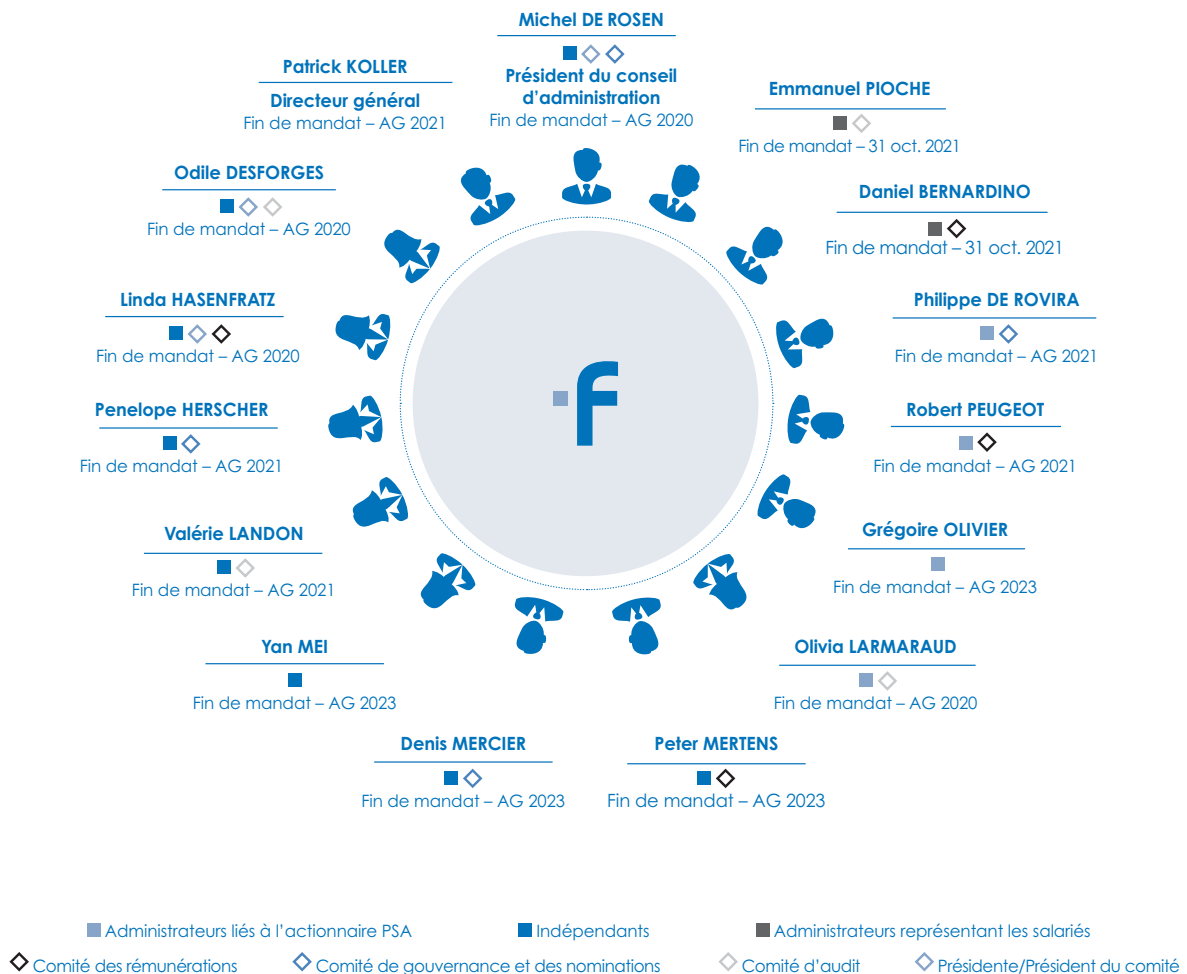
Certaines informations faisant partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise, telles que requises par les articles L. 225-37-4 et L. 225-37-5 du code de commerce, figurent dans d'autres chapitres du présent Document d'enregistrement universel. Des renvois intégrés dans la présente partie indiquent le chapitre du présent Document d'enregistrement universel dans lequel ces informations sont mentionnées.

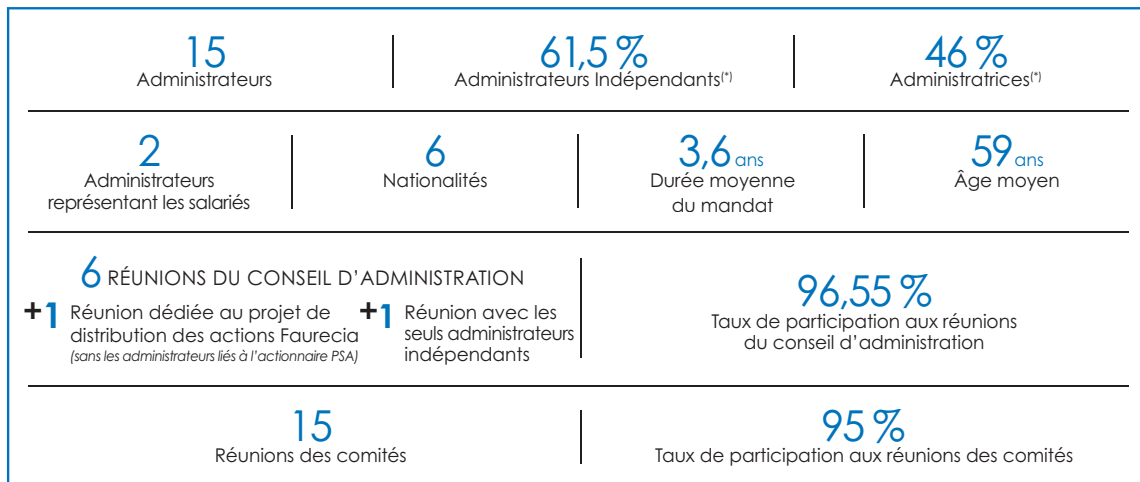
Ce chapitre a été préparé sur la base des travaux réalisés par la direction juridique et la direction des ressources humaines du Groupe.

Le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF est le code auquel la Société se réfère. Il est consultable sur le site internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

## 3.1. Conseil d'administration

### 3.1.1. Présentation synthétique du conseil d'administration et chiffres clés





(\*) Hors administrateurs représentant les salariés

## 3.1.2. Composition du conseil d'administration

### 3.1.2.1 Informations générales sur la composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration de Faurecia est, conformément à ses statuts, composé de trois membres au moins et de 15 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.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, agissant sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations. Ils sont rééligibles et peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale. Ni les statuts ni le règlement intérieur du conseil d'administration ne comportent de règles d'échelonnement des mandats. Toutefois, en pratique, les renouvellements des mandats se trouvent échelonnés, ce qui permet d'éviter un renouvellement en bloc de l'ensemble des administrateurs.

En outre, conformément aux dispositions légales applicables et aux statuts, la Société compte deux administrateurs représentant les salariés désignés en application de l'article L. 225-27-1 du code de commerce selon les modalités

statutaires suivantes : un administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du code du travail en France et un deuxième administrateur représentant les salariés est désigné par le comité européen de représentation des salariés. La durée de leur mandat est également de quatre ans.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société sous la forme nominative. Cette obligation est abaissée à 20 actions pour les administrateurs ne recevant pas de rémunération et ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés. Une présentation détaillée des règles applicables en matière de détention d'actions figure à la section 3.5.1 « Titres détenus par les mandataires sociaux » du présent Document d'enregistrement universel.

Le conseil d'administration ne comporte pas de censeur.

Le tableau ci-dessous reprend et complète les informations mentionnées dans l'infographie ci-dessus ainsi que dans les chiffres clés sur la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés au 31 décembre 2019 :

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Faurecia)	Indépendance	Date de 1 <sup>re</sup> nomination	Expiration du mandat	Durée de présence au conseil <sup>(1)</sup>	Comités
<b>1. DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF</b>										
Patrick KOLLER directeur général et administrateur	60 ans	M	Franco-allemande	42 168	1	Non	AG du 30 mai 2017	AG 2021	3 ans et 1 mois	-
<b>2. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS</b>										
Michel de ROSEN président du conseil d'administration	68 ans	M	Française	5 944	2	Oui	AG du 27 mai 2016	AG 2020	4 ans et 1 mois	Président du comité de gouvernance et des nominations
Odile DESFORGES	69 ans	F	Française	500	3	Oui	AG du 27 mai 2016	AG 2020	4 ans et 1 mois	Présidente du comité d'audit
Linda HASENFRATZ	53 ans	F	Canadienne	500	2	Oui	AG du 26 mai 2011	AG 2020	9 ans et 1 mois	Présidente du comité des rémunérations
Penelope HERSCHER	59 ans	F	Américaine	500	3	Oui	AG du 30 mai 2017	AG 2021	3 ans et 1 mois	Membre du comité de gouvernance et des nominations
Valérie LANDON	57 ans	F	Française	500	1	Oui	CA du 12 octobre 2017	AG 2021	2 ans et 8 mois	Membre du comité d'audit
Yan MEI	64 ans	F	Chinoise	260 <sup>(2)</sup>	0	Oui	AG du 28 mai 2019	AG 2023	1 an et 1 mois	-
Denis MERCIER	60 ans	M	Française	450 <sup>(3)</sup>	0	Oui	AG du 28 mai 2019	AG 2023	1 an et 1 mois	Membre du comité de gouvernance et des nominations
Peter MERTENS	58 ans	M	Allemande	1 000	0	Oui	AG du 28 mai 2019 (avec effet au 1 <sup>er</sup> novembre 2019)	AG 2023	8 mois	Membre du comité des rémunérations
<b>3. ADMINISTRATEURS LIÉS À L'ACTIONNAIRE PSA</b>										
Olivia LARMARAUD	61 ans	F	Française	20	0	Non	AG du 27 mai 2016	AG 2020	4 ans et 1 mois	Membre du comité d'audit
Grégoire OLIVIER	59 ans	M	Française	100	0	Non	CA du 10 octobre 2018	AG 2023	1 an et 8 mois	-
Robert PEUGEOT	69 ans	M	Française	500	4 <sup>(4)</sup>	Non	AG du 29 mai 2007	AG 2021	13 ans et 1 mois	Membre du comité des rémunérations
Philippe de ROVIRA	46 ans	M	Française	20	0	Non	CA du 19 juillet 2018	AG 2021	1 an et 11 mois	Membre du comité de gouvernance et des nominations
<b>4. ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS</b>										
Daniel BERNARDINO	49 ans	M	Portugaise	-	0	- <sup>(5)</sup>	1 <sup>er</sup> novembre 2017	31 octobre 2021	2 ans et 8 mois	Membre du comité des rémunérations
Emmanuel PIOCHE	54 ans	M	Française	-	0	- <sup>(5)</sup>	1 <sup>er</sup> novembre 2017	31 octobre 2021	2 ans et 8 mois	Membre du comité d'audit

(1) Au 26 juin 2020, date de la prochaine assemblée générale annuelle.

(2) Chiffre porté à 500 depuis le 7 janvier 2020.

(3) Chiffre porté à 500 depuis le 23 février 2020.

(4) Y compris deux mandats de représentant permanent.

(5) Conformément au code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du pourcentage d'administrateurs indépendants.

### 3.1.2.2. Expertise, fonctions et mandats des administrateurs

Les informations ci-dessous sont données au 31 décembre 2019.

L'adresse professionnelle des administrateurs est celle de Faurecia.

#### Daniel BERNARDINO



**Date de naissance :** 9 août 1970

**Nationalité :** portugaise

**Nombre d'actions Faurecia :** -

**Compétences :**



**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 des rémunérations**

Daniel Bernardino est agent de méthode au sein du département logistique du site de Faurecia Palmela (Portugal).

Il est diplômé en sociologie.

Il est entré dans le Groupe en 1994 comme chef d'équipe logistique. Il a exercé 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.

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

-

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia**

-

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Membre du comité d'entreprise européen de Faurecia (jusqu'en 2017).

## Odile DESFORGES



**Date de naissance :** 24 janvier 1950

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 500

**Compétences :**



### Administratrice indépendante

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 27 mai 2016

**Date d'échéance du mandat :** AG 2020

### Présidente du comité d'audit

Odile Desforges est ingénieur de l'École Centrale de Paris et diplômée du Centre Européen d'Education Permanente (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 de 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.

### Principale fonction exercée en dehors de Faurecia

- Administratrice de sociétés.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2019 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 (jusqu'à l'assemblée générale de mai 2020).

#### Sociétés françaises non cotées

-

#### Sociétés étrangères cotées

-

#### Sociétés étrangères non cotées

-

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)

- Administratrice et membre du comité d'audit, du comité des nominations et du comité de rémunération de Johnson Matthey Plc. (Grande-Bretagne), jusqu'en juillet 2019 ;
- Administratrice et membre du comité des nominations et rémunérations de Sequana (France), de 2012 à mai 2016.

**Linda HASENFRATZ****Date de naissance :** 16 juin 1966**Nationalité :** canadienne**Nombre d'actions Faurecia :** 500**Compétences :****Administratrice indépendante****Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 26 mai 2011**Date d'échéance du mandat :** AG 2020**Présidente du comité des rémunérations**

Linda Hasenfratz est directrice générale 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.

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

- Directrice générale et administratrice de Linamar Corporation (Canada) (*société étrangère cotée*)

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

-

**Sociétés françaises non cotées**

-

**Autres sociétés étrangères cotées**

- Administratrice de la *Canadian Imperial Bank of Commerce* (CIBC) (Canada).

**Sociétés étrangères non cotées**

- Membre du *Board of Governors*, *Royal Ontario Museum* (Canada) ;
- Administratrice de *Business Council of Canada* (Canada) (présidente jusqu'au 28 janvier 2019) ;
- Membre de *Catalyst Canadian Board of Advisors* (Canada) ;
- Administratrice de *Association of Equipment Manufacturers* (États-Unis) ;
- Administratrice de *Synaptive Medical* (Canada).

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Administratrice de *Original Equipment Suppliers Association* (États-Unis).

Expérience des métiers de Faurecia
 Industrie
 Expérience internationale
 Technologies automobiles  
 Gouvernance/direction de grandes entreprises
 Connaissance spécifique d'un marché géographique

## Penelope HERSCHER



**Date de naissance :** 15 juillet 1960

**Nationalité :** américaine

**Nombre d'actions Faurecia :**  
500

**Compétences :**



Penelope Herscher est présidente du conseil d'administration de Lumentum Opérations LLC. (précédemment JDSU) ainsi que de son comité de gouvernance.

Elle est aussi administratrice de Verint depuis avril 2017 et membre du comité de gouvernance.

Depuis janvier 2018, elle est administratrice de Pros, société dont elle est membre des comités de gouvernance et des rémunérations. Elle exerce également les fonctions d'administratrice de Delphix, société non cotée, depuis août 2018.

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, Penelope Herscher a été présidente du conseil d'administration de FirstRain, Inc., une société d'édition de logiciels, qu'elle rejoint en 2004 et dont elle fut la présidente et directrice générale jusqu'en 2015.

De 2002 à 2003, Penelope Herscher a occupé le poste de vice-présidente exécutive et responsable marketing de Cadence Design Systems, Inc., une société d'édition 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.

Penelope Herscher est titulaire d'un *Bachelor of Arts with honours* et d'un *Master of Arts in Mathematics* de l'Université de Cambridge (Angleterre).

## Administratrice indépendante

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 30 mai 2017

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

## Membre du comité de gouvernance et des nominations

## Principale fonction exercée en dehors de Faurecia

- Administratrice/présidente de sociétés.

## Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia

## Sociétés françaises cotées

-

## Sociétés françaises non cotées

-

## Sociétés étrangères cotées

- Présidente de Lumentum Opérations LLC (depuis 2019 ; administratrice auparavant) ;
- 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 (2015 à 2019)

- 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).



Industrie



Expérience internationale



Technologies automobiles



Gouvernance/direction de grandes entreprises



Connaissance spécifique d'un marché géographique



Intelligence artificielle/Digital



RSE



**Patrick KOLLER****Date de naissance :** 2 janvier 1959**Nationalité :**  
franco-allemande**Nombre d'actions Faurecia :**  
42 168**Compétences :**

Patrick Koller est directeur général de Faurecia depuis le 1er juillet 2016.

Il est diplômé de l'École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy (ESSTIN).

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 a exercé 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.

**Administrateur****Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 30 mai 2017**Date d'échéance du mandat :** AG 2021**Principale fonction exercée au sein de Faurecia**

- Directeur général

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

- Administrateur de sociétés.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 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 (2015 à 2019)**

- 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. (Rép. 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 Walbrzych 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.

## Valérie LANDON



**Date de naissance :** 17 août 1962

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 500

**Compétences :**



#### Administratrice indépendante

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 12 octobre 2017

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

#### Membre du comité d'audit

Valérie Landon est ingénieur de l'École Centrale de Paris.

Elle a commencé sa carrière en 1985 chez Air France. En 1990, elle a rejoint Credit Suisse en qualité de banquier d'affaires. Avant d'occuper sa fonction actuelle, elle y a exercé des responsabilités diverses, notamment *Head of Investment Banking & Capital Markets* pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

#### Principale fonction exercée en dehors de Faurecia

- *Vice Chairman Investment Banking & Capital Markets* de Credit Suisse (société étrangère cotée).

#### Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia

-

#### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)

- Administratrice indépendante d'Albioma, membre du comité d'audit, des comptes et risques et membre du comité des engagements (de 2016 à mai 2019) ;
- Membre du conseil consultatif européen de Catalyst (de 2010 à 2016).



Expérience internationale



Banque/finance/gestion des risques

**Olivia LARMARAUD****Date de naissance** : 22 avril 1958**Nationalité** : française**Nombre d'actions Faurecia** : 20**Compétences** :**Administratrice****Date de 1<sup>re</sup> nomination** : 27 mai 2016**Date d'échéance du mandat** : AG 2020

Membre du comité d'audit

Olivia Larmaraud 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 sociétés » qui lui a été délivré, en 2013, par l'Institut Français des administrateurs et par l'Institut d'Études Politiques.

Elle a commencé 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 et, depuis 2008, cadre dirigeant.

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

- Directrice de la Consolidation et des Normes Comptables du groupe PSA depuis 2002 (société française cotée).

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

-

**Sociétés françaises non cotées**

- Administratrice de la société industrielle DELACHAUX S.A. et présidente du comité d'audit de cette société 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 (2015 à 2019)**

- Administratrice et présidente du comité d'audit du groupe industriel SNEF (de juillet 2015 à décembre 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).

## Yan MEI



**Date de naissance :** 12 juillet 1955

**Nationalité :** chinoise

**Nombre d'actions Faurecia :** 260 \*

**Compétences :**



### Administratrice indépendante

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 28 mai 2019

**Date d'échéance du mandat :** AG 2023

Yan Mei est associée principale, présidente 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 *Master of Arts* et diplômée d'un *Master of Philosophy* 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 *bachelor* 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 rédactrice internationale puis a dirigé le bureau Chine de CNN (États-Unis). De 2001 à 2005, elle a occupé les fonctions de vice-présidente de Turner International Asia Pacific. De 2005 à 2009, elle fut directrice de la stratégie et représentante principale chez News Corp (Pékin).

Avant de rejoindre le groupe Brunswick en 2013, elle était directrice générale de *MTV Networks Greater China* et Représentante Principale de *Viacom Asia* (Pékin).

### Principale fonction exercée en dehors de Faurecia

- Associée principale, présidente Chine, du groupe Brunswick (Chine) (groupe étranger coté).

### Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia

#### Sociétés françaises cotées

-

#### Sociétés françaises non cotées

-

#### Autres sociétés étrangères cotées

- Conseillère principale chez KKR & Co. Inc. (depuis mars 2019).

#### Sociétés étrangères non cotées

-

#### Autres

- Vice-présidente du conseil de la *Golden Bridges Foundation*.

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)

-

\* Chiffre porté à 500 depuis le 7 janvier 2020.



Expérience internationale



Connaissance spécifique d'un marché géographique

**Denis MERCIER****Date de naissance :** 4 octobre 1959**Nationalité :** française**Nombre d'actions Faurecia :** 450\***Compétences :****Administrateur indépendant****Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 28 mai 2019**Date d'échéance du mandat :** AG 2023**Membre du comité de gouvernance et des nominations**

Denis Mercier est ingénieur de l'École de l'Air (promotion 1979).

De 1979 à 2008, il a occupé 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 a rejoint le groupe Fives en octobre 2018.

Denis Mercier est grand officier de la Légion d'honneur et officier de l'ordre national du Mérite.

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

- Directeur général adjoint du groupe Fives, membre du comité exécutif (société française cotée \*\*).

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

-

**Sociétés françaises non cotées**

-

**Sociétés étrangères cotées**

-

**Sociétés étrangères non cotées**

- Président du conseil d'administration de Fives Vostok ;
- Administrateur de Fives Engineering Shanghai Co., Ltd ;
- Administrateur de Fives Automotion & Processing Equipment Co., Ltd ;
- Administrateur de AddUp (joint-venture Fives-Michelin).

**Autres**

- Président du conseil d'administration de l'École de l'Air (EPSCP).

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Commandant suprême allié de la Transformation à l'OTAN (base navale de Norfolk – États-Unis), de 2015 à septembre 2018.

\* Chiffre porté à 500 depuis le 23 février 2020.

\*\* Société dont seules les obligations sont cotées.



Intelligence artificielle/Digital



Leadership et gestion des situations de crise

## Peter MERTENS



**Date de naissance :** 30 mars 1961

**Nationalité :** allemande

**Nombre d'actions Faurecia :** 1 000

**Compétences :**

**Administrateur indépendant**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** AG 2019 (avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 2019)

**Date d'échéance du mandat :** AG 2023

**Membre du comité des rémunérations**

Dr Peter Mertens était cadre dirigeant chez Audi AG jusqu'au 31 octobre 2019, après avoir exercé les fonctions de directeur technique de mai 2017 à octobre 2018.

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.

De mars 2011 à mai 2017, il fut responsable de la recherche et du développement en tant que *Senior Vice-President*, recherche et développement de Volvo Car Group (Göteborg, Suède).

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

- Administrateur de sociétés.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia**

Sociétés françaises cotées

-

Sociétés françaises non cotées

-

Sociétés étrangères cotées

-

Sociétés étrangères non cotées

- Administrateur de Recogni (États-Unis) depuis le 6 novembre 2019.

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Cadre dirigeant de Audi AG (Allemagne), du 31 octobre 2018 au 31 octobre 2019 ;
- Directeur technique de Audi AG (Allemagne) de mai 2017 à octobre 2018 ;
- *Senior Vice-President* Recherches et Développement chez Volvo Car Group (Göteborg – Suède), de mars 2011 à 2017 ;
- Membre du conseil de surveillance de Volkswagen Financial Services, d'octobre 2017 à octobre 2018.



Industrie



Expérience internationale



Technologies automobiles



Connaissance spécifique d'un marché géographique

**Grégoire OLIVIER**

**Date de naissance :** 19 octobre 1960

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 100

**Compétences :**

**Administrateur**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 10 octobre 2018

**Date d'échéance du mandat :** AG 2023

Grégoire Olivier est ingénieur en chef du Corps des Mines, 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, en 2010, directeur Chine et ASEAN. En septembre 2016, il a rejoint le comité exécutif. Il a également pris la direction des services de mobilité jusqu'en janvier 2018.

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

- Secrétaire général du groupe PSA (depuis janvier 2018), membre du comité exécutif (société française cotée).

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

-

**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 Changan PSA Automobiles Co., Ltd (CAPSA) – Chine – (depuis juin 2019) ;
- Administrateur de PCMA Holding B.V. – Pays-Bas – (depuis avril 2018).

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Membre du conseil de surveillance d'Opel Automobile GmbH – Allemagne – (de 2017 à 2019) ;
- Administrateur et président de la Commission d'Audit de Peugeot Citroën Automoviles Espana S.A. – Espagne – (de 2018 à 2019) ;
- Administrateur de Iran Khodro Automobiles Peugeot – Iran – (2018) ;
- Administrateur de Saipa Citroen Company – Iran – (2018) ;
- Administrateur de Free2move Iberia, S.A.U. (ex EYSA-PSA Smart City Mobility Services S.A.) – Espagne – (de 2016 à 2018) ;
- Directeur des services de mobilité, groupe PSA (de septembre 2016 à janvier 2018) ;
- Administrateur de PSA (Shanghai) Management Company Co., Ltd – Chine – (de 2014 à 2016) ;
- Vice-président de Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles Sales Company (DPCS) – Chine – (de 2014 à 2016) ;
- Vice-président et administrateur de Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles Company (DPCA) – Chine – (de 2013 à 2016) ;
- Administrateur de Changan PSA Automobiles Co., Ltd (CAPSA) – Chine – (de 2011 à 2016) ;
- Membre du directoire, directeur Chine et ASEAN, groupe PSA (de 2010 à 2016) ;
- Président-directeur général de Peugeot Citroen (China) Automotive Trade Co. – Chine – (de 2010 à 2016).

Expérience des métiers de Faurecia Industrie Expérience internationale

Gouvernance/direction de grandes entreprises Connaissance spécifique d'un marché géographique

## Robert PEUGEOT



**Date de naissance :** 25 avril 1950

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 500

**Compétences :**



Après ses études à l'École Centrale de Paris et à l'INSEAD, Robert Peugeot a occupé différents postes de responsabilité au sein du groupe PSA et a été membre du comité exécutif du groupe PSA 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).

**Administrateur**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 29 mai 2007

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

**Membre du comité des rémunérations****Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

- Président-directeur général de FFP (*société française cotée*).

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia****Autres sociétés françaises cotées**

- Représentant permanent de FFP S.A. au conseil de surveillance de Peugeot S.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 ;
- Membre du conseil de surveillance de Soparexo S.C.A. ;
- Président de F&P SAS ;
- Représentant permanent de FFP S.A. en tant que président de FFP Invest SAS ;
- Membre du conseil de surveillance d'ACE Management
- Représentant permanent de Maillot I au conseil d'administration de la SICAV ARMENÉ 2.

**Sociétés étrangères cotées**

- Administrateur de Sofina S.A. (Belgique).

**Sociétés étrangères non cotées**

- Administrateur de FFP Investment UK Ltd (Royaume-Uni) ;
- Membre du conseil de surveillance de Signa Prime (Autriche).

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Administrateur de DKSH S.A. (Suisse) ;
- Membre du conseil de surveillance d'Hermès International S.C.A. ;
- Représentant permanent de Maillot I au conseil d'administration de la SICAV ARMENÉ ;
- Représentant permanent de FFP Invest SAS au conseil d'administration de Sanef S.A. (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 :** -**Compétences :**

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.

**Administrateur représentant les salariés****Date de 1<sup>er</sup> nomination :** 1<sup>er</sup> novembre 2017**Date d'échéance du mandat :** 31 octobre 2021**Membre du comité d'audit****Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

-

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia**

-

**Mandats et fonctions, au sein du groupe Faurecia, ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- 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).

**f** Expérience des métiers de Faurecia  Industrie

## Michel de ROSEN



**Date de naissance :** 18 février 1951

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 5 944

**Compétences :**

**Administrateur indépendant**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 27 mai 2016

**Date d'échéance du mandat :** AG 2020

**Président du conseil d'administration**

**Date de nomination :** 30 mai 2017

**Président du comité de gouvernance et des nominations**

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 a occupé des postes de haut fonctionnaire puis de dirigeant d'entreprises françaises et américaines.

Il a commencé sa carrière à l'Inspection générale des finances au sein du ministère des finances. Il a été chargé de mission au cabinet du ministre de la Défense en 1980 et 1981, puis directeur de cabinet du ministre de l'Industrie, des Postes et des Télécommunications entre 1986 et 1988.

Au sein du groupe Rhône-Poulenc, il a été 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, Michel de Rosen est devenu président-directeur général de la société américaine ViroPharma. En 2008, il est devenu président-directeur général de la société SGD.

En 2009, il a rejoint Eutelsat. Chez Eutelsat, Michel de Rosen a été 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 a exercé les fonctions de président-directeur général. Du 1<sup>er</sup> mars 2016 au 8 novembre 2017, Michel de Rosen en a été le président du conseil d'administration.

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

■ Administrateur/président de sociétés.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia****Sociétés cotées françaises**

- Président non-exécutif du conseil d'administration de Pharnext S.A. ;
- Administrateur et, depuis le 5 mars 2019, président non-exécutif du conseil d'administration de DBV Technologies.

**Sociétés non cotées françaises**

-

**Sociétés étrangères cotées**

-

**Sociétés étrangères non cotées**

-

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Membre du HCGE (Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise) de l'AFEP-MEDEF jusqu'en novembre 2019 ;
- Président-directeur général d'Eutelsat Communications S.A. jusqu'au 29 février 2016 et président du conseil d'administration jusqu'au 8 novembre 2017 ;
- Administrateur d'ABB Ltd (Suisse) jusqu'au 13 avril 2017.



Industrie



Expérience internationale



Gouvernance/direction de grandes entreprises



Connaissance spécifique d'un marché géographique



Banque/finance/gestion des risques

**Philippe de ROVIRA****Date de naissance** : 8 juin 1973**Nationalité** : française**Nombre d'actions Faurecia** : 20**Compétences** :**Administrateur****Date de 1<sup>re</sup> nomination** : 19 juillet 2018**Date d'échéance du mandat** : AG 2021**Membre du comité de gouvernance et des nominations**

Philippe de Rovira est diplômé de l'Essec Business School.

Il a commencé sa carrière au sein du groupe PSA en 1998 en qualité d'auditeur interne puis y a exercé 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 a été vice-président finance et directeur financier, membre du comité exécutif d'Opel Automobile GmbH.

**Principale fonction exercée en dehors de Faurecia**

Directeur financier du groupe PSA (*société française cotée*), membre du comité exécutif.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2019 en dehors de Faurecia**

**Sociétés françaises cotées**

-

**Sociétés françaises non cotées**

- Président d'Autobiz S.A.S. ;
- Membre du comité stratégique de Célor S.A.S. ;
- Administrateur d'Automobiles Citroën S.A. ;
- Administrateur de Banque PSA Finance S.A.

**Sociétés étrangères cotées**

-

**Sociétés étrangères non cotées**

- Administrateur de PSA International S.A.

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2015 à 2019)**

- Vice-président Finance et directeur financier, membre du comité exécutif d'Opel Automotive GmbH (août 2017 à août 2018).

**f** Expérience des métiers de Faurecia

Industrie

Expérience internationale

Banque/finance/gestion des risques

## 3.1.2.3. **Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés en 2019**

Au cours de l'exercice écoulé, les changements suivants sont intervenus dans la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :

	Départ	Nomination <sup>(1)</sup>	Renouvellement
<b>Conseil d'administration</b>	Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE (AG du 28 mai 2019) <sup>(2)</sup>	-	-
	Hans-Georg HÄRTER (AG du 28 mai 2019) <sup>(2)</sup>	-	-
	Bernadette SPINOY (AG du 28 mai 2019) <sup>(2)</sup>	-	-
	-	Yan MEI (AG du 28 mai 2019) <sup>(3)</sup>	-
	-	Denis MERCIER (AG du 28 mai 2019) <sup>(3)</sup>	-
	-	Peter MERTENS (AG du 28 mai 2019, avec effet au 1 <sup>er</sup> novembre 2019) <sup>(3)</sup>	-
	-	-	Grégoire OLIVIER (AG du 28 mai 2019) <sup>(3)</sup>
Comité des rémunérations (précédemment dénommé comité de management)	Hans-Georg HÄRTER (AG du 28 mai 2019) <sup>(2)</sup>	-	-
	Penelope HERSCHER (CA du 19 avril 2019, avec effet post-AG du 28 mai 2019)	-	-
	-	Daniel BERNARDINO (CA du 19 juillet 2018, avec effet au 1 <sup>er</sup> janvier 2019) Peter MERTENS (CA du 19 avril 2019, avec effet au 1 <sup>er</sup> novembre 2019) <sup>(4)</sup>	-
Comité de gouvernance et des nominations (précédemment dénommé comité de gouvernance)	Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE (AG du 28 mai 2019) <sup>(2)</sup>	-	-
	Bernadette SPINOY (AG du 28 mai 2019) <sup>(2)</sup>	-	-
	-	Penelope HERSCHER (CA du 19 avril 2019, avec effet post AG du 28 mai 2019)	-
	-	Denis MERCIER (CA du 19 avril 2019, avec effet post-AG au 28 mai 2019) <sup>(4)</sup>	-
Comité d'audit	-	Emmanuel PIOCHE (CA du 19 juillet 2018, avec effet au 1 <sup>er</sup> janvier 2019)	-

(1) La ratification de la cooptation de Philippe de ROVIRA, directeur financier de PSA, est également intervenue à l'assemblée générale du 28 mai 2019. Il apporte au conseil d'administration ses compétences dans les domaines suivants : expérience des métiers de Faurecia, expérience internationale, banque/finance/gestion des risques et industrie.

(2) Date de fin de mandat.

(3) Les nominations de Yan MEI (de nationalité chinoise), Denis MERCIER (de nationalité française) et Peter MERTENS (de nationalité allemande), administrateurs indépendants, ont notamment permis de renforcer la diversité au sein du conseil d'administration ainsi que les compétences de celui-ci notamment dans les domaines suivants : marché asiatique, industrie allemande et internationale, technologies automobiles ainsi que leadership, gestion de crise et digitalisation. Grégoire OLIVIER, secrétaire général de PSA, est un administrateur lié à PSA. Il apporte au conseil d'administration ses compétences notamment dans les domaines suivants : expérience des métiers de Faurecia, expérience internationale et industrie.

(4) La désignation avait été effectuée sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 28 mai 2019.

### 3.1.2.4. Structure de gouvernance

#### DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dans le cadre d'une évolution majeure de sa gouvernance, la Société s'est dotée, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, d'une structure dissociée de président du conseil d'administration et de directeur général. Celle-ci est maintenue depuis cette date.

##### Président du conseil d'administration

Michel de Rosen est président du conseil d'administration depuis le 30 mai 2017. Ses mandats d'administrateur et de président du conseil d'administration arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 26 juin 2020, le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, a décidé, lors de sa réunion du 17 avril 2020, de :

- proposer à l'assemblée générale du 26 juin 2020 de renouveler le mandat d'administrateur de Michel de Rosen pour une nouvelle période de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ; et
- de renouveler le mandat de président du conseil d'administration de Michel de Rosen, pour la durée de son mandat d'administrateur, sous condition suspensive du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale du 26 juin 2020 et de l'approbation, par cette assemblée, de l'extension de la limite d'âge statutaire pour l'exercice des fonctions de président du conseil d'administration.

Le conseil d'administration proposera en effet à l'assemblée générale du 26 juin 2020, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, de modifier la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de président du conseil d'administration pour la passer de 70 ans à 75 ans et permettre le renouvellement du mandat de président du conseil d'administration de Michel de Rosen. Dans le contexte de l'évolution potentielle de l'actionnariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires, le conseil d'administration considère que le meilleur moyen d'assurer l'efficacité, l'équilibre, la stabilité et la visibilité de la gouvernance pendant cette période clé pour la Société est de maintenir la gouvernance actuelle et la collaboration existant entre le président du conseil d'administration et le directeur général.

##### Directeur général

Patrick Koller est directeur général de la Société depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Il a été nommé pour une durée indéterminée. Il est également administrateur de la Société depuis le 30 mai 2017.

#### RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rôle du président du conseil d'administration est défini dans le règlement intérieur du conseil d'administration disponible sur le site internet de la Société, rubrique gouvernance ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

Aux termes du règlement intérieur, le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux du conseil d'administration et fait en sorte que le conseil d'administration

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 d'administration, assurant ainsi l'efficacité de ce dernier ;
- gérer les relations entre les administrateurs/les présidents de comités du conseil d'administration 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'intérêts,
  - mener, avec le comité de gouvernance et des nominations, 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 président 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 2019 et jusqu'au jour de la publication du présent Document d'enregistrement universel, 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 participé activement aux travaux suivants :

- travaux et revues des comités et participation à certaines 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 ainsi que sur l'organisation des comités ;
- pilotage de l'exercice d'évaluation du conseil d'administration ;
- revue de l'évolution des enjeux de gouvernance pour tenir compte des évolutions législatives et réglementaires ;
- réunion avec certains actionnaires et investisseurs, notamment dans le cadre des roadshows gouvernance ;
- suivi des opérations stratégiques du Groupe avec le directeur général, y compris sur le projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires ;
- réunion des seuls administrateurs indépendants, réunion avec l'ensemble des administrateurs, à l'exception de ceux liés à PSA, sur le projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires et *executive sessions*.

### RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Il est précisé que des limitations aux pouvoirs du directeur général sont prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration. Le directeur général doit ainsi 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 intérieur 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.

### 3.1.2.5. Politique de diversité au sein du conseil d'administration

#### LES PRINCIPES

Les administrateurs du Groupe proviennent d'horizons différents et apportent des compétences diverses et complémentaires au conseil d'administration. Cette richesse se retrouve également en termes de mixité et de diversité de nationalités ainsi que de culture des administrateurs.

Le conseil d'administration, avec le concours du comité de gouvernance et des nominations, veille à mettre en œuvre une politique de diversité en son sein, conformément à la réglementation applicable et au code AFEP-MEDEF.




















































La politique de diversité en place au sein du conseil d'administration a pour objectifs :







- un taux d'indépendance des administrateurs au moins conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF ;
- l'équilibre dans la représentation des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration, avec un taux au moins conforme aux dispositions légales applicables (au moins 40 %) ;
- la nécessité pour les administrateurs d'avoir l'expertise et l'expérience nécessaires pour mener à bien leur mission en adéquation avec la stratégie du Groupe et ses intérêts (régions, activités, etc.) ;
- la complémentarité des compétences nécessaires aux travaux du conseil d'administration ;
- la diversité internationale afin de refléter l'empreinte globale du Groupe ;
- la recherche d'un équilibre générationnel, au-delà des règles de limite d'âge prévues dans les statuts.

Pour procéder à l'évaluation des compétences et des profils nécessaires pour la composition du conseil d'administration, le comité de gouvernance et des nominations 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.

**MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE FAURECIA**

**Compétences**

Daniel BERNARDINO	f								
Odile DESFORGES	f								
Linda HASENFRATZ	f								
Penelope HERSCHER									
Patrick KOLLER	f								
Valérie LANDON									
Olivia LARMARAUD	f								
Yan MEI									
Denis MERCIER									
Peter MERTENS									
Grégoire OLIVIER	f								
Robert PEUGEOT	f								
Emmanuel PIOCHE	f								
Michel de ROSEN									
Philippe de ROVIRA	f								

- f** Expérience des métiers de Faurecia
-  Industrie
-  Expérience internationale
-  Technologies automobiles
-  Gouvernance/direction de grandes entreprises
-  Connaissance spécifique d'un marché géographique
-  Banque/finance/gestion des risques
-  Intelligence artificielle/digital
-  Leadership et gestion des situations de crise
-  RSE

### Indépendance

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration comprend huit administrateurs indépendants, ce qui représente 61,5 % de ses membres. Il est précisé que ce pourcentage est calculé hors administrateurs représentant les salariés, ceux-ci n'étant pas pris en compte pour ce calcul conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Ce pourcentage est supérieur à celui fixé par le code AFEP-MEDEF, que ce soit pour les sociétés contrôlées (1/3) ou les sociétés non contrôlées (50 %).

Pour plus d'informations sur l'analyse de l'indépendance, se référer à la section 3.1.2.6 « Indépendance des membres du conseil d'administration ».

### Équilibre dans la représentation des hommes et des femmes

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration compte six femmes, ce qui représente 46 % de ses membres. Il est précisé que ce pourcentage est calculé hors administrateurs représentant les salariés, ceux-ci n'étant pas pris en compte pour ce calcul conformément aux dispositions légales applicables.

Ce pourcentage est supérieur à celui fixé par l'article L. 225-18-1 du code de commerce (40 %).

### Représentation des salariés

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration compte deux administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27-1 du code de commerce.

Les administrateurs représentant les salariés apportent notamment au conseil d'administration leur grande connaissance du Groupe et des aspects opérationnels de ses activités.

### Diversité internationale

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration compte six nationalités différentes (allemande, américaine (États-Unis), canadienne, chinoise, française et portugaise).

La majorité des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales.

Six administrateurs sont basés à l'étranger.

### Équilibre générationnel

Au 31 décembre 2019, les administrateurs ont entre 46 ans et 69 ans, avec une moyenne de 59 ans.

Le renouvellement du conseil d'administration s'est également poursuivi avec l'arrivée de trois nouveaux administrateurs indépendants nommés par l'assemblée générale du 28 mai 2019 : Yan Mei, Denis Mercier et Peter Mertens. L'ancienneté au sein du conseil d'administration sera, à la date de la prochaine assemblée générale, de 3,6 ans, cette ancienneté étant comprise entre huit mois et 13 ans et un mois.

### Évolution de la composition du conseil d'administration

Compte tenu du large renouvellement de la composition du conseil d'administration au cours des dernières années, le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, propose de maintenir la composition actuelle du conseil d'administration inchangée et de proposer à l'assemblée générale du 26 juin 2020 de renouveler les administrateurs dont les mandats arrivent à échéance, à savoir les mandats de Michel de Rosen (administrateur indépendant), d'Odile Desforges (administratrice indépendante), de Linda Hasenfratz (administratrice indépendante) et d'Olivia Larmaraud (administratrice liée à PSA). Ces renouvellements s'inscrivent dans le cadre défini de la politique de diversité et permettront notamment au conseil d'administration de continuer à bénéficier de l'expérience et des compétences de Michel de Rosen, d'Odile Desforges, de Linda Hasenfratz et d'Olivia Larmaraud, telles que décrites dans le tableau des compétences ci-dessus.

Il est également précisé que le conseil d'administration a décidé :

- de renouveler le mandat de Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration dans les conditions décrites à la section 3.1.2.4 « Structure de gouvernance » ci-dessus ;
- de renouveler la présidence de chacun des trois comités spécialisés, respectivement exercée par Michel de Rosen pour le comité de gouvernance et des nominations, par Odile Desforges pour le comité d'audit et par Linda Hasenfratz pour le comité des rémunérations, pour la durée de leur mandat d'administrateur, sous réserve du renouvellement de leur mandat par l'assemblée générale du 26 juin 2020.

Il est enfin indiqué que compte tenu de l'évolution potentielle de l'actionariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires, la composition du conseil d'administration devrait être amenée à évoluer en cas de réalisation de cette opération.

### 3.1.2.6. Indépendance des membres du conseil d'administration

Conformément au code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, s'interroge sur la qualification d'indépendance de chacun de ses membres, au moins une fois par an et lors de la nomination de tout nouveau membre.

Le code AFEP-MEDEF prévoit qu'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.

Afin de procéder à l'analyse de l'indépendance des administrateurs, le conseil d'administration s'appuie sur les critères prévus par le code AFEP-MEDEF, tels que reflétés dans son règlement intérieur, à savoir :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif



ou administrateur d'une société qu'elle consolide ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère et, dans chacun des cas en question, ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (**Critère 1**) ;

- 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 (**Critère 2**) ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : (i) significatif de la Société ou de son groupe ; ou (ii) pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de son activité. Ce critère est examiné en prenant en compte une approche multicritères (**Critère 3**) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**Critère 4**) ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes (**Critère 5**) ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans (**Critère 6**).

Le président du conseil d'administration ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe Faurecia (**Critère 7**).

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité de gouvernance et des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel (**Critère 8**).

Lors de sa réunion du 14 février 2020, le conseil d'administration a ainsi examiné, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, la situation de chacun des administrateurs au regard des critères énoncés ci-dessus.

S'agissant plus précisément du critère de la relation d'affaires, celui-ci a été examiné en prenant en compte une approche multicritères incluant une analyse quantitative et qualitative destinée à apprécier sa significativité. L'analyse comprend une revue des relations, des contrats et des partenariats existants entre Faurecia et la Société ou le groupe dans lequel l'administrateur exerce une fonction exécutive ou un mandat social. Cette revue a été réalisée auprès des services du Groupe en charge des achats, des ventes, de la R&D, du M&A et de la finance ainsi que sur la base d'un questionnaire spécifique adressé aux administrateurs comportant une section sur les conflits d'intérêts.

S'agissant des administrateurs susceptibles d'être considérés comme indépendants, il apparaît, d'un point de vue quantitatif, que si le groupe Faurecia :

- a pu acheter des produits et bénéficier de services de sociétés ou groupes dans lesquels certains de ses administrateurs susceptibles d'être qualifiés d'indépendants exerçaient des fonctions au cours de l'exercice 2019 et les exercent encore au 31 décembre 2019, les montants payés ont été déterminés dans des conditions courantes et normales et représentaient des montants non significatifs à l'échelle de ces groupes ;
- détient une participation minoritaire dans une start-up dans laquelle un de ses administrateurs susceptible d'être qualifié d'indépendant détient également une participation minoritaire (moins de 1 %) et exerçait une fonction non exécutive au 31 décembre 2019, le montant investi représente un montant très peu significatif au niveau du groupe Faurecia (0,03 % du chiffre d'affaires) et que lors de sa réalisation l'investissement a été effectué conjointement avec d'autres investisseurs minoritaires à des conditions similaires pour l'ensemble de ceux-ci, y compris l'administrateur concerné.

Ces éléments quantitatifs ne sont donc pas de nature à légitimer un soupçon quant à l'indépendance des administrateurs.

En outre, dans le cadre de cette analyse, le conseil d'administration a également examiné, d'un point de vue qualitatif, la nature et l'intensité de la relation d'affaires (éventuelle dépendance économique et exclusivité, répartition du pouvoir de négociation) ainsi que l'organisation de la relation (position de l'administrateur concerné dans le groupe contractant, pouvoir décisionnel direct ou indirect ou influence sur la relation d'affaires, niveau de prise de décision au sein du Groupe, absence de représentants du Groupe avec droit de vote au conseil d'administration de la start-up, actionnariat de la start-up).

Il ressort de l'analyse qu'aucun des administrateurs susceptibles d'être considérés comme indépendants n'entretient de relation d'affaires significative avec le groupe Faurecia.

Il est précisé, en tant que de besoin, que si un conflit d'intérêts devait survenir, les règles de gestion de tels conflits prévues dans le règlement intérieur auraient vocation à s'appliquer. Ainsi, en cas de situation de conflit d'intérêts ponctuel même potentiel, l'administrateur concerné devra 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 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 ne sera pas rendu destinataire de la documentation venant au support à ou aux séance(s) du conseil d'administration concernée(s).

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, a considéré, au regard de l'analyse réalisée, qu'au 31 décembre 2019 huit administrateurs sont indépendants : Michel de Rosen, Odile Desforges, Linda Hasenfratz, Penelope Herscher, Valérie Landon, Yan Mei, Peter Mertens et Denis Mercier, soit un taux de 61,5 % (hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF), ce qui est supérieur au pourcentage fixé par le code AFEP-MEDEF, que ce soit pour les sociétés contrôlées (1/3) ou les sociétés non contrôlées (50 %).

Le tableau ci-dessous présente, de manière synthétique, le résultat de l'examen de l'indépendance des administrateurs au 31 décembre 2019 :

	Odile DESFORGES	Linda HASENFRATZ	Penelope HERSCHER	Patrick KOLLER	Valérie LANDON	Olivia LARMARAUD	Yan MEI	Denis MERCIER	Peter MERTENS	Grégoire OLIVIER	Robert PEUGEOT	Michel de ROSEN	Philippe de ROVIRA	Daniel BERNARDINO <sup>(1)</sup>	Emmanuel PIOCHE <sup>(1)</sup>
<b>Critères</b>															
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	■	■	■	*	■	*	■	■	■	*	*	■	*	-	-
Critère 2 : mandats croisés	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	-
Critère 3 : relations d'affaires significatives	■	■	■	■	■	■	■	■	■	*	■	■	*	-	-
Critère 4 : lien familial	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	-
Critère 5 : commissaire aux comptes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	-
Critère 6 : durée de mandat supérieure à 12 ans	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	*	■	■	-	-
Critère 7 : statut du dirigeant mandataire social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	■	-	-	-
Critère 8 : statut de l'actionnaire important	■	■	■	■	■	*	■	■	■	*	*	■	*	-	-
<b>Indépendance de l'administrateur</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	-	-

■ représente un critère d'indépendance satisfait \* représente un critère d'indépendance non satisfait

(1) Conformément au code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du pourcentage d'administrateurs indépendants.

### 3.1.3. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

Le fonctionnement du conseil d'administration est régi par les dispositions légales et réglementaires ainsi que par les stipulations internes, à savoir les statuts et le règlement intérieur du conseil d'administration, dont la dernière modification est intervenue le 9 octobre 2019.

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 les règles et modalités de fonctionnement du conseil et précise que ses travaux doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle. Il décrit également les droits et les devoirs des membres du conseil d'administration. Le règlement intérieur est disponible sur le site internet de la Société, rubrique gouvernance ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

#### 3.1.3.1. Organisation du conseil d'administration

##### Accueil des nouveaux membres et formation

Le conseil d'administration attache une importance particulière à l'accueil des nouveaux administrateurs. Afin de mettre les administrateurs dans les meilleures conditions pour exercer leur mandat, un programme d'induction destiné à présenter le Groupe, tant sur les sujets organisationnels, fonctionnels que de gouvernance a été mis en place. Ce programme comporte notamment un volet opérationnel destiné à appréhender l'activité du Groupe et de ses produits au travers de visites de sites et d'usines dans différentes régions du monde. Ces visites sont complétées par des réunions avec les membres du comité exécutif au cours desquelles l'organisation du Groupe, son activité et les enjeux auxquels il est confronté sont présentés. Le programme comprend enfin une formation dispensée par la secrétaire du conseil

d'administration sur les sujets de gouvernance d'une société cotée et plus spécifiquement sur la gouvernance de Faurecia.

Les administrateurs peuvent également bénéficier, lors de leur nomination ou tout au long de leur mandat, s'ils le jugent nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses métiers ainsi que son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Il est précisé que les administrateurs représentant les salariés bénéficient du même programme d'induction que les autres administrateurs. Ils ont par ailleurs bénéficié de formations adaptées à l'exercice de leur mandat, dont une formation certifiante dispensée par SciencesPo Paris, en partenariat avec l'Institut Français des Administrateurs (IFA), sur les fonctions d'administrateur.

### Nombre de réunions et durée

Le président convoque les réunions du conseil et en communique l'ordre du jour.

Le règlement intérieur prévoit que le conseil d'administration doit se réunir 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. Par exception, le conseil d'administration 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 est enfin précisé qu'à la suite des recommandations faites dans le cadre de l'évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, une réunion comprenant uniquement les administrateurs indépendants est prévue au moins une fois par an à l'initiative du président du conseil d'administration.

### Information

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. 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.

### Représentation

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. Conformément au règlement européen n° 2157/2001 sur les sociétés européennes, l'administrateur représenté est pris en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Le règlement intérieur prévoit également la faculté de participer aux réunions du conseil d'administration 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 cette réunion. Les administrateurs ayant recours à ce procédé sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les dispositions qui précèdent relatives à la représentation par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ne sont pas applicables pour l'adoption des décisions, prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du code de commerce, portant sur l'établissement des comptes sociaux et consolidés annuels ainsi que sur le rapport de gestion de la Société et du Groupe.

### Quorum et majorité

Le conseil délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente, physiquement ou par moyens de visioconférence ou de télécommunication, ou représentée.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents (ou réputés comme tels en cas de recours aux moyens de visioconférence ou de télécommunication) ou représentés. La voix du président de séance est prépondérante.

### Obligations à la charge des administrateurs

Le règlement intérieur met à la charge des administrateurs certaines obligations visant notamment à s'assurer qu'ils connaissent les dispositions qui leur sont applicables, à éviter les situations de conflits d'intérêts et à faire en sorte qu'ils consacrent à leur fonction le temps ainsi que l'attention nécessaires et qu'ils respectent les règles applicables en matière de cumul des mandats sociaux ainsi que de conventions réglementées.

Afin de gérer de manière adéquate les conflits d'intérêts, 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 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 ne sera pas rendu destinataire de la documentation venant en support de la ou des séances du conseil d'administration concernées.

En termes d'information, les administrateurs doivent demander les informations qu'ils estiment nécessaires pour l'exercice de leur mission et pour leur permettre de délibérer en connaissance de cause sur les sujets abordés par le conseil d'administration. S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leur fonction, ils doivent se considérer comme astreints à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes et ne pas partager ces informations avec un tiers au conseil d'administration.

Le règlement intérieur rappelle également à l'administrateur qu'il doit agir dans l'intérêt social, qu'il doit participer aux réunions du conseil d'administration ainsi que du comité auquel il appartient.

Ces obligations portent enfin sur la détention d'un nombre minimum d'actions de la Société (cette obligation n'étant pas applicable aux administrateurs représentant les salariés), leur mode de détention et le respect des règles applicables en matière d'opérations sur titre et de détention d'actions (voir section 3.5. « Participation au capital des mandataires sociaux et opérations sur titres » du présent Document d'enregistrement universel).

### Comités spécialisés

Afin d'optimiser ses débats, le conseil d'administration a mis en place des comités spécialisés qui 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. Chaque comité spécialisé dispose d'un règlement intérieur validé par le conseil d'administration qui fixe sa composition, ses règles de nomination et de fonctionnement ainsi que ses 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.

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration comptait trois comités spécialisés pérennes, à savoir :

- le comité d'audit ;
- le comité de gouvernance et des nominations ; et
- le comité des rémunérations.

Dans le cadre de l'évaluation externe du conseil d'administration sur l'exercice 2018, il est apparu que l'organisation de deux des comités alors en place, à savoir le comité de gouvernance et le comité de management, pouvait être améliorée. Les présidents de ces deux comités se sont entretenus sur les évolutions envisagées et ont formulé, à la demande du conseil d'administration, une proposition de nouvelle organisation des comités. Il a ainsi été proposé, au regard des pratiques de marché constatées et dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la gouvernance de la Société, de réorganiser les comités de management et de gouvernance de la manière suivante :

- le comité de management, initialement en charge de la nomination et des sujets de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, est devenu le comité des rémunérations. Le comité des rémunérations, dont la composition est demeurée inchangée dans le cadre de cette réorganisation, est en charge des sujets de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux (exécutifs et non exécutifs) ;
- le comité de gouvernance, initialement en charge des sujets de gouvernance ainsi que de nomination et de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs, est devenu le comité de gouvernance et des nominations. Le comité de gouvernance et des nominations, dont la composition est demeurée inchangée dans le cadre de cette réorganisation, s'occupe des sujets de nomination ainsi que de succession de l'ensemble des mandataires sociaux (exécutifs et non exécutifs) et demeure en charge de la gouvernance. Par ailleurs, compte tenu du rôle clé de la responsabilité sociale et environnementale dans la stratégie du Groupe, le comité s'est vu attribuer cette compétence supplémentaire.

Ces modifications ont été décidées par les conseils d'administration des 22 juillet 2019 et 9 octobre 2019, sur recommandation des deux comités concernés, avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2019.

Les compositions, missions et activités au cours de l'exercice 2019 des trois comités sont décrits aux sections 3.1.4.1 « Le comité d'audit », 3.1.4.2 « Le comité de gouvernance et des nominations » et 3.1.4.3 « Le comité des rémunérations » du présent chapitre du Document d'enregistrement d'universel.

Il est enfin précisé que dans le contexte de l'évolution potentielle de l'actionariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires, le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, a décidé, lors de sa réunion du 18 décembre 2019 et conformément aux meilleures pratiques de gouvernance, d'instituer un comité ad hoc. Ce comité, dont la mise en place s'inscrit dans le cadre de mesures de gestion des conflits d'intérêts potentiels liés à l'opération, est en charge (i) de discuter des sujets liés à la gouvernance et à l'actionariat post-distribution et (ii) d'initier le dialogue avec les futurs principaux actionnaires. Il est composé de quatre administrateurs indépendants et d'un administrateur représentant les salariés.

### 3.1.3.2. Nombre de réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés et assiduité

Le conseil d'administration s'est réuni six fois au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La durée moyenne des réunions du conseil d'administration était de quatre heures. Le taux d'assiduité à ces réunions, par administrateur et global, est indiqué dans le tableau ci-dessous. Il est précisé que les administrateurs (présents) ont été présents physiquement à toutes les réunions du conseil d'administration. En outre, deux réunions supplémentaires ont eu lieu en 2019 : une réunion avec les administrateurs indépendants uniquement, conformément aux recommandations mises en avant dans le cadre de l'évaluation externe du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, et une réunion avec l'ensemble des administrateurs, à l'exception de ceux liés à PSA, sur le projet potentiel de distribution des actions de la Société par PSA à ses actionnaires. Le taux de présence à ces deux réunions a été de 100 %. Enfin, trois « executive sessions » (sans le directeur général) à l'effet de discuter de la rémunération et de la performance du directeur général ont été tenues en 2019.

Les comités spécialisés (comité d'audit, comité de gouvernance et des nominations et comité des rémunérations) se sont réunis cinq fois chacun (ces données intégrant les réunions du comité de management et du comité de gouvernance avant leur évolution respectivement en comité des rémunérations et comité de gouvernance et des nominations), soit un nombre total de 15 réunions. La durée des réunions des comités est comprise entre deux heures et cinq heures. Le taux d'assiduité à ces réunions, par administrateur et global, est indiqué dans le tableau ci-dessous.

La périodicité et la fréquence des réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés permettent ainsi un examen et une discussion approfondis des sujets qui leur sont soumis.

Le tableau ci-après indique, pour chaque administrateur, sa présence, au cours de l'exercice 2019, aux réunions du conseil d'administration et à celles des comités spécialisés dont il est membre.

	Assiduité au conseil d'administration <sup>(1)</sup>	Assiduité au comité d'audit	Assiduité au comité de gouvernance et des nominations <sup>(2)</sup>	Assiduité au comité des rémunérations <sup>(3)</sup>
Michel de ROSEN	100 %	n/a	100 %	n/a
Daniel BERNARDINO	100 %	n/a	n/a	100 %
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE <sup>(4)</sup>	100 %	n/a	100 %	n/a
Odile DESFORGES	100 %	100 %	n/a	n/a
Hans-Georg HÄRTER <sup>(4)</sup>	100 %	n/a	n/a	100 %
Linda HASENFRATZ	83,33 %	n/a	n/a	100 %
Penelope HERSCHER	100 %	n/a	100 % <sup>(7)</sup>	100 % <sup>(8)</sup>
Patrick KOLLER	100 %	n/a	n/a	n/a
Valérie LANDON	100 %	100 %	n/a	n/a
Olivia LARMARAUD	100 %	100 %	n/a	n/a
Yan MEI <sup>(5)</sup>	100 %	n/a	n/a	n/a
Denis MERCIER <sup>(5)</sup>	100 %	n/a	100 %	n/a
Peter MERTENS <sup>(6)</sup>	100 %	n/a	n/a	100 %
Grégoire OLIVIER	83,33 %	n/a	n/a	n/a
Robert PEUGEOT	100 %	n/a	n/a	60 %
Emmanuel PIOCHE	100 %	100 %	n/a	n/a
Philippe de ROVIRA	83,33 %	n/a	80 %	n/a
Bernadette SPINOY <sup>(4)</sup>	100 %	n/a	100 %	n/a
<b>TOTAL</b>	<b>96,55 %</b>	<b>100 %</b>	<b>95 %</b>	<b>90 %</b>

n/a : non applicable.

- (1) L'assiduité a été calculée sur la base des six réunions plénières du conseil d'administration. Ce chiffre ne prend pas en compte les deux réunions supplémentaires qui ont également eu lieu en 2019 (une réunion avec les administrateurs indépendants uniquement, conformément aux recommandations mises en avant dans le cadre de l'évaluation externe du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, et une réunion avec l'ensemble des administrateurs, à l'exception de ceux liés à PSA, sur le projet potentiel de distribution des actions de la Société par PSA à ses actionnaires) pour lesquelles le taux de présence a été de 100 %. Il est précisé que les administrateurs (présents) ont été présents physiquement à toutes les réunions plénières.
- (2) Ce chiffre intègre également l'assiduité des membres du comité de gouvernance avant son évolution en comité de gouvernance et des nominations, la composition du comité n'ayant pas changé lors de cette évolution.
- (3) Ce chiffre intègre également l'assiduité des membres du comité de management avant son évolution en comité des rémunérations, la composition du comité n'ayant pas changé lors de cette évolution.
- (4) Jusqu'à l'assemblée générale du 28 mai 2019, date de la fin de son mandat d'administrateur.
- (5) Depuis l'assemblée générale du 28 mai 2019, date de sa nomination.
- (6) Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2019, date d'effet de sa nomination par l'assemblée générale du 28 mai 2019.
- (7) Depuis le 28 mai 2019, date d'effet de sa nomination.
- (8) Jusqu'au 28 mai 2019, date de la fin de son mandat au sein du comité des rémunérations.

### 3.1.3.3. Missions et bilan d'activité du conseil d'administration

#### 3.1.3.3.1. MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est un organe collégial qui détermine les orientations de l'activité de Faurecia et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. 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 prévoit que le conseil d'administration exerce notamment les missions suivantes :

Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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.</li> <li>■ Autorisation préalable à donner au directeur général pour (i) 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 et (ii) toute opération significative qui ne figure pas dans le plan stratégique de la Société.</li> </ul>
Comptes et relations avec les commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et élaboration des rapports de gestion de la Société et du Groupe.</li> <li>■ Vérification de la pertinence, de la permanence et de la bonne application des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes.</li> <li>■ Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.</li> <li>■ Choix des commissaires aux comptes proposés à la désignation de l'assemblée générale, vérification du respect des règles garantissant leur indépendance notamment au regard du montant de leurs honoraires.</li> </ul>
Budget et gestion prévisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Approbation du budget annuel.</li> <li>■ Revue régulière de l'activité du Groupe et de l'exécution du budget.</li> <li>■ Arrêté des éléments de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants.</li> </ul>
Situation financière, financement, émissions de titres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue trimestrielle de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements hors bilan du Groupe.</li> <li>■ Décision de réaliser des émissions d'obligations et de titres complexes n'étant pas susceptibles d'emporter une augmentation de capital.</li> <li>■ Réalisation d'opérations modificatives du capital sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire.</li> </ul>
Contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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).</li> <li>■ Contrôle de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.</li> <li>■ Examen du suivi et du contrôle des risques, à tout le moins annuel, sur présentation du comité d'audit.</li> </ul>
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rémunération du président, du directeur général et des administrateurs.</li> <li>■ 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.</li> </ul>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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.</li> <li>■ Cooptation et proposition de nomination ou de renouvellement d'administrateurs, nomination ou renouvellement du président et du directeur général.</li> <li>■ Établissement et suivi régulier du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.</li> <li>■ Évaluation de la gouvernance : travaux du conseil et des comités ; examen de l'indépendance des administrateurs.</li> <li>■ Autorisation des conventions et engagements dits « réglementés » au sens de la loi.</li> <li>■ 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.</li> <li>■ Avis préalable avant l'acceptation, par un dirigeant mandataire social exécutif, d'un nouveau mandat dans une société cotée.</li> <li>■ 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.</li> </ul>
Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocation de l'assemblée générale et fixation de l'ordre du jour et arrêté des projets de résolutions.</li> <li>■ Réponse aux questions écrites, avec faculté de délégation à l'un des membres du conseil, au directeur général ou à un directeur général délégué pour y répondre.</li> </ul>

**3.1.3.3.2. BILAN D'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019**

Le nombre de réunions du conseil d'administration et le taux d'assiduité sont indiqués à la section 3.1.3.2 « Nombre de réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés et assiduité » ci-dessus.

Au cours de l'exercice 2019, les principaux points examinés lors des réunions du conseil d'administration ont été les suivants, étant entendu que les sujets ayant trait (i) à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se sont tenus hors la présence de ceux-ci et (ii) à l'évaluation du directeur général se sont tenus hors la présence de celui-ci :

Thématiques	Principaux points examinés
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Points sur les projets stratégiques (notamment intégration de Clarion, Symbio (co-entreprise avec Michelin), acquisition de la participation restante dans SAS (50 %), projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires).</li> <li>■ Examen des orientations stratégiques et commerciales de Faurecia, avec deux réunions dédiées dont une intégralement à la stratégie à long terme du Groupe.</li> <li>■ Revue de la démarche RSE de Faurecia.</li> </ul>
Comptes et relations avec les commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen et arrêté des comptes annuels (sociaux et consolidés) et semestriels (consolidés).</li> <li>■ Proposition du versement d'un dividende en numéraire de 1,25 euro au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018.</li> <li>■ Validation des communiqués de presse portant sur (i) les résultats 2018 et la <i>guidance</i> annuelle 2019, (ii) les résultats du premier semestre 2019 et (iii) les chiffres d'affaires du premier et du troisième trimestres 2019.</li> </ul>
Budget et gestion prévisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen du budget et du plan stratégique.</li> <li>■ Délégation donnée au directeur général pour établir les documents de gestion prévisionnelle.</li> <li>■ Examen régulier des chiffres et des résultats de la Société.</li> <li>■ Communication pour le <i>Capital Markets Day</i>.</li> <li>■ Examen des résultats prévisionnels et de la <i>guidance</i> pour 2019.</li> </ul>
Situation financière, financement, émissions de titres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autorisation d'émissions obligataires à hauteur d'un montant maximal de 1 milliard d'euros.</li> <li>■ Renouvellement de l'autorisation accordée au directeur général à l'effet d'accorder des cautions, avals et garanties.</li> <li>■ Examen de la performance du cours de l'action.</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue des risques (marché chinois, Brexit, hypothèse d'une crise automobile...) et opportunités.</li> </ul>
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Approbation des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et mise en œuvre (y compris fixation des objectifs de la rémunération variable du directeur général).</li> <li>■ Approbation de la rémunération variable du directeur général pour 2019.</li> <li>■ Attribution des plans d'actions de performance n° 11 et n° 11b, constatation de la réalisation des conditions de performance du plan n° 8 et ajustement du plan n° 10.</li> <li>■ Examen des régimes de retraite à prestations définies à la suite des modifications législatives et approbation de la modification de l'âge de maintien des droits en cas de départ (volet additionnel comité exécutif).</li> </ul>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen des résultats de l'évaluation externe des travaux du conseil et de ses comités au titre de 2018 et préparation de l'évaluation de l'exercice 2019.</li> <li>■ Examen de l'indépendance des membres du conseil d'administration.</li> <li>■ Proposition de renouvellement et de nomination d'administrateurs.</li> <li>■ Examen des plans de succession (y compris information sur la succession des principaux dirigeants du Groupe).</li> <li>■ Évolution des rôles des comités en charge de la gouvernance et de la rémunération et modification correspondante des règlements intérieurs.</li> <li>■ Modification du code de bonne conduite relatif à la gestion des informations privilégiées et aux transactions sur titres.</li> <li>■ Mise en place d'un comité ad hoc dans le cadre du projet de distribution envisagé des actions Faurecia par PSA à ses actionnaires.</li> <li>■ Approbation du document de référence 2018 et des rapports de gestion.</li> </ul>
Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocation de l'assemblée générale mixte du 28 mai 2019, arrêté de l'ordre du jour, des résolutions soumises au vote des actionnaires et de l'exposé des motifs.</li> </ul>
Autres points	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poursuite du contrat de liquidité sous réserve du renouvellement de l'autorisation de rachat d'actions propres par l'assemblée générale du 28 mai 2019.</li> </ul>

## 3.1.4. Comités du conseil d'administration

### 3.1.4.1. Le comité d'audit

Le comité d'audit est doté d'un règlement intérieur qui prévoit sa composition, ses missions ainsi que ses modalités de fonctionnement. Ce règlement intérieur est disponible sur le site internet de la Société, rubrique gouvernance ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

#### 3.1.4.1.1. COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

##### Règles de composition

La composition du comité est décidée par le conseil d'administration et peut être modifiée à tout moment par décision de ce dernier.

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.

Le comité est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus et doit comprendre au moins deux tiers d'administrateurs indépendants. Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. 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. Il ne doit pas non plus comporter d'administrateurs croisés (au sens de l'article 15.1 du code AFEP-MEDEF).

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.

Sur convocation ou invitation 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 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.

##### Composition

Au 31 décembre 2019, le comité d'audit est composé des quatre membres suivants :

- Odile Desforges, administratrice indépendante, présidente ;
- Valérie Landon, administratrice indépendante ;
- Olivia Larmarand, administratrice liée à PSA ;
- Emmanuel Pioche, administrateur représentant les salariés.

Les changements intervenus dans la composition du comité au cours de l'exercice 2019 sont présentés dans le tableau

figurant à la section 3.1.2.3 « Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés en 2019 ».

Tous les administrateurs nommés par l'assemblée générale qui sont membres du comité d'audit disposent d'une expertise des sujets financiers et comptables comme cela ressort des éléments biographiques figurant à la section 3.1.2.2 « Expertise, fonctions et mandats des administrateurs » du présent Document d'enregistrement universel. Il est à ce titre relevé que la présidente est, notamment, présidente du comité d'audit et des risques de la société Safran.

Le comité d'audit compte également un administrateur représentant les salariés. Conformément au code AFEP-MEDEF, celui-ci n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage d'indépendance au sein du comité.

Compte tenu de ces éléments, la composition du comité est conforme au seuil des deux tiers préconisé par le code AFEP-MEDEF et tel que reflété dans le règlement intérieur du comité.

#### 3.1.4.1.2. 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.

Les membres du comité ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

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 peut également faire appel à des experts extérieurs en tant que de besoin, en veillant à leur compétence et à leur indépendance.

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.



**3.1.4.1.3. 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 :

<b>Contrôle des comptes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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.</li> <li>À ce titre, le comité doit notamment :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. procéder à l'examen des comptes et des rapports de gestion afférents ;</li> <li>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 ;</li> <li>iii. assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;</li> <li>iv. lors de la revue des comptes, examiner les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;</li> <li>v. s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du groupe Faurecia ;</li> <li>vi. examiner le périmètre de consolidation et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;</li> <li>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 ;</li> <li>viii. examiner les supports de communication financière et formuler toute recommandation appropriée au conseil d'administration.</li> </ul> </li> </ul> <p>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.</p>
<b>Relations avec les commissaires aux comptes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ».</li> <li>■ 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.</li> <li>■ Le comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes.</li> <li>■ Les commissaires aux comptes doivent présenter au comité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;</li> <li>ii. les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées ;</li> <li>iii. les irrégularités ou inexactitudes découvertes ;</li> <li>iv. les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus ;</li> <li>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 et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ils communiquent chaque année au comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. une déclaration d'indépendance ;</li> <li>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 ;</li> <li>iii. les informations afférentes aux prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des commissaires aux comptes.</li> </ul>

<b>Contrôle interne et gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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.</li> <li>■ 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.</li> <li>■ Dans ce contexte, le comité est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Ainsi : <ul style="list-style-type: none"> <li>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 ;</li> <li>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.</li> </ul> </li> <li>■ Le comité doit procéder à tout le moins annuellement à une présentation au conseil d'administration du suivi et du contrôle des risques.</li> <li>■ 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.</li> </ul>
<b>Budget et gestion prévisionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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.</li> <li>■ Il examine les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants.</li> </ul>
<b>Situation financière, financement, émissions de titres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le comité revoit régulièrement la situation financière, la situation de trésorerie ainsi que les engagements hors bilan significatifs du Groupe.</li> <li>■ 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.</li> </ul>

#### 3.1.4.1.4. BILAN D'ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT EN 2019

En 2019, le comité d'audit s'est réuni cinq fois avec un taux de présence de 100 % (cf. section 3.1.3.2 « Nombre de réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés et assiduité » qui présente le taux de présence de chaque membre du comité d'audit aux réunions de ce comité).

Les principaux points examinés au cours de ces réunions ont été les suivants, étant précisé que les commissaires aux comptes ont été entendus au cours de chacune de ces réunions :

Thématiques	Principaux points examinés
Contrôle des comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen des comptes annuels (sociaux et consolidés) 2018 et semestriels (consolidés) 2019.</li> <li>■ Examen de la proposition du versement d'un dividende en numéraire de 1,25 euro au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018.</li> <li>■ Examen des communiqués de presse portant sur (i) les résultats 2018 et la <i>guidance</i> annuelle 2019, (ii) les résultats du premier semestre 2019 et (iii) les chiffres d'affaires du premier et du troisième trimestres.</li> <li>■ Examen régulier des chiffres et des résultats de la Société.</li> </ul>
Budget et gestion prévisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen du budget.</li> </ul>
Situation financière, financement, émissions de titres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen de la performance du cours de l'action Faurecia.</li> <li>■ Examen de la situation financière et de la trésorerie du Groupe.</li> <li>■ Examen du projet d'émissions obligataires à hauteur d'un montant maximal de 1 milliard d'euros.</li> <li>■ Examen des projets d'autorisations financières dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019.</li> </ul>
Relation avec les commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Indépendance des commissaires aux comptes (communication de leur attestation).</li> <li>■ Présentation du rapport additionnel des commissaires aux comptes et de leurs honoraires au titre de l'exercice 2018.</li> <li>■ Présentation par les commissaires aux comptes de leurs missions menées en 2019 et de leurs travaux de clôture.</li> <li>■ Informations sur les services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en 2019.</li> </ul>
Contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue des activités de l'audit interne.</li> <li>■ Revue des activités du contrôle interne.</li> <li>■ Revue du programme de conformité et du plan d'action de Faurecia en matière de lutte contre la corruption.</li> <li>■ Examen de risques spécifiques de manière régulière et revue générale de la gestion des risques par Faurecia.</li> <li>■ Revue des chapitres risques et responsabilité sociale d'entreprise du document de référence 2018.</li> </ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Point sur la performance du contrat de liquidités et son renouvellement.</li> <li>■ Intégration de Clarion.</li> <li>■ Étude des conséquences comptables de la fusion FCA/PSA sur Faurecia (réalisation de travaux additionnels liés aux normes USGAAS et PCAOB).</li> </ul>

### 3.1.4.2. Le comité de gouvernance et des nominations

Le comité de gouvernance et des nominations est doté d'un règlement intérieur qui prévoit sa composition, ses missions ainsi que ses modalités de fonctionnement. Ce règlement intérieur est disponible sur le site internet de la Société, rubrique gouvernance ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

Il est rappelé que dans le prolongement de l'évaluation externe du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, le conseil d'administration a décidé, au regard des pratiques de marché constatées et dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la gouvernance de la Société, de faire évoluer le comité de gouvernance (initialement en charge des sujets de gouvernance ainsi que de nomination et de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs) en comité de gouvernance et des nominations dont les missions sont décrites ci-dessous, étant précisé que la composition du comité est demeurée inchangée dans le cadre de cette réorganisation.

Ces modifications ont été décidées par les conseils d'administration des 22 juillet 2019 et 9 octobre 2019, sur recommandation des deux comités concernés par cette évolution, avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2019.

#### 3.1.4.2.1. COMPOSITION DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

##### Règles de composition

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. Le comité ne doit pas comporter de dirigeant mandataire social exécutif ou d'administrateurs croisés (au sens de l'article 15.1 du code AFEP-MEDEF) et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants, dont son président.

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, qui doit être indépendant, pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur. Le secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

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. Le président peut également décider, à sa discrétion, d'inviter en tant que de besoin, toute autre personne de son choix, quand il le juge approprié.

##### Composition

Au 31 décembre 2019, le comité de gouvernance et des nominations est composé des quatre membres suivants :

- Michel de Rosen, administrateur indépendant, président ;
- Penelope Herscher, administratrice indépendante ;

- Denis Mercier, administrateur indépendant ;
- Philippe de Rovira, administrateur lié à PSA.

Les changements intervenus dans la composition du comité au cours de l'exercice 2019 sont présentés dans le tableau figurant à la section 3.1.2.3 « Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés en 2019 ».

Le comité comptant trois administrateurs indépendants, dont son président, sa composition est conforme au code AFEP-MEDEF.

#### 3.1.4.2.2. FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

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. Le comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication. Les avis, propositions et recommandations sont pris à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président du comité est prépondérante.

Les membres du comité ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

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 peut solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, aux frais de la Société, après en avoir informé le président du conseil d'administration ou le conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au conseil. En cas de recours par le comité aux services de conseils externes, le comité veille à l'objectivité du conseil concerné.

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.

#### 3.1.4.2.3. MISSIONS DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

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> <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 d'enregistrement universel de la Société) l'indépendance de chacun des membres du conseil d'administration. Cet examen intervient également à l'occasion de la nomination d'un administrateur.</li> </ul>
<b>Sélection, nomination et succession des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs/Sélection et succession des membres du comité exécutif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination et du renouvellement des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs ; étant précisé que pour ces derniers 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 dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.</li> <li>■ Revoir annuellement les plans de sélection et de succession des membres du comité exécutif.</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>
<b>Responsabilité sociétale et environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examiner les orientations liées à la politique de responsabilité sociale et environnementale du groupe Faurecia ainsi que les objectifs associés.</li> <li>■ Suivre le déploiement de la politique de responsabilité sociale et environnementale, des engagements et des initiatives mis en œuvre par le groupe Faurecia.</li> <li>■ Apprécier les résultats réalisés en matière de performance extra-financière.</li> <li>■ En lien avec le comité d'audit, prendre connaissance des risques liés aux enjeux de développement durable figurant dans la déclaration de performance extra-financière contenue dans le rapport de gestion.</li> <li>■ Être informé des moyens dont dispose le groupe Faurecia pour mettre en œuvre et poursuivre sa stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale.</li> </ul>

### 3.1.4.2.4. BILAN D'ACTIVITÉ DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS EN 2019

En 2019, le comité de gouvernance et des nominations s'est réuni cinq fois avec un taux de présence moyen de 95 % (cf. section 3.1.3.2 « Nombre de réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés et assiduité ») qui présente le taux de présence moyen de chaque membre du comité de gouvernance et des nominations aux réunions de ce comité). Il est précisé que le nombre de réunions ainsi que les réalisations du comité de gouvernance et des nominations incluent celles du comité de gouvernance.

Les principaux points examinés au cours de ces réunions ont été les suivants :

Thématiques	Principaux points examinés
Structure de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen des résultats de l'évaluation externe du fonctionnement du conseil et de ses comités au titre de 2018 et préparation de l'évaluation 2019.</li> <li>■ Examen de l'indépendance des membres du conseil d'administration.</li> <li>■ Doctrine sur le rôle des administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration.</li> <li>■ Réflexions sur la politique du conseil d'administration sur la prise en charge des frais des mandataires sociaux et proposition de procédure.</li> <li>■ Évolution des rôles des comités en charge de la gouvernance et de la rémunération.</li> </ul>
Sélection, nomination et succession des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs/Sélection et succession des membres du comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proposition de renouvellement et de nomination d'administrateurs.</li> <li>■ Évolution de la composition des comités.</li> <li>■ Examen du plan de succession (y compris information sur la succession des principaux dirigeants du Groupe).</li> </ul> <p>Le comité de gouvernance et des nominations examine en effet chaque année le plan de succession, préparé en lien avec le management de la Société (plus précisément le directeur général et le directeur des ressources humaines pour la partie consacrée à la succession du dirigeant mandataire social exécutif), et en rend compte au conseil d'administration.</p> <p>Lors de cet examen, le comité de gouvernance et des nominations revoit nominativement la liste des talents identifiés au sein du Groupe pour éventuellement succéder aux dirigeants mandataires sociaux mais également aux membres du comité exécutif, dans un horizon de temps donné, ainsi que la politique du Groupe mise en œuvre pour identifier, accompagner et former les profils internes à haut potentiel et créer un réservoir de talents.</p>
Éthique et conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modification du code de bonne conduite relatif à la gestion des informations privilégiées et aux transactions sur titres.</li> </ul>
Responsabilité sociétale et environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue de la démarche RSE du Groupe (y compris en matière de diversité).</li> </ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen du chapitre sur la gouvernance du document de référence de 2018.</li> <li>■ Proposition de mise en place un comité ad hoc dans le cadre du projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires.</li> <li>■ Examen des projets de résolutions relatifs à la gouvernance et à la rémunération des mandataires sociaux non exécutifs dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019.</li> <li>■ Rémunération du président du conseil d'administration (politique de rémunération 2019, mise en œuvre et ex post 2018).</li> </ul>

### 3.1.4.3. Le comité des rémunérations

Le comité des rémunérations est doté d'un règlement intérieur qui prévoit sa composition, ses missions ainsi que ses modalités de fonctionnement. Ce règlement intérieur est disponible sur le site internet de la Société, rubrique gouvernance ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

Il est rappelé que dans le prolongement de l'évaluation externe du conseil d'administration sur l'exercice 2018, le conseil d'administration a décidé, au regard des pratiques de marché constatées et dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la gouvernance de la Société, de faire évoluer le comité de management, initialement en charge de la nomination et des sujets de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en comité des rémunérations dont les missions sont décrites ci-dessous, étant précisé que la composition du comité est demeurée inchangée dans le cadre de cette réorganisation.

Ces modifications ont été décidées par les conseils d'administration des 22 juillet 2019 et 9 octobre 2019, sur recommandation des deux comités concernés par cette évolution, avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2019.

#### 3.1.4.3.1. COMPOSITION DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

##### Règles de composition

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. Le comité ne doit pas comporter de dirigeant mandataire social exécutif ou d'administrateurs croisés (au sens de l'article 15.1 du code AFEP-MEDEF) et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants, dont son président.

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, qui doit être indépendant, pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur. Le secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

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. Le président peut également décider, à sa discrétion, d'inviter en tant que de besoin, toute autre personne de son choix, quand il le juge approprié.

##### Composition

Au 31 décembre 2019, le comité des rémunérations est composé des quatre membres suivants :

- Linda Hasenfratz, administratrice indépendante, présidente ;
- Daniel Bernardino, administrateur représentant les salariés ;
- Peter Mertens, administrateur indépendant ;
- Robert Peugeot, administrateur lié à PSA.

Les changements intervenus dans la composition du comité au cours de l'exercice 2019 sont présentés dans le tableau figurant à la section 3.1.2.3 « Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés en 2019 ».

Le comité comptant deux administrateurs indépendants, dont sa présidente, ainsi qu'un administrateur représentant les salariés, sa composition est conforme au code AFEP-MEDEF. Il est rappelé, à titre d'information, que conformément au code AFEP-MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage d'indépendance au sein des comités.

#### 3.1.4.3.2. FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

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. Le comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication. Les avis, propositions et recommandations sont pris à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président du comité est prépondérante.

Les membres du comité ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

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 peut solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, aux frais de la Société, après en avoir informé le président du conseil d'administration ou le conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au conseil. En cas de recours par le comité aux services de conseils externes, le comité veille à l'objectivité du conseil concerné.

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.

#### 3.1.4.3.3. MISSIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

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>Rémunération des dirigeants mandataires sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler annuellement des recommandations au conseil d'administration s'agissant des éléments composant la rémunération du dirigeant mandataire social non exécutif.</li> <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 dirigeants mandataires sociaux exécutifs 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 dirigeants mandataires sociaux exécutifs.</li> <li>■ Formuler des recommandations sur les autres éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 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>Rémunération des administrateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler annuellement des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la rémunération des administrateurs (enveloppe, mécanismes d'attribution). Par ailleurs, il arrête chaque année le montant de la rémunération due aux administrateurs.</li> </ul>
<b>Politique de rémunération de long terme (long term incentive plans)</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 et rémunération des principaux dirigeants du groupe Faurecia (autres que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être informé annuellement de la performance et de la rémunération des membres du comité exécutif ;</li> <li>■ Examiner régulièrement l'évolution de la politique de rémunération applicable aux principaux dirigeants du groupe Faurecia (comité exécutif et <i>Group Leadership Committee</i>).</li> </ul>

### 3.1.4.3.4. BILAN D'ACTIVITÉ DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS EN 2019

En 2019, le comité des rémunérations s'est réuni cinq fois avec un taux de présence moyen de 90 % (cf. section 3.1.3.2 « Nombre de réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés et assiduité » qui présente le taux de présence moyen de chaque membre du comité des rémunérations aux réunions de ce comité). Il est précisé que le nombre de réunions ainsi que les réalisations du comité des rémunérations incluent celles du comité de management.

Les principaux points examinés au cours de ces réunions ont été les suivants :

Thématiques	Principaux points examinés
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen de la réalisation des critères de performance de la rémunération variable 2018 du directeur général.</li> <li>■ Examen de la rémunération du directeur général (politique de rémunération 2019, mise en œuvre pour 2019 (rémunération fixe et fixation des objectifs de la rémunération variable du directeur général)) et ex-post 2018.</li> <li>■ Examen pluriannuel de l'atteinte des objectifs qualitatifs 2019 attachés à la rémunération variable du directeur général.</li> <li>■ Réflexions sur l'évolution de la structure de rémunération du directeur général pour 2020.</li> </ul>
Rémunération des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen de la rémunération prévisionnelle du montant global de la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2019.</li> </ul>
Politique de rémunération de long terme (long term incentive plans)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen du plan d'actions de performance n° 11 et n° 11b, constatation de la réalisation des conditions de performance du plan n° 8 et réflexion sur l'ajustement du plan n° 10.</li> </ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen des projets de résolutions relatifs à la rémunération du directeur général dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019.</li> <li>■ Revue des conventions et engagements réglementés en vue de l'assemblée générale du 26 juin 2020.</li> <li>■ Revue du projet de procédure sur la prise en charge des frais des mandataires sociaux.</li> <li>■ Examen des régimes de retraite à prestations définies à la suite des modifications législatives et examen de la modification de l'âge de maintien des droits en cas de départ (volet additionnel comité exécutif).</li> </ul>

### 3.1.5. Évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés

Afin d'évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, le conseil d'administration procède régulièrement à une évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que des comités spécialisés. L'évaluation est effectuée tous les ans, étant précisé qu'une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans avec l'aide d'un prestataire externe conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

La dernière évaluation externe ayant été réalisée au titre de l'exercice 2018, l'évaluation du conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 a été réalisée en interne sur la base d'un questionnaire détaillé préparé par la secrétaire du conseil d'administration et revu avec le président du comité de gouvernance et des nominations, puis validé par le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations.

Ce questionnaire traite notamment du fonctionnement, de la structure, de la gouvernance, de la composition et des missions du conseil ainsi que des comités spécialisés, mais également de l'information des administrateurs, des sujets traités, de la contribution des administrateurs (étant précisé qu'une analyse détaillée et approfondie de ce point est effectuée lors de l'évaluation externe), de la qualité des débats, de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation précédente. Le questionnaire a été adressé aux administrateurs et leurs réponses ont fait l'objet d'une synthèse préparée par la secrétaire du conseil d'administration.

La synthèse de l'évaluation a été examinée par le comité de gouvernance et des nominations du 12 février 2020 puis présentée et discutée lors du conseil d'administration du 14 février 2020.

Il ressort de cette évaluation que les administrateurs sont très satisfaits de l'organisation ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités grâce à une gouvernance adaptée à la Société, à la qualité des relations et des échanges entre le président du conseil, le directeur général et les administrateurs ainsi qu'à la composition des organes d'administration qui permet d'appréhender les enjeux auxquels l'industrie automobile fait face.

Les principaux constats de cet exercice sont les suivants :

- les principales pistes d'amélioration identifiées par le conseil d'administration en 2018 ont été mises en œuvre en 2019, à savoir : (i) les « executive sessions » (réunions hors de la direction générale du Groupe) se sont poursuivies et une réunion comprenant uniquement les administrateurs indépendants a été organisée, (ii) les plans de succession et l'analyse des risques ont été revus de façon plus approfondie en 2019, (iii) deux réunions du conseil ont été dédiées aux sujets stratégiques (dont l'une intégralement à la stratégie long-terme), (iv) les comités spécialisés en charge de la gouvernance et de la rémunération ont été réorganisés et (v) des échanges ont eu lieu entre les administrateurs et les membres du comité exécutif, le renforcement de ces échanges devant se poursuivre ;

- compte tenu notamment de la mise en œuvre des recommandations ci-dessus, l'organisation des travaux du conseil et des comités, la conduite des réunions et le contenu des réunions se sont améliorés.

Les pistes d'amélioration identifiées sont, notamment, les suivantes :

- en termes d'information, continuer à améliorer la lisibilité de la documentation et enrichir l'examen des sujets stratégiques d'analyses thématiques (changements structurels de l'industrie, concurrence) ;

- en termes d'organisation des travaux du conseil d'administration, renforcer les échanges entre les principaux dirigeants opérationnels et le conseil d'administration et poursuivre les « executive sessions » (plutôt en début de réunion du conseil qu'à la fin) ;

- en termes de composition du conseil d'administration, continuer à réfléchir à l'évolution de la composition du conseil d'administration, notamment dans le contexte de l'évolution potentielle de l'actionnariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires et de la politique de diversité ;

- mener une réflexion régulière sur la rémunération des administrateurs au regard des pratiques françaises et européennes afin de s'assurer de l'attractivité du conseil d'administration, notamment à l'égard des administrateurs étrangers.



## 3.2. Direction opérationnelle du Groupe

Outre la direction générale, dont les informations sont mentionnées à la section 3.1.2.4 « Structure de gouvernance », le Groupe comprend un comité exécutif et s'appuie également sur le *Group Leadership Committee*. La politique de diversité au sein des instances dirigeantes est décrite au chapitre 4, section 4.2.5 « Promotion de la diversité » du présent Document d'enregistrement universel.

### 3.2.1. 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 2 janvier 2020, la composition du comité exécutif était la suivante :

**Patrick KOLLER**

Directeur général

**Yann BRILLAT-SAVARIN**

Vice-président exécutif, Stratégie

**Nolwenn DELAUNAY**

Vice-présidente exécutive, Directrice juridique Groupe et secrétaire du conseil d'administration

**Michel FAVRE**

Vice-président exécutif, Finance

**Jean-Paul MICHEL**

Vice-président exécutif, Faurecia Clarion Electronics

**Mathias MIEDREICH**

Vice-président exécutif, Faurecia Clean Mobility

**Thorsten MUSCHAL**

Vice-président exécutif,  
Vente et Management des Programmes

**Kate PHILIPPS**

Vice-présidente exécutive, Communication

**Patrick POPP**

Vice-président exécutif, Faurecia Interiors

**Christophe SCHMITT**

Vice-président exécutif, Opérations Groupe

**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, Cockpit Modules & SAS

### 3.2.2. *Group Leadership Committee*

Chacun des quatre *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 quatre *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 quatre 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, finances et juridiques, le *Group Leadership Committee* de Faurecia.

Le *Group Leadership Committee* de Faurecia comprenait, au 31 décembre 2019, 263 membres. Il constitue l'équipe de direction opérationnelle de Faurecia, responsable de ses opérations, de son développement et de ses résultats.

## 3.3. Rémunération des mandataires sociaux

### 3.3.1. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2018 et 2019

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, fixe la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs dans le respect des dispositions légales applicables et de la politique de rémunération.

#### 3.3.1.1. Rémunération du président du conseil d'administration

##### 3.3.1.1.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2019

La politique de rémunération fixant la structure ainsi que les principes et critères arrêtés pour déterminer la rémunération et les avantages de toute nature accordés au président du conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, qui a été approuvée à 99,68 % par l'assemblée générale de la Société du 28 mai 2019 au titre de la 12<sup>e</sup> résolution, figure dans le document de référence 2018 de la Société, à la section 5.2.1.5.

Il est rappelé, de manière synthétique, que la politique de rémunération 2019 du président du conseil d'administration prévoyait une rémunération fixe et des avantages en nature.

La mise en œuvre de la politique de rémunération en 2019, telle que décrite ci-dessous, reflète la volonté de la Société de mettre en place un système de rémunération simple, stable et conforme aux pratiques de marché comme cela a été présenté aux actionnaires. La rémunération totale du président du conseil d'administration, qui intègre ces principes, répond aux objectifs de la politique de rémunération.

##### 3.3.1.1.2. RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MÊME EXERCICE

###### 3.3.1.1.2.1. Rémunération annuelle fixe

Le conseil d'administration du 15 février 2019 a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle du président du conseil d'administration à 300 000 euros. Celle-ci est demeurée inchangée depuis 2017. Il a cependant été décidé que l'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 allait être inclus dans ce plafond de 300 000 euros.

En conséquence, le montant de la rémunération annuelle fixe du président du conseil d'administration (déduction faite de l'avantage en nature) s'est élevé à 275 253,34 euros en 2019.

###### 3.3.1.1.2.2. Avantages en nature

Outre la mise à disposition d'une assistante pour ses activités autres que celles relatives à la présidence de Faurecia (voir paragraphe ci-dessus), pour un montant de 24 650 euros, le président du conseil d'administration a bénéficié de la mise à disposition d'un véhicule. Cet avantage est valorisé à 4 982,40 euros.

Le montant total des avantages en nature est de 29 632,40 euros.

###### 3.3.1.1.2.3. Autres éléments de rémunération

À l'exception des éléments décrits ci-dessus, le président du conseil d'administration n'a pas bénéficié d'autres éléments de rémunération.

Il est précisé, en tant que de besoin, qu'il ne perçoit aucune rémunération de la part d'une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce.

##### 3.3.1.1.3. RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DES EXERCICES 2018 ET 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE CES MÊMES EXERCICES

Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et avantages versés au cours des exercices 2018 et 2019 ou attribués au titre de ces exercices au président du conseil d'administration.

Il est cependant précisé que dans la mesure où le président du conseil d'administration ne perçoit qu'une rémunération fixe et des avantages en nature, à l'exclusion de toute autre rémunération, les tableaux n° 4, n° 5, n° 6 et n° 7 prévus par le code AFEP-MEDEF et la recommandation AMF n° 2009-16 sont sans objet. Il en est de même du tableau n° 10 prévu par le code AFEP-MEDEF.

**SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MICHEL DE ROSEN**

**Tableau n° 1 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)**

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	304 982,40	304 885,74
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>304 982,40</b>	<b>304 885,74</b>

**RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MICHEL DE ROSEN**

**Tableau n° 2 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)**

(brut en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	300 000	300 000	275 253,34	275 253,34
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	4 982,40	4 982,40	29 632,40	29 632,40
<b>TOTAL</b>	<b>304 982,40</b>	<b>304 982,40</b>	<b>304 885,74</b>	<b>304 885,74</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
Nom : Michel de ROSEN Fonction : président du conseil d'administration depuis le 30 mai 2017 Date de fin de mandat : AG 2020		Non		Non		Non		Non

### 3.3.1.2. Rémunération du directeur général

#### 3.3.1.2.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2019

La politique de rémunération fixant la structure ainsi que les principes et critères arrêtés pour déterminer la rémunération et les avantages de toute nature accordés au directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, qui a été approuvée à 96,51 % par l'assemblée générale de la Société du 28 mai 2019 au titre de la 13<sup>e</sup> résolution, figure dans le document de référence 2018 de la Société, à la section 5.2.1.5.

Il est rappelé, de manière synthétique, que la politique de rémunération 2019 du directeur général prévoyait :

- une rémunération annuelle fixe ;
- une rémunération variable à court terme, soumise à conditions de performance et pouvant représenter un montant maximum de 180 % de la rémunération annuelle fixe ;
- une attribution gratuite d'actions soumise à conditions de présence et de performance, représentant dans l'ensemble une part équivalente à la rémunération variable court terme au maximum ;
- une indemnité de départ ;
- des compléments de retraite à cotisations et à prestations définies ;
- des avantages en nature.

La mise en œuvre de la politique de rémunération en 2019, telle que décrite ci-dessous, reflète la volonté de la Société de mettre en place un système de rémunération lisible, compétitif et comprenant une part prépondérante de la rémunération assise sur des critères de performance clairs et précis relatifs à la mise en œuvre de la stratégie et dont l'atteinte profite à l'ensemble des parties prenantes. La rémunération totale du directeur général, qui intègre ces principes y compris dans le montant de chacun des éléments de la rémunération, répond aux objectifs de la politique de rémunération.

#### 3.3.1.2.2. RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MÊME EXERCICE

##### 3.3.1.2.2.1. Rémunération annuelle fixe

Le conseil d'administration du 15 février 2019, sur recommandation du comité de management (désormais dénommé comité des rémunérations), avait 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 avait fixé cette nouvelle rémunération en appréciant plusieurs éléments opérationnels :

- 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 2018 ;
- 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 Electronics, à la suite de l'acquisition de Clarion.

Le conseil d'administration, soucieux de garantir la compétitivité de la rémunération de son directeur général, avait 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, correspondait à la médiane du groupe de sociétés industrielles cotées à Paris et était inférieure de 11 % à la médiane des sociétés européennes utilisées dans le cadre de l'étude comparative.

Le montant de la rémunération annuelle fixe du directeur général s'est donc élevé à 862 500 euros au titre de l'exercice 2019.

##### 3.3.1.2.2.2. Rémunération annuelle variable

Le conseil d'administration du 15 février 2019, sur recommandation du comité de management (désormais dénommé comité des rémunérations), a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable du directeur général au titre de 2019, et ce conformément aux modalités de la politique de rémunération 2019 du directeur général, de la manière suivante :

- la rémunération variable varie de 0 % à 180 % de la rémunération annuelle fixe du directeur général en fonction de critères quantifiables et qualitatifs ;
- les critères quantifiables ouvrent droit à une rémunération variable allant de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe. Ces critères sont, comme indiqué dans la politique de rémunération 2019, la marge opérationnelle (40 %) et le cash flow net (60 %), dont les objectifs sont fixés par référence au budget 2019 ;
- les critères qualitatifs portent sur (i) l'intégration de Clarion (50 %), appréciée principalement au regard du déploiement d'une organisation claire et des responsabilités afférentes, de l'identification et la sécurisation des talents, de l'identification des synergies, de la finalisation du plan d'intégration au second semestre 2019 et de la mise en œuvre du budget et (ii) l'exécution de la stratégie (50 %), appréciée principalement au regard de la croissance du carnet de commandes, et en particulier celui des *New Value Spaces*, et du suivi des « Convictions » du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale communiquées par Faurecia en 2018 ;
- les critères qualitatifs ont un effet multiplicateur des critères quantifiables. Dès lors que les objectifs des critères quantifiables seront atteints en tout ou partie, le degré de réalisation des objectifs des critères qualitatifs permettra de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des critères quantifiables allant de 0,70 à 1,20. Il est précisé qu'au cas où la réalisation des objectifs des critères quantifiables serait égale à 0, l'effet multiplicateur des critères qualitatifs ne jouera pas.

Le conseil d'administration du 14 février 2020, sur recommandation du comité des rémunérations, a examiné la réalisation des critères quantifiables et qualitatifs. Il ressort de cette analyse que le montant de la rémunération annuelle variable au titre de l'exercice 2019 s'élève à 1 302 480 euros.

Le tableau ci-dessous présente, de manière synthétique, les principes et les résultats de l'analyse par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, de la rémunération annuelle variable du directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

		Pondération des critères	Maximum en % du critère <sup>(1)</sup>	Réalisé en % du critère	Montant en euros correspondant
<b>Critères quantifiables</b> <b>De 0 % à 150 % de 100 % de la rémunération annuelle fixe si les niveaux de réalisation de ces objectifs fixés par rapport au budget 2019 sont atteints</b>	Marge opérationnelle	40 %	150 %	105 %	378 000
	Cash flow net	60 %	150 %	131 %	707 400
	<b>Total quantifiable</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>120,6 %</b>	<b>1 085 400</b>
<b>Critères qualitatifs</b> <b>Effet multiplicateur (allant de 0,70 à 1,20) de la réalisation des critères quantifiables pouvant augmenter la rémunération variable</b>	Intégration de Clarion	50 %	120 %	120 %	n/a
	Exécution de la stratégie	50 %	120 %	120 %	n/a
	<b>Total qualitatif</b>	<b>100 %</b>	<b>120 %</b>	<b>120 %</b>	<b>217 080 <sup>(2)</sup></b>
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE</b>			<b>180 %</b>	<b>144,72 %</b>	<b>1 302 480</b>

(1) Les objectifs chiffrés des critères quantifiables, qui ont été fixés de manière précise et qui sont préétablis, ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

(2) Ce montant permet d'appréhender la part des critères qualitatifs dans la rémunération annuelle variable. Il correspond à la différence entre (i) le montant total obtenu par application du coefficient multiplicateur de 1,2 (soit 120 %) lié au taux de réalisation global des critères qualitatifs multiplié par le montant obtenu au titre des critères quantifiables, soit 1 085 400 euros et (ii) le montant obtenu au titre des critères quantifiables, soit 1 085 400 euros.

Les éléments pris en compte par le conseil d'administration dans le cadre de l'évaluation du taux de réalisation des critères qualitatifs sont les suivants :

- **intégration de Clarion** : il a notamment été constaté, pour considérer que ce critère était réalisé au maximum, que (i) la nouvelle organisation définie avec la création d'un quatrième Business Group a été déployée avec succès et que les personnes occupant des postes clés ont été identifiées, retenues avec succès et fidélisées, et ce dans un contexte d'intégration et d'organisation de Clarion au sein du nouveau Business Group, (ii) les synergies ont été identifiées et leur déploiement programmé selon les modalités du plan d'exécution qui a été finalisé au cours du deuxième trimestre 2019 et (iii) le budget 2019 a été finalisé au cours du deuxième trimestre 2019 et mis en œuvre et le niveau de marge opérationnelle a été apprécié par rapport aux objectifs prévus ;
- **exécution de la stratégie** : il a notamment été constaté, pour considérer que ce critère était réalisé au maximum, que (i) l'année 2019 a été une année record en termes de commandes, avec 25,3 milliards d'euros, ce qui les porte à 68 milliards d'euros de vente cumulées sur trois ans (2017-2019), (ii) que les commandes relatives aux New Value Spaces, qui permettent d'obtenir une marge opérationnelle plus élevée pour le Groupe, sont en augmentation et représentent 17 % des commandes totales (contre 12 % en 2018) et (iii) qu'en matière de RSE liée au suivi des Convictions du Groupe, des indicateurs ont été identifiés pour chacune des Convictions en matière d'environnement (gaz à effet de serre, efficacité énergétique, écoconception des produits et traitement des déchets), d'activité (brevets, évaluation des usines à risque et mesures d'atténuation, satisfaction clients et satisfaction fournisseurs) et de personnel du Groupe (diversité et inclusion, satisfaction des salariés, sécurité au travail, employabilité et engagement sociétal) avec des objectifs ambitieux fixés pour 2022.

Après constatation de la réalisation des critères de la rémunération annuelle variable au titre de l'exercice 2019 par le conseil d'administration du 14 février 2020, la proportion relative de la rémunération annuelle fixe et annuelle variable est la suivante : 39,84 % pour la rémunération annuelle fixe et 60,16 % pour la rémunération annuelle variable.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du code de commerce, la rémunération variable au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ne sera versée qu'après l'approbation, par les actionnaires réunis le 26 juin 2020, des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Patrick Koller, directeur général.

Il est également rappelé que le versement de la rémunération annuelle variable de Patrick Koller au titre de l'exercice 2018, qui s'élevait à 1 210 300 euros, était conditionné, conformément à la loi, à un vote favorable de l'assemblée générale du 28 mai 2019 sur les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 (15<sup>e</sup> résolution). Cette résolution ayant été approuvée à 99,03 %, le versement de la rémunération annuelle variable de Patrick Koller au titre de l'exercice 2018 est intervenu après cette assemblée générale.

### 3.3.1.2.2.3. Actions de performance

Le conseil d'administration du 9 octobre 2019, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé, sur la base de la 23<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 28 mai 2019, d'attribuer un nombre maximum de 56 220 actions (soit 0,041 % du capital social au 31 décembre 2019) à Patrick Koller.

Le montant de l'attribution maximum (valorisée à la cible) selon les normes IFRS, s'élève à 1 534 078 euros, soit 170 % de la rémunération fixe de référence.

Les conditions interne et externe ainsi que les objectifs sont présentées dans le tableau ci-dessous. Compte tenu de l'importance croissante des enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale pour l'ensemble des parties prenantes et pour le Groupe, il est apparu opportun, pour intégrer cette tendance dans la rémunération

à long terme, d'ajouter par rapport à la politique de rémunération 2019 une nouvelle condition de performance interne liée à la mixité hommes/femmes au sein du Groupe et d'ajuster en conséquence la pondération des différents critères, comme cela est reflété ci-dessous :

Nature de la condition	Description	Pondération	Objectif <sup>(1)</sup>
Interne	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2021 (les crédits d'impôts exceptionnels étant exclus), avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le CA ( <b>Résultat Net 2021</b> ), comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan stratégique du Groupe examiné par le CA à la date d'attribution des actions ( <b>Résultat Net PS</b> ).	60 %	<u>Min.</u> : Résultat Net 2021 = 90 % du Résultat Net PS ; <u>Cible</u> : Résultat Net 2021 = Résultat Net PS ; <u>Max.</u> : Résultat Net 2021 ≥ 110 % du Résultat Net PS.
Interne (RSE)	Mixité hommes/femmes (% de femmes) au sein de la catégorie des « Managers et Professionnels » (population cadre) du Groupe au 31 décembre 2021 selon les objectifs fixés par le conseil d'administration (pondération de 10 %)	10 %	<u>Min.</u> : - 1 point ; <u>Cible</u> : 100 % de l'objectif ; <u>Max.</u> : ≥ + 2 points.
Externe	Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2018 et l'exercice 2021 ( <b>BNPA Faurecia</b> ) et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables <sup>(2)</sup> ( <b>BNPA de Référence</b> ).	30 %	<b>BNPA de Référence ≤ - 20 % (donc négative)</b> <u>Min.</u> : BNPA Faurecia = 125 % BNPA de Référence ; <u>Cible</u> : BNPA Faurecia = BNPA de Référence <u>Max.</u> : BNPA Faurecia ≥ 75 % BNPA de Référence. <b>- 20 % &lt; BNPA de Référence &lt; + 20 %</b> <u>Min.</u> : BNPA Faurecia = BNPA de Référence - 5 % ; <u>Cible</u> : BNPA Faurecia = BNPA de Référence ; <u>Max.</u> : BNPA Faurecia ≥ BNPA de Référence + 5 %. <b>BNPA de Référence ≥ + 20 %</b> <u>Min.</u> : BNPA Faurecia = 75 % BNPA de Référence ; <u>Cible</u> : BNPA Faurecia = BNPA de Référence ; <u>Max.</u> : BNPA Faurecia ≥ 125 % BNPA de Référence.

(1) Les objectifs chiffrés des conditions internes (et plus précisément ceux de la condition interne liée au résultat net), qui ont été fixés de manière précise et qui sont préétablis, ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

(2) Le groupe de référence est composé des équipementiers automobiles européens et nord-américains suivants : Adient (Irlande/États-Unis), Aptiv (ex Delphi) (États-Unis), Autoliv (Suède), Autoneum (Suisse), Borg Warner (États-Unis), Continental (Allemagne), Hella (Royaume-Uni), Lear (États-Unis), Magna (Canada), Plastic Omnium (France), Tenneco (États-Unis) et Valeo (France).

Une condition de présence (assortie des exceptions usuelles) s'applique à tous les bénéficiaires, y compris le directeur général. L'acquisition définitive intervient à l'issue d'une période d'acquisition de quatre ans, étant précisé que le plan ne comporte pas de période de conservation.

Le directeur général devra conserver, sous la forme nominative et jusqu'à la cessation de ses fonctions, 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 le directeur général 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 le directeur général ne détiendrait plus le nombre d'actions cible correspondant à ce niveau de rémunération brute de base.

Aux termes du règlement du plan en question, 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.

#### 3.3.1.2.2.4. Retraites

Patrick Koller a bénéficié, en 2019, 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 comprenant deux volets :

- un volet ouvert, sous conditions d'éligibilité, à tous les cadres du Groupe en France. Pour le directeur général, les droits potentiels peuvent augmenter chaque année de 1 % de la tranche C sous condition de l'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle à hauteur de 80 % minimum ;
- 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, en fonction d'une condition de performance liée à l'atteinte du résultat opérationnel réalisé par la Société, par rapport au budget, tel qu'approuvé par le conseil d'administration.

Afin de se mettre en conformité avec la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « loi Pacte » et l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire transposant la directive 2014/50/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relative aux prescriptions minimales visant à accroître la mobilité des travailleurs entre les États membres en améliorant l'acquisition et la préservation des droits à pension complémentaire, les deux volets du régime de retraite à prestations définies applicables aux membres du comité exécutif, et dont bénéficie le directeur général, ont été fermés à compter du 4 juillet 2019 et les droits potentiels ont été gelés à la date du 31 décembre 2019. Compte tenu du gel des droits au 31 décembre 2019, le directeur général ne peut plus acquérir de droits supplémentaires au titre de ces dispositifs à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Les principales caractéristiques de ces régimes sont décrites dans le tableau de synthèse ci-dessous :

	Régime à cotisations définies	Régime à prestations définies (tous cadres tranche C)	Régime additif de retraite spécifique (membres du comité exécutif France)
<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 2019 : 7 699,56 euros)	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 la 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 pour le directeur général à la date de clôture de l'exercice</b>	4086 euros annuels	24 348 euros annuels ***	262 319 euros annuels ****
<b>Charges fiscales et sociales associées</b>	Non applicable	Taxe sur rente	Taxe sur contribution

\* Pour le directeur général, en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle : (i) 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 et (ii) 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). La rémunération variable annuelle 2019 représentant 144,7 % de la rémunération annuelle fixe de référence, l'augmentation des droits pour 2019 s'est élevée à 1 %.

\*\* Pour le directeur général et les membres du comité exécutif France, 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 :  $\sum X_i * R$  où R = rémunération de référence annuelle et  $X_i$  = droit accordé au titre de chaque année d'ancienneté, i étant égal à (i) 3 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement supérieur à 105 % du résultat opérationnel budgété, (ii) 2 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 95 % et 105 % du résultat opérationnel budgété et (iii) 1 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement inférieur à 95 % du résultat opérationnel budgété. Compte tenu du résultat opérationnel 2019, les droits accordés au titre de 2019 sont de 1 %.

\*\*\* 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.

### 3.3.1.2.2.5. Indemnité de départ

Le directeur général bénéficie d'une indemnité de départ conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF qui a été autorisée par le conseil d'administration du 25 juillet 2016, selon la procédure des articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, et approuvée par l'assemblée générale du 30 mai 2017 au titre de sa cinquième résolution.

Cette indemnité n'a pas été mise en œuvre au cours de l'exercice 2019.

Il est rappelé que les caractéristiques de cette indemnité sont les suivantes :

- 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.

### 3.3.1.2.2.6. Avantages en nature

Patrick Koller a bénéficié, conformément à la politique de rémunération 2019, de la mise à disposition d'un véhicule de fonction en vigueur au sein de la Société. Le montant total des avantages en nature est de 15 350 euros.

Il est par ailleurs précisé, pour information, que la Société a versé, au titre du régime complémentaire d'assurance médicale/vie/invalidité, 7 293 euros.

### 3.3.1.2.2.7. Autres éléments de rémunération

À l'exception des éléments décrits ci-dessus, le directeur général n'a pas bénéficié d'autres éléments de rémunération ou avantages.

Il est précisé, en tant que de besoin, qu'il ne perçoit aucune rémunération de la part d'une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce.

### 3.3.1.2.3. RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DES EXERCICES 2018 ET 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE CES MÊMES EXERCICES

Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et avantages versés au cours des exercices 2018 et 2019 ou attribués au titre de ces exercices au directeur général.

Dans la mesure où il n'existe plus de plan d'options de souscription d'actions en vigueur depuis le 16 avril 2017, les tableaux n° 4, n° 5 et n° 8 relatifs aux options attribuées ou levées au cours de l'exercice et à l'historique des attributions prévues par le code AFEP-MEDEF et la recommandation AMF n° 2009-16 sont sans objet. Il en est de même du tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF dans la mesure où Patrick Koller ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.

Enfin, le tableau sur l'historique des attributions des actions de performance (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF et tableau n° 10 de la recommandation AMF n° 2009-16) figure au chapitre 5, Section 5.2.2. « Capital potentiel ».



## SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À PATRICK KOLLER

Tableau n° 1 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 035 300	2 180 330
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 237 788	1 534 078
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 273 088</b>	<b>3 622 228</b>

## RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE PATRICK KOLLER

Tableau n° 2 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

(brut en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	825 000	825 000	862 500	862 500
Rémunération variable annuelle	1 210 300 <sup>(1)</sup>	1 293 750 <sup>(2)</sup>	1 302 480 <sup>(3)</sup>	1 210 300 <sup>(4)</sup>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	14 400 <sup>(5)</sup>	14 400	15 350 <sup>(5)</sup>	15 350
<b>TOTAL</b>	<b>2 035 300</b>	<b>2 133 150</b>	<b>2 180 330</b>	<b>2 088 150</b>

(1) Montant attribué au titre de l'exercice 2018.

(2) Montant versé en 2018 au titre de l'exercice 2017.

(3) Montant attribué au titre de l'exercice 2019 qui sera versé sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale du 26 juin 2020.

(4) Montant versé en 2019 au titre de l'exercice 2018 à la suite de l'approbation de la 15<sup>e</sup> résolution relative au vote ex post du directeur général par l'assemblée générale du 28 mai 2019.

(5) Mise à disposition d'un véhicule.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À PATRICK KOLLER

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 (euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance <sup>(2)</sup>
Plan n° 11 <sup>(3)</sup>	Plan n° 11 du 9 octobre 2019	56 220	1 534 078	09/10/2023	09/10/2023	Condition interne liée au résultat net Groupe après impôt (pondération de 60 %) Condition interne liée à la mixité hommes/femmes (% de femmes) au sein de la catégorie des « Managers et Professionnels » (population cadre) du Groupe (pondération de 10 %) Condition externe liée à la croissance pondérée du revenu net par action de Faurecia (pondération de 30 %)
<b>TOTAL</b>	-	<b>56 200</b>	<b>1 534 078</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) Le détail des conditions de performance ainsi que les objectifs fixés figurent à la section 3.3.1.2.2.3 « Actions de performance ».

(3) Les conditions d'atteinte de ce plan n'étant pas connues, la valorisation est exprimée à la cible.

## ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES PENDANT L'EXERCICE POUR PATRICK KOLLER

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 <sup>(1)</sup>	Conditions d'acquisition
Plan n° 7 du 23 juillet 2015	23 643	Patrick KOLLER devra conserver, sous la forme nominative et jusqu'à la cessation de ses fonctions, 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 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 Patrick KOLLER ne détiendrait plus le nombre d'actions cible correspondant à ce niveau de rémunération brute de base.
<b>TOTAL</b>	<b>23 643</b>	

(1) Il est rappelé que l'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 26 383 actions. Le taux de réalisation des conditions de performance est le suivant : la condition de performance interne relative au résultat net du Groupe (avant impôts) a été réalisée à 107,5 % et la condition de performance externe a été réalisée à 130 %, soit un taux de réalisation global de 116,5 %.

Le nombre maximum total d'actions de performance encore en vigueur au 31 décembre 2019 et pouvant être acquises par Patrick Koller, déduction faite des actions d'ores et déjà acquises, représente un total de 168 391 actions, soit 0,12 % 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
Nom : Patrick KOLLER Fonction : directeur général à compter du 1 <sup>er</sup> juillet 2016 Date de fin de mandat : indéterminée, le mandat de Patrick KOLLER en tant que directeur général ne comportant pas de durée	Non	Oui <sup>(1)</sup>	Oui <sup>(2)</sup>	Non <sup>(3)</sup>

(1) Les principales modalités du régime de retraite supplémentaire sont décrites à la section 3.3.1.2.2.4 « Retraite » du présent Document d'enregistrement universel.

(2) Les modalités de l'indemnité de départ sont décrites à la section 3.3.1.2.2.5 « Indemnité de départ » du présent Document d'enregistrement universel.

(3) Il est précisé, pour information, que la politique de rémunération 2020, qui sera soumise à l'assemblée générale du 26 juin 2020, prévoit un engagement de non-concurrence de 12 mois en cas de démission, assorti d'une indemnité mensuelle égale à 50 % de la rémunération de référence (rémunération fixe et rémunération annuelle variable) versée au cours des 12 derniers mois précédant la cessation des fonctions.

### 3.3.1.3. Information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et leur évolution au cours des cinq derniers exercices

#### 3.3.1.3.1. MULTIPLES DE RÉMUNÉRATION ENTRE LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DU GROUPE EN FRANCE

La structure de gouvernance du Groupe est composée d'un président du conseil d'administration et d'un directeur général depuis mi-2016. Les ratios et l'évolution annuelle sont donc présentés pour la période 2016-2019, étant précisé que les rémunérations perçues au titre de ces mandats sur le second semestre 2016 ont été annualisées pour permettre une comparaison.

Le mandat de président du conseil d'administration a été exercé par Yann Delabrière du 1<sup>er</sup> juillet 2016 au 30 mai 2017 puis par Michel de Rosen depuis cette date. Le mandat de directeur général est exercé par Patrick Koller depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Le périmètre pris en compte pour apprécier les rémunérations des salariés comprend, conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP en date du 28 janvier 2020, l'ensemble des entités légales françaises du Groupe, à l'exception des sociétés entrées ou sorties du Groupe pendant les cinq années concernées<sup>(1)</sup>. En moyenne, sur ces quatre années, le périmètre étudié représente près de 97 % des salariés français. Il est précisé que l'effectif français du Groupe ne représente que 10 % de l'effectif total du Groupe et qu'il comprend près de 65 % de salariés non-cadres. Les rémunérations prises en compte dans les calculs sont celles des salariés de Faurecia qui ont été présents toute l'année concernée, la rémunération des salariés à temps partiel ayant été recalculée en équivalent temps plein.

Les éléments de rémunération retenus pour ces ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés, y compris l'intéressement et la participation, ainsi que des actions de performance attribuées, à la cible, au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur<sup>(2)</sup>. Pour 2016, les deux mandats ayant débuté à mi-année, une annualisation de la rémunération des deux dirigeants a été effectuée pour permettre de calculer les ratios.

Le tableau ci-dessous présente, sur la base des hypothèses mentionnées ci-dessus, les ratios entre le niveau de rémunération du président du conseil d'administration ainsi que du directeur général et la rémunération moyenne des salariés pour le périmètre retenu (autres que les mandataires sociaux) ainsi que la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés pour le périmètre retenu (autres que les mandataires sociaux) :

	2016	2017	2018	2019
<b>Président du conseil d'administration</b>				
Ratio avec rémunération moyenne France	6,6	6,3	6,0	5,8
Ratio avec rémunération médiane France	8,9	8,5	8,2	7,9
<b>Directeur général</b>				
Ratio avec rémunération moyenne France	61,4	63,7	66,5	70,0
Ratio avec rémunération médiane France	83,5	86,1	90,9	94,6

(1) Les sociétés suivantes ont été exclues du périmètre de calcul : la société FBA (1 230 salariés) cédée en 2016, la société Faurecia Clarion Electronics Europe (ex Parrot) intégrée en 2018 (230 salariés) et Clarion Europe intégrée en 2019 (100 salariés).

(2) Il convient de noter que la valorisation des actions de performance lors de l'attribution n'est pas nécessairement représentative de la valeur au moment de la livraison.

### 3.3.1.3.2. ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, DES PERFORMANCES DU GROUPE ET DE LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS DU GROUPE EN FRANCE

Les éléments de rémunération et le périmètre pris en compte sont identiques à ceux retenus pour le calcul des ratios ci-dessus à la section 3.3.1.3.1 du présent Document d'enregistrement universel. Ils ne concernent donc que les salariés du Groupe travaillant en France.

Le critère de performance retenu pour apprécier la performance du Groupe est la marge opérationnelle. Ce critère est établi sur une base consolidée.

Le tableau ci-dessous présente, sur la base des hypothèses mentionnées ci-dessus, l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés du Groupe en France (autres que les dirigeants), et des ratios mentionnés à la section 3.3.1.3.1 du présent Document d'enregistrement universel depuis 2016 :

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<b>Évolution des rémunérations</b>			
Rémunération du président du conseil d'administration	- 0,7 %	- 0,1 %	0,0 %
Rémunération du directeur général	7,7 %	8,9 %	8,6 %
Rémunération moyenne du périmètre France	3,8 %	4,4 %	3,1 %
<b>Évolution des ratios</b>			
Président du conseil d'administration et rémunération moyenne	- 4,4 %	- 4,3 %	- 3,0 %
Président du conseil d'administration et rémunération médiane	- 4,8 %	- 3,2 %	- 4,2 %
Directeur général et rémunération moyenne	3,7 %	4,4 %	5,3 %
Directeur général et rémunération médiane	6,1 %	5,3 %	7,3 %
<b>Évolution de l'indicateur de performance</b>			
Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>	19,3 %	10,0 %	0,7 %

<sup>(1)</sup> Marge opérationnelle - valeurs annuelles (2016 : 970,2 millions d'euros ; 2017 : 1 157,6 millions d'euros ; 2018 : 1 273,9 millions d'euros ; 2019 : 1 283,3 millions d'euros). Malgré une baisse de la production automobile mondiale en 2018 et 2019, la marge opérationnelle du groupe Faurecia en montant est en progression constante grâce à une progression de ses ventes. En 2019, dans un contexte difficile marqué par une baisse de la production automobile mondiale de 5,8 %, le groupe Faurecia, surperformant le marché et montrant un bon niveau de résistance, a de nouveau réussi à améliorer son niveau de marge opérationnelle.

### 3.3.1.4. Tableaux de synthèse sur les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice

Les tableaux ci-dessous présentent, de manière synthétique, les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice.

#### 3.3.1.4.1. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE

Éléments de la rémunération	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	275 253,34 euros	La rémunération fixe annuelle de Michel de ROSEN est inchangée en 2019 par rapport à 2018. Il est cependant précisé que l'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 est inclus dans ce plafond de 300 000 euros, ce qui explique que le chiffre de la rémunération fixe soit inférieur à 300 000 euros.
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	Sans objet	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de tout autre avantage de long terme
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Sans objet	Absence d'attribution de rémunération au titre du mandat d'administrateur
Avantages de toute nature	29 632,40 euros (valorisation comptable)	Mise à disposition d'une assistante et 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

### 3.3.1.4.2. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE.

Éléments de la rémunération	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	862 500 euros	<p>Le montant de la rémunération fixe annuelle de Patrick KOLLER s'est élevé à 862 500 euros.</p> <p>Le conseil d'administration a décidé de porter la rémunération fixe annuelle de Patrick KOLLER de 825 000 euros à 900 000 euros à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2019.</p> <p>Le conseil d'administration a fixé cette rémunération en appréciant plusieurs éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ;</li> <li>■ 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 Electronics, à la suite de l'acquisition de Clarion ;</li> <li>■ les résultats d'une étude comparable établie, pour la France et l'Europe, par des conseils externes sur la base d'un groupe de sociétés industrielles comparables en termes de chiffres d'affaires, de capitalisation et d'effectifs.</li> </ul>
Rémunération variable annuelle	1 302 480 euros (montant à verser sous réserve du vote favorable de l'assemblée)	<p>Lors de sa réunion du 14 février 2020, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable annuelle à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Patrick KOLLER.</p> <p>Les modalités de la rémunération variable annuelle, qui peut varier de 0 % à 180 % de la rémunération annuelle fixe, avaient été fixées par le conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 février 2019.</p> <p>Le taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est précisé ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les critères quantifiables ouvrent droit à une rémunération variable allant de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe : <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) le critère marge opérationnelle (pondération de 40 %), dont les objectifs ont été fixés par rapport au budget 2019, a été atteint à hauteur de <b>105 %</b>,</li> <li>(ii) le critère cash flow net (pondération de 60 %), dont les objectifs ont été fixés par référence au budget 2019, a été atteint à hauteur de <b>131 %</b>.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ces deux réalisations correspondent à un taux de réalisation de <b>120,6 %</b>, ce qui donne droit à <b>1 085 400 euros</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les critères qualitatifs qui, dès lors que les objectifs des critères quantifiables sont atteints en tout ou partie, permettent de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des critères quantifiables allant de 0,70 à 1,20. Il est précisé qu'au cas où la réalisation des objectifs des critères quantifiables serait égale à 0, l'effet multiplicateur des critères qualitatifs ne jouera pas : <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) l'intégration de Clarion (pondération de 50 %), appréciée principalement au regard du déploiement d'une organisation claire et des responsabilités afférentes, de l'identification et la sécurisation des talents, de l'identification des synergies, de la finalisation du plan d'intégration au second semestre 2019 et de la mise en œuvre du budget. Le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint au maximum à <b>120 %</b>,</li> <li>(ii) l'exécution de la stratégie (50 %), appréciée principalement au regard de la croissance du carnet de commandes, et en particulier celui des New Value Spaces, et du suivi des « Convictions » du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale communiquées par Faurecia en 2018. Le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint au maximum à <b>120 %</b>.</li> </ul> </li> </ul> <p>Le conseil d'administration a ainsi considéré que la qualité de la mise en œuvre de ces deux critères qualitatifs (120 %) correspond à un degré de réalisation tel que l'effet multiplicateur de la réalisation des deux critères quantifiables soit de 1,2.</p> <p>Le montant de la rémunération variable annuelle est égal à 1 085 400 euros x 1,2, soit une somme de <b>1 302 480 euros</b> correspondant à 144,7 % de sa rémunération fixe de référence au titre de l'année 2019 en tant que directeur général.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du code de commerce, la rémunération variable au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ne sera versée qu'après l'approbation, par les actionnaires réunis le 26 juin 2020, des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Patrick KOLLER, directeur général.</p> <p>Il est également rappelé que le versement de la rémunération annuelle variable de Patrick KOLLER au titre de l'exercice 2018, qui s'élevait à 1 210 300 euros, était conditionné, conformément à la loi, à un vote favorable de l'assemblée générale du 28 mai 2019 sur les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 (15<sup>e</sup> résolution). Cette résolution ayant été approuvée à 99,03 %, le versement de la rémunération annuelle variable de Patrick KOLLER au titre de l'exercice 2018 est intervenu après cette assemblée générale.</p>

Éléments de la rémunération	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
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 = 1 534 078 euros (valorisation comptable à la cible)	<p>Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions</p> <p>Lors de sa réunion du 9 octobre 2019, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé, dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance n° 11 et ce, sur la base de l'autorisation de l'assemblée générale du 28 mai 2019 (23<sup>e</sup> résolution), d'attribuer 56 220 actions à Patrick KOLLER (étant précisé qu'en cas de réalisation des objectifs cibles, le nombre d'actions à livrer sera de 43 250). Ces 56 220 actions correspondent à 0,041 % du capital social de la Société au 31 décembre 2019.</p> <p>L'acquisition définitive de ces actions est soumise aux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ à hauteur de 60 % de l'attribution, une condition de performance interne portant sur le niveau du résultat net après impôt (les crédits d'impôts exceptionnels étant exclus) du Groupe de l'exercice social clos le 31 décembre 2021, 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 ;</li> <li>■ à hauteur de 10 % de l'attribution, une condition de performance interne en matière de responsabilité sociale et environnementale liée à la mixité hommes/femmes (% de femmes) au sein de la catégorie des « Managers et Professionnels » (population cadre) du Groupe au 31 décembre 2021 selon les objectifs fixés par le conseil d'administration ;</li> <li>■ à hauteur de 30 %, une condition de performance externe relative au niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2018 et l'exercice 2021 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>L'acquisition définitive de ces actions est également soumise à une condition de présence commune à l'ensemble des bénéficiaires du plan et assortie des exceptions usuelles.</p> <p>La durée de la période d'acquisition est de quatre ans, étant précisé qu'aucune période de conservation n'est prévue. Le directeur général devra cependant conserver, sous la forme nominative et jusqu'à la cessation de ses fonctions, 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 le directeur général 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 le directeur général ne détiendrait plus le nombre d'actions cible correspondant à ce niveau de rémunération brute de base.</p> <p>Il est par ailleurs indiqué, à titre d'information, que 23 643 actions attribuées à Patrick KOLLER dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance n° 7 sont devenues disponibles durant l'exercice.</p>
Autres avantages de long terme = sans objet		Absence d'attribution d'autres avantages de long terme

### 3 Gouvernement d'entreprise

Rémunération des mandataires sociaux

Éléments de la rémunération	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Sans objet	Absence d'attribution de rémunération au titre du mandat d'administrateur
Avantages de toute nature	15 350 euros (valorisation comptable)	Mise à disposition d'un véhicule
Indemnité de départ	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Depuis le 25 juillet 2016, Patrick KOLLER bénéficie 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 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 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>(i) atteinte d'un résultat opérationnel positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de Patrick KOLLER,</li> <li>(ii) atteinte d'un <i>cash flow net</i> positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de 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 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> <li>■ Cette indemnité dûment autorisée au bénéfice de Patrick KOLLER, directeur général, par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, a été approuvée par l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5<sup>e</sup> résolution).</li> </ul>
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Absence d'indemnité de non-concurrence



Éléments de la rémunération	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
<b>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)</b>	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a confirmé que Patrick KOLLER a continué 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>Les modalités du régime à cotisations définies sont les suivantes :</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 2019 : 4 086 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>Les modalités du régime à prestations définies sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <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> <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 2019 : 24 348 euros ;</li> <li>■ condition de performance pour la détermination de l'accroissement des droits liée à sa rémunération variable annuelle : <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 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>(ii) 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> </li> </ul> <p>Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 14 février 2020, a constaté que le montant de la rémunération variable annuelle étant de 1 302 480 euros, soit 144,7 % de la rémunération annuelle fixe de référence, l'augmentation des droits potentiels s'est élevée pour 2019 à 1 %.</p> <p>Il est par ailleurs précisé, à titre d'information, que conformément aux dispositions de l'ordonnance du 3 juillet 2019, les droits aléatoires acquis sont figés (en pourcentage) dans le plan existant au 31 décembre 2019 (cristallisation).</p> <p>Ce régime, dûment autorisé au bénéfice de 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>
<b>Régime additionnel de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts)</b>	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Les modalités du régime additionnel de retraite à prestations définies sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ régime bénéficiant 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 ;</li> <li>■ 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 : <math>\sum Xi * R</math> où R = rémunération de référence annuelle et Xi = droit accordé au titre de chaque année d'ancienneté, i étant égal à (i) 3 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement supérieur à 105 % du résultat opérationnel budgété, (ii) 2 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 95 % et 105 % du résultat opérationnel budgété et (iii) 1 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement inférieur à 95 % du résultat opérationnel budgété.</li> </ul> <p>Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 14 février 2020, a constaté, compte tenu du résultat opérationnel 2019, que les droits accordés au titre de 2019 étaient de 1 % ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ montant estimatif de la rente annuelle au 31 décembre 2019 : 262 319 euros.</li> </ul> <p>Il est par ailleurs précisé, à titre d'information, que conformément aux dispositions de l'ordonnance du 3 juillet 2019, les droits aléatoires acquis sont figés (en pourcentage) dans le plan existant au 31 décembre 2019 (cristallisation).</p> <p>Ce régime dûment autorisé au bénéfice de 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>

### 3.3.2. Rémunération des administrateurs au titre des exercices 2018 et 2019

#### 3.3.2.1. Principes de rémunération des administrateurs

Conformément aux dispositions légales, statutaires et internes, les administrateurs reçoivent en rémunération de leur activité une somme fixe annuelle (enveloppe) que l'assemblée générale détermine. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations.

Depuis l'assemblée générale du 29 mai 2018 (11<sup>e</sup> résolution), le montant maximum de la rémunération pouvant être versée aux administrateurs s'élève à 700 000 euros.

Les principes et règles de rémunération des administrateurs, qui ont été arrêtés par le conseil d'administration lors de sa réunion du 13 avril 2016, puis ajustés par la suite dont la dernière fois lors de sa réunion du 15 février 2018, sont les suivants :

	Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	Rémunération variable par séance	Rémunération 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 €	-

(1) Part proratisée pour les membres du conseil ayant rejoint ou quitté le conseil au cours de l'année. Le montant est alors divisé par le nombre de réunions du conseil et des comités (donnant droit à rémunération) organisées au cours de l'année.

Les membres du conseil d'administration exerçant des fonctions exécutives ou de direction au sein de PSA ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur. Il en est de même pour le président du conseil d'administration et le directeur général de Faurecia.

Il est précisé que les administrateurs ne perçoivent du groupe Faurecia aucune autre rémunération ou avantage (à l'exception du président du conseil d'administration, du directeur général et des administrateurs représentant les salariés titulaires d'un contrat de travail).

Le paiement de la rémunération des administrateurs intervient généralement au début de l'année N+1.

### 3.3.2.2. Rémunération versée au cours des exercices 2018 et 2019 ou attribuée au titre de ces mêmes exercices

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui ont été versés au cours de/attribués au titre des exercices 2018 et 2019 :

**Tableau n° 3 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)**

Administrateurs <i>(montants bruts en euros)</i>	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant attribué	Montant versé *	Montant attribué	Montant versé **
Daniel BERNARDINO	45 000	5 400	73 500	45 000
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	52 500	47 000	18 430	52 500
Jean-Baptiste CHASSELOUP de CHATILLON	-	-	-	-
Jean-Pierre CLAMADIEU	29 000	56 000	-	29 000
Odile DESFORGES	66 000	51 500	62 000	66 000
Lee GARDNER	-	10 800	-	-
Hans-Georg HÄRTER	65 000	49 500	24 430	65 000
Linda HASENFRATZ	65 000	62 500	77 500	65 000
Penelope HERSCHER	62 000	38 700	73 500	62 000
Patrick KOLLER	-	-	-	-
Valérie LANDON	73 000	10 400	71 000	73 000
Olivia LARMARAUD	-	-	-	-
Ross Mc INNES	-	25 300	-	-
Yan MEI	-	-	35 575	-
Denis MERCIER	-	-	37 075	-
Peter MERTENS	-	-	16 930	-
Amparo MORALEDA	-	36 600	-	-
Grégoire OLIVIER	-	-	-	-
Robert PEUGEOT	50 000	46 500	47 500	50 000
Emmanuel PIOCHE	30 000	5 400	53 000	30 000
Michel de ROSEN	-	19 800	-	-
Philippe de ROVIRA	-	-	-	-
Bernadette SPINOY	58 500	47 000	24 430	58 500
Carlos TAVARES	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>596 000</b>	<b>512 400</b>	<b>614 870</b>	<b>596 000</b>

\* Montant versé au titre de l'exercice 2017.

\*\* Montant versé au titre de l'exercice 2018.

La proportion relative de la part fixe et variable de la rémunération attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 est la suivante : 34,95 % pour la part fixe et 65,05 % pour la part variable.

Enfin, aucune rémunération de quelque nature que ce soit n'a été versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au

titre du même exercice par le groupe Faurecia à l'un quelconque de ses administrateurs (à l'exception du président du conseil d'administration, du directeur général et des administrateurs représentant les salariés titulaires d'un contrat de travail) en dehors des montants de rémunération rappelés ci-dessus.

### 3.3.3. Rémunération de la direction opérationnelle du Groupe

#### 3.3.3.1. Comité exécutif

Le montant global des rémunérations versé au cours de l'exercice 2019 aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2019 (directeur général inclus) s'élève à 12 026 502 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 cash flow 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.

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 2019, les plans n° 8, n° 9, n° 10 et n° 11 sont en cours d'acquisition. Ils ont été attribués par décision des conseils d'administration du 25 juillet 2016, 20 juillet 2017, 19 juillet 2018 et 9 octobre 2019. Le conseil d'administration du 12 octobre 2017 a décidé qu'à compter du plan n° 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.

#### 3.3.3.2. Group Leadership Committee

Les membres du *Group Leadership Committee* de Faurecia 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 cash flow 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 pour les membres dépendant hiérarchiquement d'un membre du comité exécutif. Il permet d'augmenter la rémunération variable de 1,1 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, selon les mêmes modalités que pour les membres du comité exécutif (voir section 3.3.3.1 « Comité exécutif » ci-dessus)<sup>(1)</sup>.

### 3.3.4. Politique de rémunération des mandataires sociaux et mise en œuvre pour 2020

#### 3.3.4.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération décrite ci-dessous est établie conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du code de commerce.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est fixée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, et fait l'objet d'un examen annuel afin de déterminer les ajustements éventuels à y apporter. Toute autre révision de la politique de rémunération en dehors de ce calendrier suit la même procédure.

Le conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit adaptée à la stratégie de la Société et au contexte dans lequel évolue la Société. Il veille également à

ce qu'elle soit conforme à son intérêt social, qu'elle ait pour objectif de contribuer à la stratégie commerciale et à la pérennité de la Société ainsi que de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et le long termes. Ces objectifs se traduisent par la mise en place de structures de rémunération stables, pérennes et adaptées aux mandataires sociaux concernés, conformes aux pratiques de marché et, pour le directeur général, par une part prépondérante de sa rémunération assise sur des critères de performance relatifs à la mise en œuvre de la stratégie et dont l'atteinte profite à l'ensemble des parties prenantes. Ces éléments doivent ainsi permettre d'attirer, de fidéliser et de retenir les mandataires sociaux, et plus précisément les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le conseil d'administration s'appuie sur le comité des rémunérations pour l'ensemble des sujets de rémunération des

(1) Ils bénéficient également, pour certains d'entre eux, des plans n°10b et n°11b.

mandataires sociaux. Le comité des rémunérations est composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants (hors administrateur représentant les salariés), dont son président. Dans le cadre de la détermination de la politique de rémunération, le comité des rémunérations prend en compte les objectifs définis par le conseil d'administration ainsi que les principes généraux guidant la politique de rémunération des mandataires sociaux. Il veille également à ce que la mise en œuvre de la politique de rémunération, notamment en termes de montant ou de valorisation des attributions et avantages, soit conforme aux objectifs et principes ayant guidé la détermination de cette politique. Il effectue à cet effet toute recommandation nécessaire ou utile pour éclairer les choix et décisions du conseil d'administration en matière de détermination, de mise en œuvre et de contrôle de la politique de rémunération.

Afin de garantir l'indépendance du processus de détermination ou de révision de la politique de rémunération, le comité des rémunérations et le conseil d'administration veillent au respect des règles de gestion des conflits d'intérêts prévues par les dispositions législatives applicables ainsi que celles prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration.

La politique de rémunération est élaborée en prenant en compte les principes du code AFEP-MEDEF concernant la détermination de la rémunération des mandataires sociaux. Dans le cadre d'un marché concurrentiel et mondialisé, le conseil d'administration veille à la compétitivité des rémunérations proposées et s'appuie à cette fin sur la réalisation d'études comparatives, notamment réalisées par des conseils externes spécialisés. Le conseil d'administration recherche dans la mesure du possible à aligner la structure de la rémunération du directeur général avec celle des membres du comité exécutif ainsi que celle des membres du *Group Leadership Committee*. Les objectifs fixés permettent d'accompagner les évolutions de la composante salariale (diversité, etc.).

Enfin, le conseil d'administration attache une attention particulière à la transparence de l'information relative à la structure et à la description des règles prévues dans la politique de rémunération.

### 3.3.4.1.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans ou, en cas de cooptation, pour la durée du mandat restant à courir du prédécesseur. Ils peuvent démissionner à tout moment, sans préavis et sont également révocables à tout moment et sans préavis par l'assemblée générale des actionnaires. Les administrateurs représentant les salariés sont également nommés pour une durée de quatre ans ou, en cas de remplacement en cours de mandat, pour la durée du mandat restant à courir du prédécesseur. Ils peuvent démissionner à tout moment, sans préavis. Ces fonctions prennent également fin en cas de rupture du contrat de travail dans les conditions prévues par la loi et en cas de révocation décidée par le président du tribunal judiciaire à la demande de la majorité des administrateurs.

Le conseil d'administration veille à ce que le montant de la rémunération soit adapté au niveau de la responsabilité des administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs

fonctions. Le conseil d'administration procède, sur proposition du comité des rémunérations et selon les principes ci-dessous, à la répartition du montant annuel de la rémunération alloué par l'assemblée générale des actionnaires. Afin de déterminer le montant de la somme fixe annuelle demandé à l'assemblée générale des actionnaires, il procède à des analyses ainsi qu'à des études de marché portant sur la rémunération des administrateurs dans des sociétés comparables en France et en Europe et prend en compte les projections de la rémunération due, de l'évolution anticipée de la composition du conseil d'administration et d'éventuels événements spécifiques (mise en place d'un comité ad hoc, etc.). Les mêmes règles de comparabilité s'appliquent à la détermination et à la mise en œuvre des règles de distribution.

Dans la limite du montant annuel de la rémunération allouée par l'assemblée générale des actionnaires, les administrateurs perçoivent en rémunération de leur activité une somme composée :

- d'une part fixe, en considération de leurs fonctions d'administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de président d'un comité, étant précisé que cette part est proratisée pour les membres ayant rejoint ou quitté le conseil d'administration en cours d'année ; et
- d'une part variable prépondérante, assise sur leur participation effective aux réunions du conseil et, le cas échéant, du ou des comités dont ils sont membres.

Les administrateurs ne résidant pas en France perçoivent un montant supplémentaire destiné à prendre en compte l'éloignement géographique pour toute participation physique à une réunion du conseil d'administration (étant précisé que ce montant peut également être exceptionnellement attribué aux administrateurs résidant en France en cas de réunion à l'étranger). Lorsque les administrateurs participent à une réunion du conseil d'administration par visioconférence ou conférence téléphonique, ce montant complémentaire n'est pas dû.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs peuvent également s'appliquer à tout comité ad hoc d'administrateurs qui serait institué afin de répondre à tout sujet que le conseil d'administration estimerait utile ou nécessaire de suivre ou d'approfondir dans le cadre de l'exercice de ses missions. Il en est de même de tout séminaire d'administrateurs qui serait organisé par le conseil d'administration.

Les administrateurs représentant les salariés bénéficient d'une rémunération dans les mêmes conditions et selon les mêmes modalités que tout autre administrateur, étant précisé qu'ils disposent également d'une rémunération au titre de leur contrat de travail au sein du groupe Faurecia. Pour l'exercice de cette fonction d'administrateur, ils doivent en effet bénéficier d'un contrat de travail au sein du Groupe. Ce contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée. Ils peuvent mettre un terme à leur contrat de travail à tout moment sous réserve d'un préavis répondant aux conditions prévues par les dispositions légales, conventionnelles ou contractuelles applicables. L'employeur peut également mettre un terme au contrat de travail dans les conditions prévues par les dispositions légales, conventionnelles ou contractuelles applicables, dans le respect des procédures applicables, et sous réserve, le cas échéant, d'un préavis répondant à ces conditions.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération au titre de leurs fonctions d'administrateur. Il en est de même pour les administrateurs exerçant des fonctions exécutives ou de direction au sein d'un actionnaire contrôlant la Société.

Il est prévu, en cas de dépassement du montant maximum de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale, d'appliquer un coefficient de réduction de la somme perçue par les administrateurs calculé de la manière suivante : (rémunération étant due à un administrateur/montant total de la rémunération étant due aux administrateurs) x montant maximum de la somme fixe annuelle approuvée par l'assemblée générale.

En cas de décision par le conseil d'administration de confier à tout administrateur une mission ou mandat spécifique, celui-ci pourra recevoir une rémunération exceptionnelle dont le montant sera proportionné à cette mission ou ce mandat et conforme aux pratiques de marché.

Enfin, chaque administrateur a droit au remboursement, sur présentation de justificatifs, des frais de déplacement engagés par lui dans l'exercice de ses fonctions, dans la limite des plafonds prévus par la politique applicable au sein de la Société.

#### 3.3.4.1.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui doit être une personne physique. Il est nommé pour une durée, fixée par le conseil d'administration, qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le président du conseil d'administration peut démissionner de ses fonctions à tout moment, sans préavis, et le conseil d'administration peut mettre fin à tout moment à ses fonctions, sans préavis.

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.

La rémunération du président du conseil d'administration est composée d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération.

Face à la crise sanitaire liée au Covid-19, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le président du conseil d'administration a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

#### Une rémunération fixe

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).

La rémunération fixe du président du conseil d'administration a pour objet de rémunérer les responsabilités et les missions attachées à ce mandat social, que celles-ci soient d'origine légale ou interne à la Société (règlement intérieur du conseil d'administration). La détermination du montant de cette

rémunération prend également en compte les compétences et les expériences du bénéficiaire et s'appuie sur une étude comparative établie par un conseil externe sur la base d'un échantillon de sociétés cotées françaises disposant d'une structure de gouvernance dissociée.

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. Une révision peut intervenir en cours de mandat en cas d'évolution du périmètre de responsabilité de cette fonction ou de la Société ou encore de décalage par rapport aux pratiques de marché.

Il est précisé que, depuis l'exercice 2019, une part de cette rémunération est 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.

#### Autres éléments de rémunération

Le président du conseil d'administration bénéficie des avantages en nature suivants, à savoir : (i) la mise à disposition d'une assistante personnelle pour ses activités autres que celles relatives à la présidence de Faurecia et (ii) la mise à disposition d'un véhicule.

Il bénéficie par ailleurs, pour information, du régime d'assurances médicale/vie/invalidité mis en place au sein de la Société.

Il est précisé que le président du conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur et ne dispose pas de rémunération variable, d'indemnité de prise de fonction, d'indemnité de départ, d'indemnité de non-concurrence ou d'actions de performance.

Le conseil d'administration ne prévoit pas non plus le versement d'une rémunération exceptionnelle.

#### 3.3.4.1.3. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le directeur général est nommé par le conseil d'administration. Le conseil d'administration fixe la durée du mandat du directeur général qui peut être déterminée ou indéterminée. Le directeur général peut démissionner de ses fonctions à tout moment, en respectant un préavis de six mois (tel que prévu dans la présente politique de rémunération et sous réserve de son approbation par l'assemblée générale du 26 juin 2020), et le conseil d'administration peut mettre fin à tout moment à ses fonctions, sans préavis.

En application des recommandations 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. A ce titre, il revoit régulièrement les caractéristiques de la politique de rémunération du directeur général et les composantes de sa rémunération pour s'assurer de la poursuite de ces objectifs.

Le conseil d'administration a ainsi demandé au comité des rémunérations de procéder à une revue approfondie de la structure et des éléments de rémunération du directeur général dans le cadre de l'élaboration de la politique de

rémunération 2020. Cette demande s'est inscrite dans le cadre des enjeux auxquels est actuellement confronté le Groupe, qu'il s'agisse de l'évolution potentielle de l'actionnariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires ou de la fidélisation du directeur général dans un contexte concurrentiel où les dirigeants peuvent recevoir, ou recevoir, des marques d'intérêts d'autres groupes internationaux.

Les considérations décrites ci-après et détaillées dans les développements subséquents ont été adoptées par le conseil d'administration lors de sa réunion du 14 février 2020 après revue de l'analyse approfondie effectuée par le comité des rémunérations dans le cadre du contexte spécifique précité et sur la base de ses recommandations :

- La composition de la rémunération du directeur général doit continuer à s'inscrire dans la continuité de la politique de rémunération 2019 et reposer, comme ce qui était prévu dans la politique de rémunération 2019, sur trois composantes principales :

- une rémunération annuelle fixe,
- une rémunération variable court terme (annuelle),
- une rémunération variable de long terme sous forme d'actions de performance ;

avec une part variable de cette rémunération (court terme et long termes), soumise à des conditions de performance, qui doit être prépondérante.

- Il est apparu nécessaire d'apporter des évolutions substantielles aux engagements applicables au directeur général jusqu'en 2019 pour les renforcer à l'effet de protéger davantage les intérêts de la Société : à ce titre, il a été décidé de prévoir l'application pour le directeur général d'un engagement de non-concurrence de 12 mois ainsi que l'instauration d'un préavis de six mois en cas de démission. Ces deux mécanismes sont décrits en détails ci-après.

- En contrepartie de ces engagements supplémentaires demandés au directeur général et soucieux de garantir la compétitivité de sa rémunération, le conseil d'administration, en tenant compte notamment des résultats d'une étude comparative établie 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, a décidé d'ajuster le montant de la rémunération annuelle fixe du directeur général en l'augmentant de 11 % et de renforcer la proportion relative de la rémunération variable à long terme dans la structure globale de sa rémunération en la fixant à un montant maximum de 250 % de la rémunération fixe. La contrepartie envisagée s'accompagne également d'une volonté de stabiliser dans le temps les montants et plafonds des éléments de la rémunération fixe et variable (annuelle et long-terme). Dans ce contexte, le conseil d'administration a accepté, à la demande du directeur général, que ces montants et plafonds ne soient pas modifiés au cours des trois prochains exercices (c'est à dire 2020, 2021 et 2022 inclus), sauf événement exceptionnel très significatif et dûment justifié.

Dans le contexte extrêmement difficile de la crise sanitaire liée au Covid-19 et des mesures drastiques prises par le Groupe en matière de trésorerie et de contrôle strict des coûts et des investissements pendant la période de

ralentissement de l'activité, le directeur général a souhaité participer aux efforts demandés à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et a fait part au conseil d'administration de sa décision de renoncer pour 2020 aux augmentations de rémunération (fixe et long terme) proposées dans la politique de rémunération, qui ne seront applicables qu'à compter de 2021, les autres évolutions proposées, et notamment les engagements complémentaires qui lui ont été demandés, restant quant à elles applicables dès 2020.

En outre, face à cette crise, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le directeur général a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

- Certaines évolutions ont été introduites à l'effet de prendre en compte les changements règlementaires ou d'améliorer la visibilité de la structure de rémunération : la politique de rémunération prévoit ainsi la mise en place d'un nouveau régime de retraite à prestations définies rendu nécessaire à la suite des modifications législatives intervenues le 3 juillet 2019. En outre, afin de donner une meilleure visibilité sur la prise en compte des critères qualitatifs dans le calcul de la rémunération annuelle variable et au regard des pratiques de marché constatées, il a également été décidé de remplacer la méthode de l'effet multiplicateur utilisée jusqu'alors par la méthode plus usuelle dite « additive ».

La politique de rémunération, telle que modifiée, permet à la Société de disposer d'une politique incitative et compétitive pour son directeur général et protectrice pour la Société mais également fondée sur des principes généraux pérennes.

### Une rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe du directeur général a pour objet de rémunérer les responsabilités et les missions attachées à cette fonction par la loi. La détermination du montant de cette rémunération prend également en compte les compétences et les expériences du bénéficiaire.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé, lors de sa réunion du 14 février 2020, de porter à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020 la rémunération annuelle fixe du directeur général de 900 000 euros à 1 000 000 d'euros, soit une augmentation de l'ordre de 11 %. Cette évolution de la rémunération fixe du directeur général s'inscrit dans le contexte d'évolution potentielle de l'actionnariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires et du renforcement de la structure ainsi que des éléments de rémunération du directeur général à la suite d'un examen approfondi réalisé par le conseil d'administration à l'effet de fidéliser le directeur général et d'assurer la stabilité de la gouvernance pendant cette période clé pour le Groupe. Cette évolution s'inscrit également dans le cadre de la poursuite de la transformation des activités du Groupe orientée vers la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur. La poursuite de cette transformation en 2019 est illustrée par (i) l'intégration de Clarion, dont l'acquisition de l'ensemble des actions (hors autodétenues) a été finalisée le 28 mars 2019, au sein du Groupe avec la création d'un quatrième *Business Group*, (ii) la mise en place de la co-entreprise Symbio avec Michelin et (iii) le rachat de la participation de 50 % de Continental dans la co-entreprise SAS (projet annoncé le 14 octobre 2019 et finalisé le 30 janvier

2020). Ces opérations de croissance externe du Groupe ou de partenariat renforcent et enrichissent l'offre du Groupe sur ses deux axes de développement stratégique clé. La mise en oeuvre de la transformation du Groupe a déjà permis, sous l'impulsion du directeur général, d'enregistrer des prises de commandes record en 2019, avec un accroissement de la part des *New Value Spaces*. Sur trois ans, le volume de commandes s'élève à 68 milliards d'euros. Cette évolution du périmètre et l'ajout d'un nouveau métier s'accompagnent d'un élargissement du champ des responsabilités du directeur général qui dirige désormais un Groupe de 115 500 salariés. Par ailleurs, cette évolution de périmètre s'accompagne de performances opérationnelles solides réalisées en 2019 dans un contexte économique complexe et incertain. Il est enfin précisé que le niveau de la rémunération annuelle fixe a été déterminé après revue d'une étude comparative établie 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. Le montant fixé par le conseil d'administration est en ligne avec le résultat de l'étude comparative européenne<sup>(1)</sup>.

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.

La rémunération fixe sert de référence pour déterminer le pourcentage de la rémunération annuelle variable ainsi que la valorisation de l'attribution des actions de performance.

### Une rémunération annuelle variable

La rémunération annuelle variable est fonction de critères quantifiables qui sont prépondérants et de critères qualitatifs, étant entendu que l'attribution d'une rémunération variable soumise à critères de performance n'est pas réservée au seul directeur général. Le choix des critères de performance, qu'ils soient quantifiables ou qualitatifs, est notamment guidé par (i) la recherche d'une amélioration continue de la performance financière et opérationnelle de la Société ainsi que (ii) la prise en compte des orientations stratégiques et des enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Ils participent de cette manière aux objectifs de la politique de rémunération. Ces critères, dont les objectifs sont précis et préétablis, sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés afin de continuer de répondre pleinement aux objectifs de la politique de rémunération.

La rémunération variable du directeur général peut varier de 0 % à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs.

1. Les critères quantifiables, qui ouvrent droit à une rémunération variable allant de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe, sont liés :

- à hauteur de 40 %, à la marge opérationnelle,
- à hauteur de 60 %, au *net cash flow* ;

Pour chaque critère quantifiable, les objectifs sont fixés par le conseil d'administration par rapport au budget de

l'année N et la part variable varie à l'intérieur d'une fourchette comprise entre 0 % et 150 % du montant de la rémunération fixe annuelle pouvant être obtenu au titre de ce critère, étant entendu que l'atteinte du budget signifie la réalisation à 100 % de l'objectif.

Les niveaux de réalisation attendus de ces critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. La réalisation des objectifs de ces critères est appréciée annuellement par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, sur la base des comptes consolidés arrêtés par le conseil.

2. Les critères qualitatifs, dont le nombre varie généralement de deux à quatre, ouvrent droit à une rémunération variable allant de 0 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe et 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 responsabilité sociale et environnementale. Une pondération est attachée à chacun d'eux et ils sont associés, chaque fois que cela est possible, à des indicateurs quantifiables. Les critères qualitatifs sont préétablis et définis de manière précise mais peuvent parfois ne pas être rendus publics pour des raisons de confidentialité. La réalisation des objectifs de ces critères est appréciée annuellement par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, sur la base d'informations objectives issues principalement de documents internes ou externes étayant la réalisation éventuelle de ces objectifs.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable décrits ci-dessus est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de l'ensemble des éléments de rémunération dans les conditions prévues par la loi.

### Une rémunération variable de long terme sous forme d'actions de performance

La rémunération en actions, qui repose à la fois sur des conditions de performance interne et externe, permet de renforcer la fidélisation du directeur général et d'inscrire son action dans le long terme tout en facilitant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires ainsi qu'avec l'intérêt social de la Société. Elle participe ainsi, de ce fait, aux objectifs de la politique de rémunération.

Le directeur général est bénéficiaire des plans d'actions de performance mis en place par la Société et soumis à des conditions de performance et de présence identiques à celles fixées pour tous les bénéficiaires des plans (à savoir les membres composant le *Group Leadership Committee*).

La politique de la Société en la matière est fondée sur des principes pérennes, simples et transparents. Ainsi :

- les actions de performance sont généralement attribuées au cours du second semestre de chaque année fiscale ;
- les attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de performance interne et externe ainsi qu'à

(1) L'étude comparative européenne comprend 14 sociétés industrielles européennes ayant un chiffre d'affaires ou une capitalisation boursière équivalente et exerçant une activité d'équipementier dans l'automobile, la défense ou l'aérospatiale ou une activité dans l'acier.



une condition de présence applicables à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans<sup>(1)</sup> ;

- 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. Il est cependant précisé que 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 acquis 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 ;
- le nombre d'actions attribuables dans le cadre de chaque plan est déterminé en utilisant un référentiel externe d'où est déduit un nombre d'actions minimum (50 %), cible (100 %) 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 liée au résultat net du Groupe 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 stratégique examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance ;
- à hauteur de 10 %, une condition interne liée à la mixité hommes/femmes au sein de la catégorie des « Managers et Professionnels » (population cadre) du Groupe. Cette condition interne est mesurée en comparant le pourcentage effectif des femmes dans la population cadre au 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions de performance avec le pourcentage cible fixé par le

conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance ;

- à hauteur de 30 %, 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.

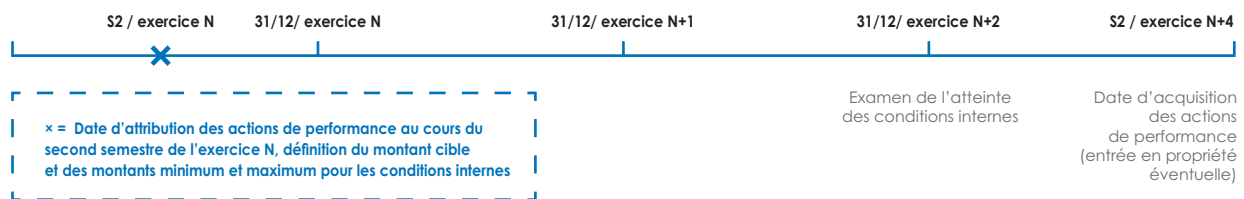
Le groupe de référence est composé des équipementiers automobiles européens et nord-américains suivants : Adient (Irlande/États-Unis), Aptiv (ex Delphi) (États-Unis), Autoliv (Suède), Autoneum (Suisse), Borg Warner (États-Unis), Continental (Allemagne), Hella (Royaume-Uni), Lear (États-Unis), Magna (Canada), Plastic Omnium (France), Tenneco (États-Unis) et Valeo (France).

Ce groupe a vocation à être stable dans le temps et ne peut être modifié qu'en cas d'évolution significative concernant l'un des acteurs le composant, notamment en cas de rachat, fusion, scission, absorption, dissolution, disparition ou changement d'activité, sous réserve de maintenir la cohérence globale du groupe de référence et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

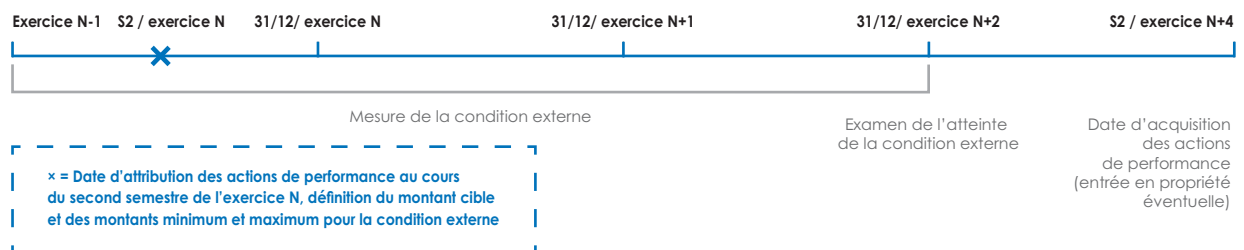
La réalisation de ces conditions est appréciée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, sur la base (i) des comptes consolidés arrêtés par le conseil d'administration (et après retraitements nécessaires) pour la condition interne liée au résultat net du Groupe, (ii) du reporting des ressources humaines du groupe Faurecia pour la condition interne liée à la mixité hommes/femmes et (iii) d'un calcul effectué par un prestataire externe spécialisé en rémunération sur la base des comptes consolidés arrêtés par les organes compétents des sociétés du groupe de référence et par Faurecia, pour la condition externe relative au revenu net par action.

L'architecture des plans est la suivante :

### Conditions internes (résultat net et mixité hommes/femmes)



### Condition externe (revenu net par action)



(1) Condition de présence assortie des exceptions usuelles.

Le montant maximum d'attribution, calculé selon les normes IFRS, ne pourra représenter plus de 250 % de la rémunération annuelle fixe du directeur général. 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.

Aux termes du règlement du plan, le directeur général prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture des risques sur les actions de performance qui lui sont attribuées.

### Retraite

Le directeur général bénéficie du même régime de retraite que celui prévu pour les autres membres du comité exécutif du Groupe ayant un contrat France.

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. Ce complément de retraite à prestations définies est soumis à des conditions de performance.

#### 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

##### Complément de retraite au titre des périodes d'activité antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2020

Le directeur général, affilié aux régimes avant le 4 juillet 2019, est éligible au bénéfice d'un complément de retraite à prestations définies comprenant deux volets : (i) un volet, qui était ouvert jusqu'au 3 juillet 2019 et sous conditions d'éligibilité, à tous les cadres du Groupe en France décrit à la section 3.3.1.2.2.4 « Retraites » ci-dessus et (ii) un volet additionnel mis en place, sous conditions d'éligibilité également, au bénéfice des membres du comité exécutif de Faurecia (PAPP). Ces deux régimes sont, pour le directeur général, soumis à des conditions de performance.

Sous réserve d'achever sa carrière au sein du Groupe, le directeur général est susceptible de bénéficier d'une rente au titre des présents régimes dont les caractéristiques sont décrites à la section 3.3.1.2.2.4. « Retraites » ci-dessus.

Afin de se mettre en conformité avec la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 dite loi « Pacte » et l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite, les deux volets du régime de retraite à prestations définies applicables aux membres du comité exécutif, et dont bénéficie le directeur général, ont été fermés à compter du 4 juillet 2019 et les droits des bénéficiaires potentiels ont été gelés à la date du 31 décembre 2019.

Compte tenu du gel des droits au 31 décembre 2019, le directeur général ne peut plus acquérir de droits supplémentaires au titre de ces dispositifs à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

##### Complément de retraite à droits acquis au titre des périodes d'activité postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2020

A la suite du gel des droits aléatoires des régimes de retraite à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du code de la sécurité sociale, Faurecia entend mettre en place, pour les droits relatifs aux périodes d'activité postérieures au 31 décembre 2019, un régime de retraite à droits acquis conforme aux nouvelles exigences légales prévues à l'article L.137-11-2 du code de la sécurité sociale.

Ainsi, le directeur général serait éligible au bénéfice de ce nouveau régime de retraite supplémentaire à droits acquis régi par l'article L. 137-11-2 du code de la sécurité sociale qui présenterait les caractéristiques suivantes :

- Conditions d'affiliation au régime et autres conditions pour en bénéficier :
  - être membre du comité exécutif de Faurecia,
  - être titulaire d'un contrat de travail, en cours d'exécution ou suspendu, ou d'un mandat social en France et,
  - droits définitivement acquis après trois ans au comité exécutif de Faurecia.
- Rémunération de référence égale au salaire brut (base et variable, hors éléments exceptionnels) perçu au cours de l'année d'appartenance au comité exécutif ;
- Rythme d'acquisition des droits : 0 % à 3 % de la rémunération de référence annuelle en fonction de la réalisation de conditions de performance ;
- Conditions de performance renforcées qui conditionnent l'acquisition de droits et en application desquelles, en deçà d'un objectif minimum, aucun droit acquis ne pourra être attribué.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- Selon le résultat opérationnel de Faurecia :
  - 2,7 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement supérieur à 100 % du résultat opérationnel budgété,
  - 1,8 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 95 % et 100 % du résultat opérationnel budgété,
  - 0,9 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 75 % et 95 % du résultat opérationnel budgété,
  - 0 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement inférieur à 75 % du résultat opérationnel budgété.
- Selon le niveau d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle (FVC) :
  - 0,3 % si le niveau des objectifs atteint est strictement supérieur à 100 %,
  - 0,2 % si le niveau des objectifs atteint est compris entre 95 % et 100 %,
  - 0,1 % si le niveau des objectifs atteint est compris entre 75 % et 95 %,
  - 0 % si le niveau des objectifs atteint est strictement inférieur à 75 %.

Si le niveau d'atteinte de l'une des conditions est strictement inférieur à 75 %, aucun droit ne pourra être attribué pour l'année considérée.

- Plafond des droits acquis au titre du régime « 137-11-2 » : 30 points ;
- En outre, dans la mesure où l'actuel directeur général est bénéficiaire de droits fournis par d'autres régimes surcomplémentaires servis par le Groupe (dont le PAPP), le montant cumulé des droits au titre de ces régimes et des régimes relevant de l'article L.137-11-2 du code de la sécurité sociale en vigueur au sein de Faurecia sera plafonné dans les conditions suivantes :
  - la somme des rentes au titre du nouveau régime et des autres régimes surcomplémentaires servis par le Groupe (dont le PAPP) est plafonnée à huit plafonds annuels de la sécurité sociale (329 088 euros en 2020) ;
  - la somme des droits acquis au titre du nouveau régime et des autres régimes surcomplémentaires servis par le Groupe (dont le PAPP), ne pourra excéder 25 % de la moyenne annuelle de la rémunération de référence perçue au cours des trois dernières années civiles ;
  - le montant annuel des rentes de retraite totale servies au titre des régimes obligatoires (régimes de base et complémentaire AGIRC-ARRCO) et des régimes spécifiques du Groupe ne pourra excéder 45 % de la moyenne annuelle de la rémunération de référence brute perçue au cours des trois dernières années civiles précédant la date de cessation d'activité ou le départ du comité exécutif si celle-ci est antérieure.

En cas de dépassement de l'un de ces plafonds, les droits au titre des régimes aléatoires PAPP seront réduits, à due concurrence, pour que le montant cumulé des rentes n'excède pas l'un des plafonds décrit ci-dessus. En revanche, l'application de ces plafonds ne pourra, en aucun cas, venir diminuer les droits acquis, au titre du présent régime, postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

- Financement externalisé auprès d'un organisme assureur, auquel seront versées chaque année les cotisations.

### 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 notamment 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 de la rémunération de référence calculée sur la base de la rémunération totale (fixe et variable annuelle) versée au titre des 12 derniers mois précédant la cessation du mandat (la « Rémunération de Référence »). Cette indemnité est due 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.

### Engagement de non-concurrence, non-sollicitation/non-débauchage et préavis

Compte tenu de la nature des fonctions du directeur général ainsi que des responsabilités qui lui sont confiées et dans le seul but de protéger les intérêts légitimes de la Société, un engagement de non-concurrence est mis en place pour le directeur général.

En cas de démission de ses fonctions, le directeur général est tenu à une obligation de non-concurrence lui interdisant, pendant une durée de 12 mois à compter de la date de cessation de ses fonctions, (i) de solliciter les clients du Groupe, ou de convaincre de telles personnes de mettre fin à leur collaboration avec le Groupe, (ii) d'exercer une fonction de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance au sein d'une société concurrente et (iii) d'acquiescer ou détenir des actions (ou autres titres) représentant plus de 5 % du capital d'une société concurrente.

En contrepartie de cet engagement, le directeur général percevra pendant toute la durée d'application de cet engagement une indemnité mensuelle égale à 50 % de la rémunération de référence (fixe et variable annuelle) versée au cours des 12 derniers mois précédant la cessation des fonctions.

Le conseil d'administration pourra renoncer unilatéralement, dans un délai de 30 jours calendaires au plus tard, à la mise en œuvre de cet engagement (auquel cas l'indemnité ne sera pas due).

Le montant maximal global d'indemnités que le directeur général sera susceptible de percevoir au titre de l'engagement de non-concurrence et/ou de l'indemnité de départ ne pourra pas excéder 24 mois de sa Rémunération de Référence.

En outre, en cas de démission du directeur général, ce dernier devra respecter un préavis de six mois. Dans ce cas, la démission sera effective à l'expiration du délai de six mois (à compter de la notification de la démission). Le conseil d'administration pourra renoncer à ou réduire ce préavis de six mois. Dans ce cas, l'indemnité de préavis sera réduite en fonction de la période effectivement travaillée.

Enfin, le directeur général est tenu à une obligation de non-sollicitation/non-débauchage d'une durée de 12 mois à compter de la date de son départ du Groupe.

### Avantage en nature

Le directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction.

Il est également précisé, pour information, qu'il bénéficie du régime d'assurances médicale/vie/invalidité mis en place au sein de la Société.

Il ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur au sein de la Société.

### Changement potentiel de gouvernance et de circonstances

Dans la mesure où un nouveau président du conseil d'administration (dissocié) ou un nouvel administrateur serait nommé, ceux-ci se verraient respectivement appliquer les politiques de rémunération du président du conseil d'administration et des administrateurs décrites ci-dessus.

Dans la mesure où un nouveau directeur général ou un ou plusieurs directeurs généraux délégués seraient nommés, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation des intéressés, le montant de la rémunération annuelle fixe, les critères, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, pourra décider d'ajuster la rémunération variable annuelle prévue dans la politique de rémunération du directeur général. Cet ajustement pourra impacter de façon exceptionnelle et tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères (y compris l'ajout ou la substitution de nouveaux critères) et leurs poids respectifs ou les objectifs des critères de la rémunération variable annuelle du directeur général de façon à s'assurer que cette rémunération reflète tant la performance du directeur général que celle du Groupe.

Cette faculté ne pourra être utilisée par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, qu'en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite d'une fusion ou d'une cession, de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante, d'un changement de méthode comptable ou d'un événement majeur affectant les marchés et/ou le secteur d'activité du Groupe. Toute décision de dérogation devra être temporaire et dûment motivée.

### Résolutions soumises à l'assemblée générale

Les résolutions relatives à la politique de rémunération des mandataires sociaux qui seront soumises à l'assemblée générale du 26 juin 2020 sont les suivantes :

#### Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement

d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le Document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3 « Gouvernement d'Entreprise », section 3.3.4.1.1 « Politique de rémunération des administrateurs ».

#### Approbation de la politique de rémunération du président du conseil d'administration pour l'exercice 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération du président du conseil d'administration pour l'exercice 2020, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du code de commerce, la politique de rémunération du président du conseil d'administration telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le Document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3 « Gouvernement d'Entreprise », section 3.3.4.1.2 « Politique de rémunération du président du conseil d'administration ».

#### Approbation de la politique de rémunération du directeur général pour l'exercice 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération du directeur général pour l'exercice 2020, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du code de commerce, la politique de rémunération du directeur général telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le Document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3 « Gouvernement d'Entreprise », section 3.3.4.1.3 « Politique de rémunération du directeur général ».

### 3.3.4.2. Mise en œuvre pour 2020

#### 3.3.4.2.1. RÉMUNÉRATION 2020 DE MICHEL DE ROSEN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, lors de ses réunions du 14 février 2020 et du 17 avril 2020, a décidé que le président du conseil d'administration bénéficierait, pour 2020, des éléments de rémunération suivants prévus dans la politique de rémunération 2020.

#### Rémunération annuelle fixe

Le président du conseil d'administration bénéficie d'une rémunération annuelle fixe déterminée selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a ainsi décidé de maintenir la rémunération du président inchangée à 300 000 euros, étant précisé que ce plafond comprend, comme en 2019, le montant de l'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.

Face à la crise sanitaire liée au Covid-19, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le président du conseil d'administration a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

### Avantages en nature

Le président du conseil d'administration bénéficie d'avantages en nature selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

#### 3.3.4.2.2. RÉMUNÉRATION 2020 DE PATRICK KOLLER, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, lors de ses réunions du 14 février 2020 et du 17 avril 2020, a décidé que, pour 2020, le directeur général bénéficierait des éléments de rémunération suivants prévus dans la politique de rémunération 2020.

#### Rémunération annuelle fixe

Le directeur général bénéficie d'une rémunération annuelle fixe selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

Il est rappelé que dans le contexte extrêmement difficile de la crise sanitaire liée au Covid-19 et des mesures drastiques prises par le Groupe en matière de trésorerie et de contrôle strict des coûts et des investissements pendant la période de ralentissement de l'activité, le directeur général a souhaité participer aux efforts demandés à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et a fait part au conseil d'administration de sa décision de renoncer, pour 2020, à l'augmentation de sa rémunération annuelle fixe telle que prévue dans la politique de rémunération, celle-ci ne devenant effective qu'en 2021.

Il est également rappelé que face à cette crise, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le directeur général a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

#### Rémunération annuelle variable

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a fixé, conformément aux modalités de la politique de rémunération 2020, le plafond de la rémunération variable annuelle à 180 % de la rémunération annuelle fixe du directeur général, plafond inchangé par rapport à l'exercice 2019.

La part des critères quantifiables dans la rémunération annuelle variable 2020 demeure inchangée, par rapport à l'exercice 2019, à 150 % de la rémunération annuelle variable. Il en est de même des deux critères quantifiables utilisés et leur pondération, à savoir la marge opérationnelle à hauteur de 40 % et le cash flow net à hauteur de 60 %.

La part des critères qualitatifs dans la rémunération annuelle variable 2020 s'élève à 30 %, marquant l'évolution de la méthode du coefficient multiplicateur utilisée lors des

précédents exercices à la méthode additive conformément aux modalités de la politique de rémunération 2020.

Les deux critères qualitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration en application de la politique de rémunération 2020 et leur pondération respective sont les suivants :

- à hauteur de 60 %, l'exécution de la stratégie. 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 de responsabilité sociale et environnementale, et plus précisément sur la neutralité carbone et le déploiement du projet sur la diversité ;
- à hauteur de 40 %, assurer dans de bonnes conditions la transition vers une modification de la base actionnariale de la Société, passant d'une société contrôlée à une société avec un capital flottant important. Pour l'essentiel, il s'agira (i) d'identifier et de constituer une nouvelle base actionnariale, (ii) de gérer les impacts liés à une telle transition actionnariale et (iii) de la qualité de la communication auprès de la communauté financière.

#### Attribution d'actions de performance

Le directeur général bénéficie d'une attribution d'actions de performance selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

Il est rappelé que dans le contexte extrêmement difficile de la crise sanitaire liée au Covid-19 et des mesures drastiques prises par le Groupe en matière de trésorerie et de contrôle strict des coûts et des investissements pendant la période de ralentissement de l'activité, le directeur général a souhaité participer aux efforts demandés à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et a fait part au conseil d'administration de sa décision de renoncer, pour 2020, à l'augmentation de la proportion relative de la rémunération variable à long terme dans la structure globale de sa rémunération comme prévu dans la politique de rémunération, celle-ci ne devant effective qu'en 2021 et a demandé au conseil d'administration de limiter en conséquence, pour 2020, l'attribution d'actions de performance au même plafond qu'en 2019, soit 180 % de la rémunération annuelle fixe de référence.

#### Retraite

Le directeur général bénéficie des régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

#### Indemnité de non-concurrence, préavis et non-sollicitation/non-débauchage

Le directeur général est soumis à un engagement de non-concurrence en cas de démission assorti d'une indemnité, à un préavis en cas de démission ainsi qu'à un engagement de non-sollicitation/non-débauchage conforme aux modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

#### Indemnité de départ

Le directeur général bénéficie d'une indemnité de départ selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

### Avantages en nature

Le directeur général bénéficie d'avantages en nature selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

#### 3.3.4.2.3. RÉMUNÉRATION 2020 DES ADMINISTRATEURS

Les montants fixés pour chaque réunion du conseil, et le cas échéant des comités, figurent à la section 3.3.2.1 « Principes

de rémunération des administrateurs ». Ces montants demeurent inchangés par rapport à 2019.

Il est précisé que conformément à la politique de rémunération 2020, les réunions du comité ad hoc et, le cas échéant, le séminaire du conseil d'administration, seront rémunérés.

## 3.4. Synthèse de la conformité aux recommandations du code AFEP-MEDEF

Le code AFEP-MEDEF requiert de faire état de manière précise de l'application de ses recommandations et d'expliquer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles une société n'aurait pas mis en œuvre certaines d'entre elles. A la clôture de l'exercice 2019, Faurecia s'écarte des recommandations contenues dans le code AFEP-MEDEF sur les points suivants.

### Recommandation du code AFEP-MEDEF

10.2 Évaluation du conseil d'administration

« L'évaluation vise trois objectifs :

- (...);
- (...);
- *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil.* »

### Explications – Pratique suivie par la Société

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018, qui a été réalisée en externe par un conseil spécialisé de premier plan, a procédé à une appréciation détaillée et approfondie du fonctionnement du conseil en incluant une revue de la contribution individuelle effective de chaque administrateur, chaque administrateur étant appelé à juger sa propre contribution mais également celle de ses pairs, avec une restitution personnalisée par le président du conseil d'administration.

Entre chaque évaluation externe triennale, l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration est effectuée chaque année en interne sur la base d'un questionnaire détaillé préparé par la secrétaire du conseil d'administration et revu avec le président du comité de gouvernance et des nominations. Il aborde notamment le sujet de la contribution par chaque administrateur aux travaux du conseil et des commentaires peuvent être faits, si l'administrateur le souhaite, sur la contribution des autres administrateurs.

25.6.2 Régimes de retraite supplémentaires à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du code de la Sécurité sociale

« Ces retraites supplémentaires sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l'entreprise lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur. »

L'éligibilité au régime de retraite des membres du comité exécutif, y compris du directeur général, est soumise à l'obligation d'achever définitivement sa carrière professionnelle au sein de Faurecia. Par exception à ce principe, il est apparu justifié, en cas d'invalidité ou de départ à l'initiative du Groupe après 60 ans, de ne pas faire perdre le bénéfice du régime de retraite. Dans le cas du départ à l'initiative du Groupe, le régime n'est maintenu que dans le seul cas où le bénéficiaire ne reprend aucune activité professionnelle. Cette disposition doit permettre à la Société de disposer de plus de flexibilité dans la gestion des départs des membres du comité exécutif à partir de 60 ans.

## 3.5. Participation au capital des mandataires sociaux et opérations sur titres

### 3.5.1. 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 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. Toutefois, les administrateurs qui ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur sont seulement tenus d'être propriétaires des 20 actions prévues dans les statuts et, conformément à la loi, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions.

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit également que 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.

Au 31 décembre 2019, les mandataires sociaux détenaient moins de 0,05 % du capital et des droits de vote de la Société. Le détail du nombre d'actions détenues par chaque mandataire social figure dans le tableau de synthèse figurant à la section 3.1.2.1 « Informations générales sur la composition du conseil d'administration » et dans les biographies des administrateurs figurant à la section 3.1.2.2 « Expertise, fonction et mandats des administrateurs ». Il ressort de ces informations que les administrateurs respectent les obligations de détention fixées par les statuts et le règlement intérieur.

### 3.5.2. Opérations sur titres des mandataires sociaux

La Société dispose, depuis le 14 avril 2010, d'un code de bonne conduite à l'attention des salariés et des 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, pour la dernière fois, par le conseil d'administration lors de sa réunion du 18 décembre 2019. Il est disponible sur le site internet de la Société, rubrique gouvernance ([www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)).

Au titre des mesures de prévention des opérations d'initiés au sein du Groupe, le code prévoit, entre autres, des fenêtres négatives imposant aux mandataires sociaux de la Société ainsi qu'aux personnes ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations comptables ou financières avant leur publication de s'abstenir d'intervenir sur le titre Faurecia pendant certaines périodes encadrant la publication des résultats annuels et semestriels ainsi que le chiffre d'affaires trimestriel, ces périodes étant définies comme suit :

- 30 jours calendaires avant la publication du communiqué de presse sur les résultats annuels ou semestriels, le jour de cette publication étant inclus dans ce délai ;

- 15 jours calendaires avant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, le jour de cette publication étant inclus dans ce délai.

Le code décrit également le régime de déclarations d'opérations sur titres applicables aux personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sens du règlement européen sur les abus de marché 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 à la réglementation applicable, 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 prévoit également qu'en cas de doute sur la nature de l'information en sa possession, les personnes concernées devront saisir le directeur financier du Groupe qui, en sa qualité de déontologue, disposera d'un délai de 24 heures pour émettre un avis sur la transaction envisagée.

Le code rappelle enfin l'obligation de mise au nominatif des titres détenus pesant sur les mandataires sociaux et, de manière plus générale, les sanctions applicables en cas d'opérations d'initiés ou de divulgation d'informations privilégiées.



Les opérations réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par les mandataires sociaux et par les personnes qui leur sont étroitement liées et qui ont été notifiées à l'Autorité des Marchés Financiers ainsi qu'à la Société, en application des dispositions réglementaires applicables, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Declarant	N° de la décision/ Information AMF	Instrument financier	Type of transaction	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Patrick KOLLER	2019DD601084	Action	Cession	29 mars 2019	2 avril 2019	Euronext Paris	38,0000 €	124 374,00 €
Patrick KOLLER	2019DD605772	Action	Cession	3 mai 2019	3 mai 2019	Euronext Paris	46,4169 €	1 206 839,4 €
Patrick KOLLER	2019DD605987	Action	Cession	1 <sup>er</sup> avril 2019	6 mai 2019	Euronext Paris	38,2000 €	446 061,40 €
Patrick KOLLER	2019DD626740	Action	Livraison d'actions de performance	23 juillet 2019	26 juillet 2019	Hors plateforme de négociation	n/a	n/a
Denis MERCIER	2020DD667552	Action	Acquisition <sup>(1)</sup>	31 décembre 2019	3 février 2020	Euronext Paris	47,8500 €	3 349,50 € <sup>(2)</sup>

(1) Actions acquises à l'effet de satisfaire l'obligation de détention d'actions par les administrateurs prévue par les statuts et le règlement intérieur.

(2) Opération ayant fait franchir le seuil de 20 000 euros par année civile. Les précédentes opérations réalisées en 2019 avaient également pour objet de satisfaire l'obligation de détention d'actions par les administrateurs prévue par les statuts et le règlement intérieur.

## 3.6. Déclaration des membres du conseil d'administration et de la direction générale

Dans le cadre d'une politique active de gestion des conflits d'intérêts et afin de recueillir les informations requises par le point 12 de l'annexe 1 du règlement européen n° 2019/980, la Société adresse notamment chaque année à ses administrateurs un questionnaire détaillé lui permettant d'obtenir les éléments requis et de procéder aux déclarations requises.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de Faurecia.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucun des membres du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des cinq dernières années, (i) n'a fait l'objet de condamnation pour fraude, (ii) n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), (iii) n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur et (iv) n'a été concerné par une faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, à l'exception de Penelope Herscher qui a été présidente du conseil d'administration de FirstRain Inc., société qui s'était volontairement placée sous le bénéfice du chapitre 11 du code sur les faillites aux États-Unis en 2017 avant d'être cédée quelques mois plus tard à Ignite Technologies.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucun conflit d'intérêts potentiel 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 et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs. Il est précisé qu'un administrateur, Peter Mertens, possède une participation minoritaire dans une start-up dans laquelle le Groupe a réalisé un investissement très peu significatif (moins de 0,03 % de son chiffre d'affaires) et a été nommé, en novembre 2019, en qualité d'administrateur de cette société. Il est noté que cet investissement a été réalisé avant la nomination effective de Peter Mertens en qualité d'administrateur de la Société, que les conditions d'investissement sont similaires pour l'ensemble des investisseurs minoritaires (dont la Société), que la Société ne dispose pas de voix délibérative au conseil d'administration de cette start-up et que les décisions sur cet investissement ne sont pas prises au niveau du conseil d'administration de la Société. Par ailleurs, en cas de conflit d'intérêts, les dispositions du règlement intérieur auront

vocation à s'appliquer. Le règlement intérieur 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 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 ne sera pas rendu destinataire de la documentation venant en support de la ou des séances du conseil d'administration concernées.

Il est également rappelé que dans le contexte d'évolution potentielle de l'actionariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires, le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et des nominations, a décidé, lors de sa réunion du 18 décembre 2019 et conformément aux meilleures pratiques de gouvernance, d'instituer un comité ad hoc. Les missions du comité ad hoc sont détaillées à la section 3.1.3.1 « Organisation du conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres aux termes desquels l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale a été sélectionné en cette qualité.

Enfin, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de la Société qu'ils détiennent, à l'exception (i) des dispositions des statuts et du règlement intérieur en matière de détention d'actions (voir section 3.5.2 « Opérations sur titres des mandataires sociaux » du présent Document d'enregistrement universel) et de l'obligation de conservation liée aux attributions d'actions de performance au directeur général aux termes de laquelle il doit 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 le directeur général 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 le directeur général ne détiendrait plus le nombre d'actions cible correspondant à ce niveau de rémunération brute de base.

## 3.7. Autorisations en matière de cautions, avals et garanties

Conformément à la loi et aux statuts, le conseil d'administration peut, dans la limite d'un montant total qu'il fixe, autoriser le directeur général à donner des cautions, avals et garanties au nom de la Société.

Le conseil d'administration du 19 juillet 2018 avait autorisé le directeur général à donner des cautions, avals et garanties dans la limite d'un montant global de 50 millions d'euros, plafonnés à 10 millions d'euros par opération, pour une durée d'un an. Dans le cas où le Groupe serait amené à garantir des engagements commerciaux de restitution d'acomptes ou de bonne fin dans des contrats 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. Il est précisé que les cautions, avals et garanties au bénéfice de l'administration fiscale et douanière peuvent être donnés sans limite de montants.

La précédente autorisation étant arrivée à échéance, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 juillet 2019, a décidé de renouveler l'autorisation octroyée au directeur général selon les mêmes modalités que celles décrites ci-dessus.

## 3.8. Conventions

### 3.8.1. Conventions réglementées

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figure à la section 3.8.4 ci-après du présent Document d'enregistrement universel.

Il est par ailleurs rappelé, pour information, du fait de l'abrogation de l'article L. 225-42-1 du code de commerce, que des engagements réglementés relatifs à la retraite et à une indemnité de départ avaient été pris en faveur du directeur général. Ces engagements sont notamment rappelés aux sections 3.3.1.2.2.4 « Retraites » et 3.3.1.2.2.5 « Indemnité de départ » du présent Document d'enregistrement universel.

### 3.8.2. Procédure d'évaluation des conventions courantes et normales

Conformément aux dispositions applicables, le conseil d'administration du 17 avril 2020 a adopté, sur recommandation du comité de gouvernance et des

nomination, une procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales (dites « libres ») et des conventions réglementées.

Ce document interne formalise la procédure applicable à l'identification et à la qualification des conventions préalablement à leur conclusion ou modification. Il précise le rôle de la direction juridique dans le processus d'évaluation ainsi que les règles à prendre en compte dans le cadre de l'examen de ces conventions. Les modalités d'évaluation par le comité de gouvernance et des nominations et le conseil d'administration de la procédure ainsi mise en place sont également décrites. Il est précisé, en tant que de besoin, que les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

### 3.8.3. Contrats de service

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, 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.

### 3.8.4. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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.

Par ailleurs, à la suite de la demande qui nous a été faite pour les besoins de la cinquième résolution, nous relatons la modification du régime additionnel de retraite suivant qui correspondait à un engagement réglementé visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

#### Modification du régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies applicable aux membres du comité exécutif

##### DATE DE L'AUTORISATION

Décision du conseil d'administration du 18 décembre 2019.

##### PERSONNE CONCERNÉE

M. Patrick Koller en qualité de directeur général.

##### NATURE ET OBJET

Régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies (article 39 du Code général des impôts) (le « PAPP »).

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. Le bénéfice du PAPP à M. Patrick Koller en qualité de directeur général avait été autorisé par le conseil d'administration du 25 juillet 2016 et approuvé par l'assemblée générale du 30 mai 2017 aux termes de la cinquième résolution.

##### MODALITÉS

L'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive européenne du 16 avril 2014 (« l'Ordonnance ») prévoit (i) la fermeture des régimes de retraite à droits aléatoires à compter du 4 juillet 2019 et (ii) l'interdiction, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, d'acquies de nouveaux droits supplémentaires aléatoires.

Le conseil d'administration a pris acte qu'en application de l'Ordonnance les droits aléatoires acquis sont figés (en pourcentage) dans le plan existant au 31 décembre 2019 (cristallisation). En conséquence, pour le calcul de la rente au titre du PAPP actuel, seules sont prises en compte les années de présence du bénéficiaire potentiel au comité exécutif jusqu'au 31 décembre 2019. Les droits aléatoires acquis par le bénéficiaire potentiel au titre de chaque année d'ancienneté sont figés à cette date.

Dans le cadre de la revue du PAPP et conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le conseil d'administration a décidé (M. Patrick Koller ne participant pas à la délibération ni à la décision) de ne pas appliquer aux bénéficiaires potentiels (y compris le directeur général) la condition de présence à la date du départ à la retraite en cas de départ à l'initiative de votre société après 60 ans au lieu de 62 ans tel que prévu dans le PAPP, à condition que le bénéficiaire potentiel ne reprenne aucune activité professionnelle jusqu'à la retraite.

Les modalités financières initiales du PAPP sont demeurées inchangées. Le montant estimatif de la rente au 31 décembre 2019 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ce régime est de €262 319. Aucun versement n'a eu lieu en 2019 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ce régime.

**MOTIF JUSTIFIANT L'INTÉRÊT DE LA MODIFICATION**

La modification décidée devrait permettre à votre société de disposer de plus de flexibilité dans la gestion des départs à partir de 60 ans.

**CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS  
David Chaudat

ERNST & YOUNG Audit  
Jean-Roch Varon

## 3.9. Autres informations

Le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice figure au chapitre 5, section 5.2.1 « Capital autorisé » du présent Document d'enregistrement universel.

Les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités figurent au chapitre 6, section 6.1 « Renseignements juridiques ».

Enfin, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange sont décrits au chapitre 6, section 6.1 « Renseignements juridiques ».

# 4

## RSE

<b>4.1. La stratégie de responsabilité sociale et environnementale de Faurecia</b>	<b>262</b>
4.1.1. S'engager pour un développement durable	262
4.1.2. Atteindre des résultats quantifiables dès 2022	263
4.1.3. Embarquer les équipes et contribuer à la transformation du Groupe	264
4.1.4. S'engager à travers les grands cadres internationaux et s'appuyer sur l'expertise reconnue de partenaires externes	266
4.1.5. Animer la démarche RSE à travers un dialogue continu avec les parties prenantes	269
4.1.6. Évaluer les progrès RSE au plus haut niveau de l'organisation	270
4.1.7. Répondre aux exigences de la déclaration de performance extra-financière et du devoir de vigilance	271
<b>4.2. Performance sociale</b>	<b>273</b>
<b>DPEF</b> 4.2.1. Sécurité au travail	274
4.2.2. Engager les salariés	277
<b>DPEF</b> 4.2.3. Acquisition et rétention des talents	281
<b>DPEF</b> 4.2.4. Dialogue social	286
4.2.5. Promotion de la diversité	287
4.2.6. Indicateurs de suivi de la performance sociale	288
<b>4.3. Performance environnementale</b>	<b>298</b>
4.3.1. Politique environnementale	299
<b>DPEF</b> 4.3.2. Impact environnemental des sites de production et changement climatique	300
4.3.3. Innovation des produits et services en faveur de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone	306
4.3.4. Économie circulaire	310
4.3.5. Processus de reporting	311
<b>4.4. Performance sociétale</b>	<b>313</b>
<b>DPEF</b> 4.4.1. Éthique des affaires	314
<b>DPEF</b> 4.4.2. Qualité et Sécurité des produits	316
<b>DPEF</b> 4.4.3. Devoir de vigilance et achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement	318
<b>4.5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>321</b>

## 4.1. La stratégie de responsabilité sociale et environnementale de Faurecia

### 4.1.1. S'engager pour un développement durable

Ces deux dernières décennies, Faurecia a connu une expansion internationale majeure. Dans le même temps les grands enjeux planétaires (urbanisation, croissance démographique, mutations technologiques et réchauffement climatique) ont continué à s'amplifier impactant encore plus fortement la donne économique mondiale.

Face à ces profondes mutations, la direction générale de Faurecia a souhaité en 2018 marquer au plus haut niveau son engagement, à travers l'expression de ses six convictions pour un monde plus responsable et l'ancrer au cœur des valeurs et ambition du Groupe :

- **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 en matière de réchauffement climatique. La qualité de l'air représente un enjeu croissant 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 ;
- **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 ;
- **les contre-pouvoirs sont créateurs 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 ;
- **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 le Groupe. 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 des progrès technologiques ainsi que 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 ;
- **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.

Ainsi au quotidien, les convictions sont portées par le modèle culturel *Being Faurecia*, qui régit le management, l'éthique et l'excellence opérationnelle du Groupe à travers les valeurs managériales (l'entrepreneuriat, l'autonomie, la responsabilité) et de comportement (l'énergie, le respect, l'exemplarité).

Ces six convictions constituent le socle de la stratégie de développement durable de Faurecia et fixe son niveau d'ambition face aux défis majeurs de la planète. Dans ce cadre, un poste de directeur développement durable Groupe a été créé fin 2018, rattaché au vice-président exécutif en charge des ressources humaines et membre du comité exécutif. En 2019, le Groupe a validé sa première feuille de route pour la période 2019-2022 et sa gouvernance en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).



## 4.1.2. Atteindre des résultats quantifiables dès 2022

La stratégie RSE de Faurecia est structurée autour de trois piliers :

*Planet – Business – People*

Chacun de ces piliers est construit à partir des six convictions du Groupe et fixe des objectifs de progrès quantifiables sur une première période de 2019/2022. À la fois ambitieux et réalistes, les objectifs pour 2022 ont été élaborés en collaboration avec l'ensemble des *Business Groups* et des fonctions supports.

PLANET CARE	BUSINESS CARE	PEOPLE CARE																																													
<p>Faurecia est convaincu que les problématiques environnementales constituent un défi majeur pour l'humanité. C'est pour cette raison que nous nous attachons à améliorer notre <b>EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE</b></p>	<p>Faurecia est convaincu que le monde est en rupture permanente. C'est pour cette raison que nous nous attachons à <b>PRÉPARER LE FUTUR</b></p>	<p>Faurecia est convaincu que la diversité est une force. C'est pour cette raison que nous nous attachons à accroître la <b>DIVERSITÉ AU SEIN DES ÉQUIPES</b></p>																																													
<table border="1"> <tr> <td>Émissions de GES</td> <td>Tonnes équivalent CO<sub>2</sub>/million € de CA (scopes 1 et 2)</td> <td>-20 % d'ici 2022</td> </tr> <tr> <td>Efficacité énergétique</td> <td>MWh/million € de CA</td> <td>-10 % d'ici 2022</td> </tr> <tr> <td>Éco-conception des produits</td> <td>Développer la méthodologie et évaluer le portefeuille d'innovation</td> <td>100 % des nouveaux projets d'innovation et 80 % du portefeuille produits examinés selon la méthodologie d'éco-conception d'ici 2022</td> </tr> <tr> <td>Traitement des déchets</td> <td>Tonnes de déchets en décharge/million € de CA</td> <td>-5 % d'ici 2022</td> </tr> </table>	Émissions de GES	Tonnes équivalent CO <sub>2</sub> /million € de CA (scopes 1 et 2)	-20 % d'ici 2022	Efficacité énergétique	MWh/million € de CA	-10 % d'ici 2022	Éco-conception des produits	Développer la méthodologie et évaluer le portefeuille d'innovation	100 % des nouveaux projets d'innovation et 80 % du portefeuille produits examinés selon la méthodologie d'éco-conception d'ici 2022	Traitement des déchets	Tonnes de déchets en décharge/million € de CA	-5 % d'ici 2022	<table border="1"> <tr> <td>Évaluation et atténuation des risques au niveau des usines</td> <td>Nombre d'usines à risque (basé sur l'évaluation interne des risques)/% du nombre d'usines</td> <td>-5 % d'ici 2022</td> </tr> <tr> <td>Brevets</td> <td>Nombre de nouveaux brevets déposés</td> <td>&gt; 500/an</td> </tr> </table> <p>Faurecia est convaincu que le contre-pouvoir est créateur de valeur. C'est pour cette raison que nous nous attachons à améliorer <b>L'ÉTHIQUE DANS LES RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES</b></p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Satisfaction des parties prenantes</td> <td>Index basé sur le programme Total Customer Satisfaction</td> <td>Classement 4/5 étoiles en 2022</td> </tr> <tr> <td>Index basé sur l'enquête réalisée auprès des fournisseurs</td> <td>2,95 / 4</td> </tr> </table>	Évaluation et atténuation des risques au niveau des usines	Nombre d'usines à risque (basé sur l'évaluation interne des risques)/% du nombre d'usines	-5 % d'ici 2022	Brevets	Nombre de nouveaux brevets déposés	> 500/an	Satisfaction des parties prenantes	Index basé sur le programme Total Customer Satisfaction	Classement 4/5 étoiles en 2022	Index basé sur l'enquête réalisée auprès des fournisseurs	2,95 / 4	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Genre</td> <td>% de managers femmes parmi les M&amp;P</td> <td>31 % en 2022</td> </tr> <tr> <td>% de managers femmes parmi les dirigeants</td> <td>21 % en 2022</td> </tr> <tr> <td>Culture</td> <td>% de membres non européens parmi les dirigeants</td> <td>39 % en 2022</td> </tr> <tr> <td>Satisfaction des collaborateurs</td> <td>Index d'engagement basé sur l'enquête réalisée auprès des salariés</td> <td>67 pts en 2022</td> </tr> </table> <p>Faurecia est convaincu que penser à court terme nuit aux générations futures. C'est pour cette raison que nous nous attachons à <b>AGIR DE FAÇON RESPONSABLE</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Sécurité au travail</td> <td>FR11, nombre d'accidents n'entraînant pas d'arrêt de travail par million d'heures travaillées</td> <td>- 30 % en 2022</td> </tr> <tr> <td>Employabilité</td> <td>Nombre d'heures de formation par salarié</td> <td>24 h/salarié/an</td> </tr> </table> <p>Faurecia est convaincu que les entreprises doivent avoir un impact positif sur la société. C'est pour cette raison que nous nous attachons à <b>augmenter notre CONTRIBUTION AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS</b></p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Engagement sociétal</td> <td>FONDATION Groupe afin de développer des projets orientés Éducation   Mobilité   Environnement</td> <td>10 projets en 2022</td> </tr> <tr> <td>Implication des sites dans les communautés locales</td> <td>&gt; 1 100 projets/an</td> </tr> </table>	Genre	% de managers femmes parmi les M&P	31 % en 2022	% de managers femmes parmi les dirigeants	21 % en 2022	Culture	% de membres non européens parmi les dirigeants	39 % en 2022	Satisfaction des collaborateurs	Index d'engagement basé sur l'enquête réalisée auprès des salariés	67 pts en 2022	Sécurité au travail	FR11, nombre d'accidents n'entraînant pas d'arrêt de travail par million d'heures travaillées	- 30 % en 2022	Employabilité	Nombre d'heures de formation par salarié	24 h/salarié/an	Engagement sociétal	FONDATION Groupe afin de développer des projets orientés Éducation   Mobilité   Environnement	10 projets en 2022	Implication des sites dans les communautés locales	> 1 100 projets/an
Émissions de GES	Tonnes équivalent CO <sub>2</sub> /million € de CA (scopes 1 et 2)	-20 % d'ici 2022																																													
Efficacité énergétique	MWh/million € de CA	-10 % d'ici 2022																																													
Éco-conception des produits	Développer la méthodologie et évaluer le portefeuille d'innovation	100 % des nouveaux projets d'innovation et 80 % du portefeuille produits examinés selon la méthodologie d'éco-conception d'ici 2022																																													
Traitement des déchets	Tonnes de déchets en décharge/million € de CA	-5 % d'ici 2022																																													
Évaluation et atténuation des risques au niveau des usines	Nombre d'usines à risque (basé sur l'évaluation interne des risques)/% du nombre d'usines	-5 % d'ici 2022																																													
Brevets	Nombre de nouveaux brevets déposés	> 500/an																																													
Satisfaction des parties prenantes	Index basé sur le programme Total Customer Satisfaction	Classement 4/5 étoiles en 2022																																													
	Index basé sur l'enquête réalisée auprès des fournisseurs	2,95 / 4																																													
Genre	% de managers femmes parmi les M&P	31 % en 2022																																													
	% de managers femmes parmi les dirigeants	21 % en 2022																																													
Culture	% de membres non européens parmi les dirigeants	39 % en 2022																																													
Satisfaction des collaborateurs	Index d'engagement basé sur l'enquête réalisée auprès des salariés	67 pts en 2022																																													
Sécurité au travail	FR11, nombre d'accidents n'entraînant pas d'arrêt de travail par million d'heures travaillées	- 30 % en 2022																																													
Employabilité	Nombre d'heures de formation par salarié	24 h/salarié/an																																													
Engagement sociétal	FONDATION Groupe afin de développer des projets orientés Éducation   Mobilité   Environnement	10 projets en 2022																																													
	Implication des sites dans les communautés locales	> 1 100 projets/an																																													

Les données chiffrées 2019 sont détaillées dans les sections performance sociale, environnementale et sociétale de ce chapitre.

Chacun des objectifs est ensuite intégré à des plans d'actions en interne pour permettre aux équipes concernées de piloter leurs projets, et d'en mesurer les résultats au regard des attentes et des engagements du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes.

### 4.1.3. Embarquer les équipes et contribuer à la transformation du Groupe

La feuille de route RSE s'appuie sur six principaux projets qui sont animés par des responsables projets, dont la mission est de définir les plans d'actions associés et de les mettre en œuvre en coordination avec les *Business Groups* et les fonctions support concernées.

Ces projets ont tous un fort impact sociétal et environnemental qui impliquent largement les collaborateurs de Faurecia, et contribuent à la transformation du Groupe.



■ Viser la neutralité carbone en 2030

Faurecia s'est fixé comme objectif la neutralité carbone de ses activités scope 1, 2 et partiellement 3 (voir le chapitre performance environnementale). Cela comprend en particulier l'empreinte indirecte des activités de Faurecia comme une majorité des achats, le fret, les voyages, les déchets, les bâtiments et le recyclage des produits.

Concrètement, cela signifie qu'en 2030 le Groupe aura réduit au maximum ses émissions de gaz à effet de serre et qu'en fonction des technologies existantes, il compensera au maximum les émissions restantes en participant à des projets à impact carbone positif.

Le Groupe s'est engagé officiellement à l'occasion de son *Capital Market Day* du 26 novembre 2019, et s'est organisé en interne en nommant un directeur de projet neutralité carbone qui rapporte au membre du comité exécutif en charge de la stratégie et de l'innovation. Son rôle est de définir la stratégie en lien avec les *Business Groups* et les fonctions supports concernées, puis de coordonner la mise en œuvre par les entités business suivant trois trajectoires principales : opérations, design, compensation.

■ Développer une innovation pour une mobilité durable et le Cockpit du Futur

Faurecia continue à accélérer sa transition vers des solutions de mobilité propre grâce au développement du *Business Group Clean Mobility*, via également son investissement avec Michelin à travers sa coentreprise Symbio dans les technologies hydrogènes. L'acquisition récente de Clarion Electronics présente enfin de fortes opportunités de croissance pour les solutions de Cockpit du Futur. Afin d'alimenter et d'accélérer cette transition Faurecia construit depuis plusieurs années un large écosystème de partenaires industriels et de start-up, appuyé par un réseau d'experts internes.

■ S'engager pour la satisfaction totale de nos clients

Grâce à une forte mobilisation interne à tous les niveaux, le programme « 5-star consumer experience » vise à faire prendre conscience à tous les collaborateurs de l'impact de leurs activités quotidiennes sur la satisfaction client, à diffuser les bonnes pratiques et à récompenser les collaborateurs ayant obtenu des résultats exemplaires.

■ Développer une culture inclusive pour l'acquisition et la rétention des talents

La diversité au travail, qu'elle que soit sa forme, qu'elle provienne du genre, du pays d'origine, du handicap, de la culture, de l'âge, de la formation initiale, etc. est une force que chacun apporte au collectif. La croissance de Faurecia depuis 20 ans s'est faite en relevant le défi de la mondialisation. Avec moins de 10 % des effectifs en France, le Groupe a su maximiser le potentiel de talents dans les 37 pays où il s'est installé progressivement.

En même temps, les défis sociétaux se sont multipliés, et l'inclusion avec notamment la diversité hommes femmes est aujourd'hui plus que pressante pour l'industrie. En 2019, Faurecia a lancé une démarche de management inclusif, avec une attention plus particulière sur le genre. Le Groupe s'est organisé en interne en nommant un directeur diversité qui rapporte au membre du comité exécutif en charge des ressources humaines. L'objectif de la démarche est de créer les conditions d'une meilleure compréhension du potentiel que des équipes diverses peuvent apporter en termes de perspective, de créativité, de positivité, et in fine de performance. Le premier volet de la démarche porte sur la formation qui est lancée au niveau de chaque équipe de direction et qui sera amené à se déployer largement en 2020. Cette formation mettra l'accent sur les biais inconscients qui peuvent être des freins au bon fonctionnement des équipes. Le deuxième volet porte sur les outils de développement des futurs talents à travers notamment un programme spécifique de recrutement de cadres à haut potentiel féminin afin de disposer de plus de

candidates qui puissent prendre des postes de responsabilité, et de promotion de femmes talents à travers du *mentoring* et *coaching*.

■ **Favoriser la formation et l'apprentissage pour anticiper les grands changements de demain**

Les métiers de Faurecia sont en transformation avec le développement de la digitalisation et de nouvelles technologies, la formation du Groupe s'assure à travers ses universités internes de formation (en présentiel et en ligne) que chacun comprenne les fondamentaux de son métier, intègre les évolutions technologiques et soit capable d'avoir les bons réflexes et les grilles de lecture pour travailler avec un monde extérieur en évolution très rapide.

Faurecia souhaite également donner les moyens à chaque salarié non manager & professionnel, dans tous les pays où le Groupe est présent, d'avoir accès à des parcours d'apprentissages qui lui permettent d'évoluer professionnellement, de mieux se préparer aux changements et de s'ouvrir sur le monde et ses enjeux.

Faurecia place l'accès à la connaissance au cœur de l'accomplissement et de la réussite de chacun, grâce notamment à une offre de formation en ligne (mooc) accessible depuis n'importe quel support informatique privé ou professionnel pour tous les salariés Faurecia.

■ **S'engager sur des projets à impact sociétal**

Lancée en mars 2020, la fondation d'entreprise Faurecia contribue à soutenir et à développer des projets solidaires en faveur de l'éducation, de la mobilité et de l'environnement. Les projets amenés par les salariés lors de la première campagne d'appel à projets, seront déployés dès le deuxième semestre 2020 à travers les différents pays d'implantation du Groupe. Un conseil d'administration a été nommé, présidé par le directeur général du Groupe, composé de trois membres de la direction générale et de deux administrateurs externes. La déléguée générale, nommée par le conseil d'administration, s'appuie sur un manager opérationnel.

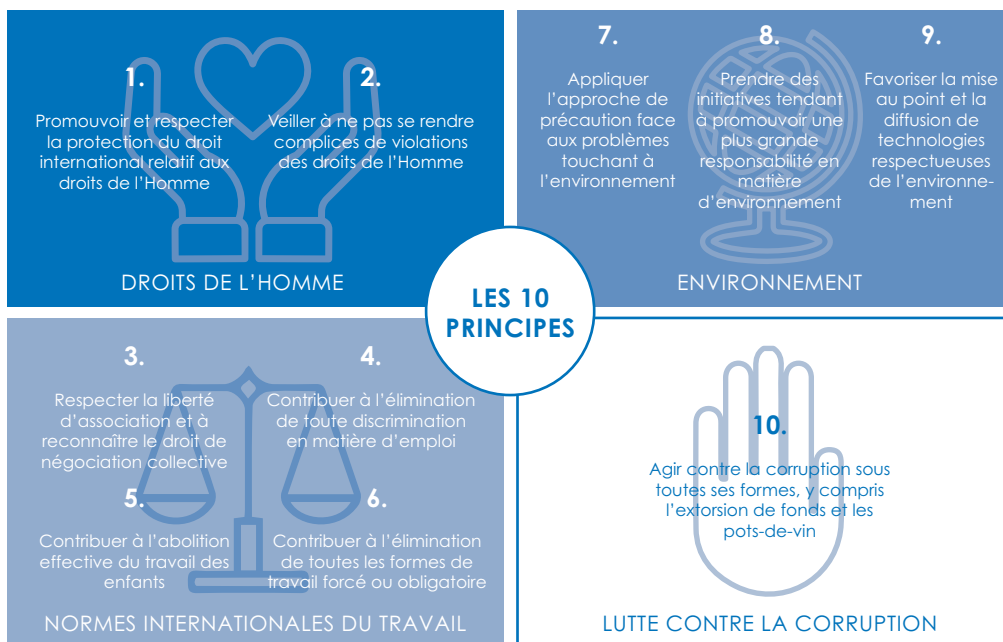
### 4.1.4. S'engager à travers les grands cadres internationaux et s'appuyer sur l'expertise reconnue de partenaires externes

Aligné avec ses six convictions, Faurecia s'est engagé à travers des initiatives internationales afin de marquer son engagement en matière d'éthique des affaires et de changement climatique. Le Groupe s'appuie également sur des partenaires et méthodologies reconnus en matière de RSE pour contrôler sa chaîne logistique et développer sa stratégie climat :

■ **Le Pacte Mondial**  
**WE SUPPORT**



Signataire depuis 2004 des 10 principes du Pacte Mondial, initiatives des Nations Unies lancée en 2000, Faurecia s'est engagé à promouvoir le respect des engagements des droits humains et des normes internationales du travail, de la préservation de l'environnement et de la lutte contre la corruption :

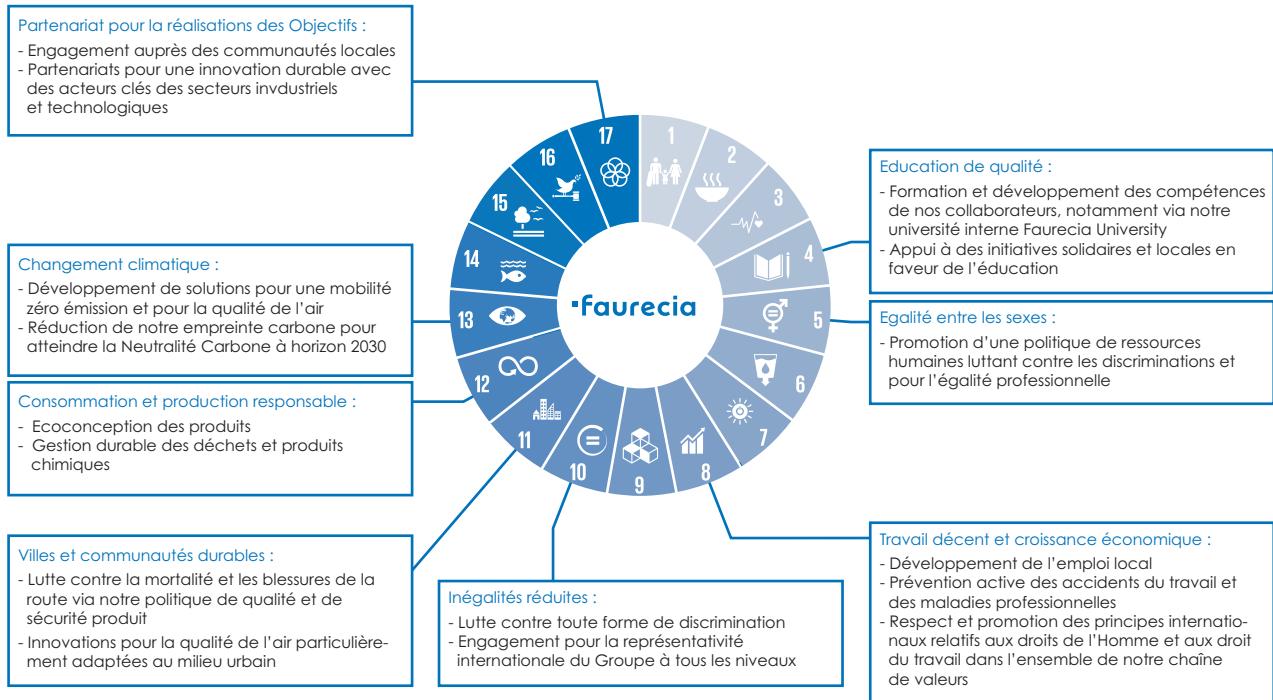


■ **Les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies**



Pour aller plus loin dans la matérialisation de ces principes, 17 objectifs de développement durable (ou Agenda ODD 2030) ont été adoptés en 2015 par 193 pays aux Nations Unies. Ils constituent un plan d'actions pour une transition juste vers un développement durable d'ici 2030. Faurecia soutient les ambitions de ce programme et a ainsi identifié en 2019, parmi les 17 ODD, ceux auxquels il contribue par ses actions RSE et ses activités business.

## Contribution de Faurecia aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies



### ■ French Business Climate Pledge

FRENCH BUSINESS CLIMATE PLEDGE  
LES ENTREPRISES FRANÇAISES S'ENGAGENT POUR LE CLIMAT

Faurecia fait partie depuis 2017 des 99 entreprises signataires du *French Business Climate Pledge*, un engagement pris à l'occasion du *One Planet Summit*. Ces entreprises représentent 1.650 milliards d'euros de chiffre d'affaires et six millions d'emplois dans le monde entier. Par cette initiative, Faurecia réaffirme son engagement à renforcer ses investissements et innovation au service de solutions bas carbone, afin d'engager une baisse drastique des émissions de gaz à effet de serre (GES) de la planète. Dans ce cadre, Faurecia a notamment mis en place une co-entreprise avec Michelin, Symbio, pour le développement de technologies pour le moteur à hydrogène.

### ■ Partenariat avec EcoVadis pour une chaîne de valeur plus durable

ecovadis  
Business Sustainability Ratings

Faurecia appuie également sa démarche de développement durable sur des méthodologies reconnues et des partenaires externes experts dans leur domaine. Depuis 2017, Faurecia mène avec son partenaire EcoVadis une évaluation approfondie de ses fournisseurs sur leurs pratiques éthiques, sociales et environnementales. Aujourd'hui 80 % de ses fournisseurs directs sont évalués par EcoVadis.

### ■ Application de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) pour un rapport climat exhaustif et transparent

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

La TCFD a été créée par le G20 lors de la COP21 pour définir des recommandations concernant la transparence financière des entreprises en matière de climat. Présidée par Michael Bloomberg, son rapport final publié en juin 2017 précise les éléments de reporting climat attendus dans les documents de référence des entreprises pour quatre piliers : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs et métriques utilisés.

Faurecia présente ici pour la première fois une synthèse des différents niveaux d'intégration de l'enjeu climat dans la stratégie et la gouvernance du Groupe selon les onze recommandations cadre de la TCFD :

GOVERNANCE	STRATÉGIE	GESTION DES RISQUES	INDICATEURS & OBJECTIFS
<b>Recommandation 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cette feuille de route a été présentée et approuvée en octobre 2019 par le conseil d'administration lors d'une réunion dédiée. Le conseil d'administration après examen par le comité de gouvernance et des nominations validera désormais cette feuille de route à un rythme annuel.</li> <li>■ Une revue de la feuille de route RSE a été validée lors d'une réunion du comité exécutif en septembre 2019. Le comité exécutif validera désormais cette feuille de route à un rythme annuel.</li> <li>■ Le comité exécutif s'est organisé un premier séminaire dédié aux enjeux climatiques avec l'intervention d'experts extérieurs en novembre 2019.</li> </ul>	<b>Recommandation 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le risque environnemental lié à la production des sites est suivi par le réseau d'experts HSE au niveau local et global. Plus largement en termes de management environnemental le Groupe promeut une dynamique d'amélioration par la certification ISO 14001 de ses sites (77 % en 2019).</li> <li>■ Le risque climat lié à l'augmentation des catastrophes climatiques est relativement peu élevé pour les sites du Groupe, pour lesquels 32 sont exposés à des inondations et sept sont en zone à risque de tempête tropicale.</li> <li>■ Le risque réputationnel, commercial et financier lié à l'impact des activités sur le climat est désormais pris en compte dans le cadre du projet neutralité carbone et sera évalué courant 2020.</li> </ul>	<b>Recommandation 6</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selon les recommandations de la TCFD, un premier séminaire dédié au climat a permis en 2019 au comité exécutif d'évaluer trois scénarios prospectifs (économiques, sociaux et environnementaux) à horizon 2050 liés à l'impact du changement climatique.</li> <li>■ Le système d'identification et de classification des risques du Groupe les hiérarchise en différentes catégories (stratégie, opérationnel, conformité, finance...) et en différents niveaux (risque majeur, risque secondaire...) en évaluant notamment la probabilité et l'impact de ces risques.</li> <li>■ La cartographie des risques est mise à jour en comité à un rythme trimestriel, et l'univers des risques à un rythme annuel.</li> </ul>	<b>Recommandation 9</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les objectifs RSE 2019/2022 : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ émissions de GES (scope 1 &amp; 2) - 20 % de CO2 eq/M€ de chiffre d'affaires ;</li> <li>■ efficacité énergétique - 10 % de MWh/M€ de chiffre d'affaires ;</li> <li>■ développement d'une méthodologie d'Ecodesign permettant d'analyser 100 % du portefeuille de produits d'innovation et 80 % du portefeuille existant ;</li> <li>■ gestion des déchets - 5 % de déchets non valorisés.</li> </ul> </li> <li>■ L'ambition de neutralité carbone a été lancée en novembre 2019, les politiques de rémunération ne reflètent pas encore cet objectif.</li> </ul>
<b>Recommandation 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un responsable Groupe neutralité carbone a été nommé et rapporte au membre du comité exécutif en charge de la stratégie et de l'innovation, et au directeur général. Il travaille en étroite relation avec le responsable Groupe RSE en charge de la stratégie RSE et du reporting extra-financier, qui rapporte au membre du comité exécutif en charge des ressources humaines.</li> <li>■ Un comité opérationnel HSE mensuel est piloté par le responsable Groupe HSE auquel participent les responsables RSE, neutralité carbone, et HSE des Business Groups.</li> <li>■ Un comité opérationnel RSE semestriel piloté par le responsable RSE est animé sur la partie climat par le responsable neutralité carbone en lien avec les correspondants climat des Business Groups.</li> </ul>	<b>Recommandation 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le portefeuille des offres technologiques de Faurecia couvre tous les scénarios de mix de motorisations et permettra de s'adapter aux choix futurs des consommateurs et à la réglementation liée au climat. Cette stratégie garantit à Faurecia Clean Mobility la croissance de son chiffre d'affaires selon ses engagements financiers.</li> <li>■ En 2019, le Groupe a décidé de viser la neutralité carbone de ses activités scopes 1, 2, et partiellement 3 à horizon 2030. Cette stratégie permettra au Groupe de mieux intégrer les risques réputationnels, commerciaux et financiers liés à son empreinte carbone globale.</li> </ul>	<b>Recommandation 7</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La cartographie des risques majeurs fait l'objet d'une validation annuelle auprès du comité exécutif ainsi qu'au niveau du comité d'audit et du conseil d'administration.</li> <li>■ Le comité d'audit revoit également de manière approfondie quatre risques au cours de chaque année.</li> </ul>	<b>Recommandation 10</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Émissions scope 1, 2, 3 publiées dans le chapitre RSE, performance environnementale.</li> </ul>
	<b>Recommandation 5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un projet sur la neutralité carbone à horizon 2030 a été lancé. La feuille de route et le scénario associé seront établis courant 2020.</li> </ul>	<b>Recommandation 8</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La cartographie des risques du Groupe intègre au sein des risques, le risque impact environnemental des sites et changement climatique. Ce risque est suivi par le comité des risques du Groupe.</li> <li>■ En 2020, les impacts des scénarios prospectifs climat seront pris en compte dans les grandes tendances des plans stratégiques des Business Groups.</li> <li>■ En 2020 chaque Business Group déclinera cette analyse des risques dans son périmètre, et renforcera les plans d'actions correspondants, en particulier sur la neutralité carbone.</li> </ul>	<b>Recommandation 11</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'objectif de neutralité carbone à 2030 porte sur les activités de Faurecia scope 1, 2 et partiellement 3. Cela comprend en particulier l'empreinte indirecte des activités de Faurecia comme la majorité des achats, le fret, les voyages, les déchets, les bâtiments et le recyclage des produits.</li> </ul>

## 4.1.5. Animer la démarche RSE à travers un dialogue continu 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 une démarche proactive et constructive. L'écoute et le dialogue sont ainsi des éléments clés pour apporter des solutions pertinentes et adaptées à l'ensemble des parties prenantes et permettent à Faurecia de mieux intégrer leurs attentes et les enjeux associés à sa stratégie globale et locale.

Faurecia mène donc une politique de dialogue structurée et proactive avec l'ensemble de ses parties prenantes, dont les principales modalités sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Parties prenantes	Information-communication	Dialogue consultation	Faits marquants 2019 (en option)
Fournisseurs	Site internet <i>corporate</i> pour communication des Informations RSE Code de conduite fournisseurs et sous-traitants	Travail collaboratif continu Organisation de conventions Remise de récompenses Réunions de suivi stratégique et d'innovation Accompagnement et évaluation RSE externe avec EcoVadis (CSR screening)	Organisation du <b>Supplier's day</b> , en présence de plus de 100 fournisseurs des quatre <i>Business Groups</i> , afin de partager les grands axes stratégiques du Groupe et d'initier de nouvelles collaborations.
Clients	Document d'enregistrement universel Questionnaires spécifiques	Travail collaboratif continu <i>Faurecia Program Management System</i> (plateforme <i>Total Customer Satisfaction</i> ) Innovations Days Visite de sites et présentation des innovations	Introduction de la stratégie de satisfaction client <b>5-Star Customer Experience</b> Salon automobile de Tokyo Lancement de la <b>Customer Champion week</b> à l'occasion de la journée mondiale de la qualité 2019 : promotion interne des meilleures pratiques pour l'engagement et la satisfaction client
Partenaires d'innovation	Travail collaboratif continu Journées technologiques	Chaires industrielles en association avec des universités et des Instituts de Recherche Technologique Démarches de coopérations spécifiques Recherche et évaluation de start-ups Partenariats stratégiques Co-entreprises et acquisitions	Plateforme technologique de Tel-Aviv Partenariat technologique avec Microsoft Investissement dans Guardknox, une startup de référence dans le domaine de la sécurité automobile Projet d'acquisition de l'acquisition de 50 % détenue par le partenaire dans sa co-entreprise SAS Pace Awards du magazine <i>Automotive News</i> pour la technologie Resonance free pipe Partenariat avec Devialet pour développer des solutions <i>audios premium</i> pour l'automobile
Investisseurs	Informations financières trimestrielles Résultats financiers semestriels et annuels Lettre aux actionnaires Rapport annuel et rapport de Responsabilité sociale d'entreprise inclus dans le document de référence du Groupe 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	<b>Capital Market Day</b> 2019 avec l'annonce du lancement du programme de neutralité carbone à horizon 2030
Communautés locales	Brochures et rapports Site internet Événements spécifiques	Initiatives solidaires et citoyennes des collaborateurs via des démarches volontaires autour des sites	<b>Programme FUELS</b> : programme de mobilisation des collaborateurs au profit d'associations humanitaires locales Création d'une fondation d'entreprise qui vise à soutenir des projets à l'international dans les pays où Faurecia est implanté sur les thèmes de mobilité, environnement, éducation
Collaborateurs	Réseau collaboratif interne d'apprentissage Faur'us Formation interne et en ligne (Faurecia Université et <i>Learning Lab</i> ) Affichage/prospectus dynamiques sur les sites Faurecia Communication auprès des établissements de l'enseignement supérieur : salon pour l'emploi, visite de sites, réseau d'ambassadeurs	Dialogues réguliers avec les salariés, les représentants des salariés et les syndicats Système d'implication du personnel <i>Employee Empowerment</i> Enquête d'engagement interne annuelle Programmes d'intégration spécifique pour les nouveaux embauchés Relations et partenariats avec les établissements de l'enseignement supérieur	Certification « <b>Happy Trainees</b> » (5 <sup>e</sup> dans la catégorie internationale) Certification « <b>Top Employer</b> » dans 10 pays Labellisation « <b>Top Employer Europe</b> » Développement du programme « <i>Joining Faurecia</i> » pour accueillir les salariés de Clarion Electronics
Planète	Document d'enregistrement universel Site internet Communication sur le progrès du Pacte Mondial des Nations Unies Communication sur sa contribution aux Objectifs de développement durable de l'ONU	Dialogue ouvert avec les gouvernements et ONG Membre d'associations et de fédérations professionnelles internationales et régionales	Réaffirmation de l'engagement de Faurecia pour le climat à travers son soutien au French Business Climate Change Lancement d'un programme de neutralité carbone à horizon 2030

### 4.1.6. Évaluer les progrès RSE au plus haut niveau de l'organisation

■ **Le conseil d'administration : suivi et revue de la performance extra-financière du Groupe**

Une fois par an, la directrice RSE Groupe présente au comité de gouvernance et des nominations et au comité d'audit du conseil d'administration l'analyse des risques extra-financiers et la revue de la performance extra-financière. Puis une fois par an sont présentés au comité de gouvernance et des nominations du conseil d'administration les orientations de la stratégie RSE validée par le comité exécutif, les résultats associés et les perspectives futures. Ces éléments sont ensuite présentés une fois par an au conseil d'administration.

■ **Le comité exécutif : suivi, revue, et orientation de la stratégie RSE**

Une fois par an, la directrice RSE Groupe présente au comité exécutif une revue de la performance extra-financière (plans d'actions RSE et résultats associés) et échange sur les nouvelles orientations stratégiques RSE, afin d'anticiper au mieux les enjeux, risques et opportunités associés, et de suivre l'avancement des objectifs de la feuille de route RSE.

Par ailleurs au cours de l'année, un ou plusieurs sujets RSE des axes – planet – business – people – peuvent être mis à l'ordre du jour des réunions selon les actions et programmes en cours.

■ **Le comité RSE opérationnel : pilotage et mise en œuvre de la feuille de route RSE du Groupe**

Un comité RSE opérationnel se réunit deux fois par an. Il rassemble :

- les fonctions Groupe clefs dans la mise en œuvre de la RSE aux politiques et processus : hygiène, sécurité, environnement (HSE), stratégie & innovation (dont le projet neutralité carbone), juridique, risques, conformité, contrôle interne, ressources humaines, achats ; et

- les sponsors RSE des Business Groups : seating | interiors | clean mobility | electronics, en charge du déploiement de la démarche dans leur entité.

Lors de ces réunions les membres du comité RSE, partagent les nouvelles orientations de la stratégie RSE, les résultats des plans d'actions, la cartographie des risques extra-financiers, la revue de l'audit extra-financier annuel et s'assurent de la bonne mise en œuvre de la RSE aux différents plans stratégiques des fonctions et Business Groups.

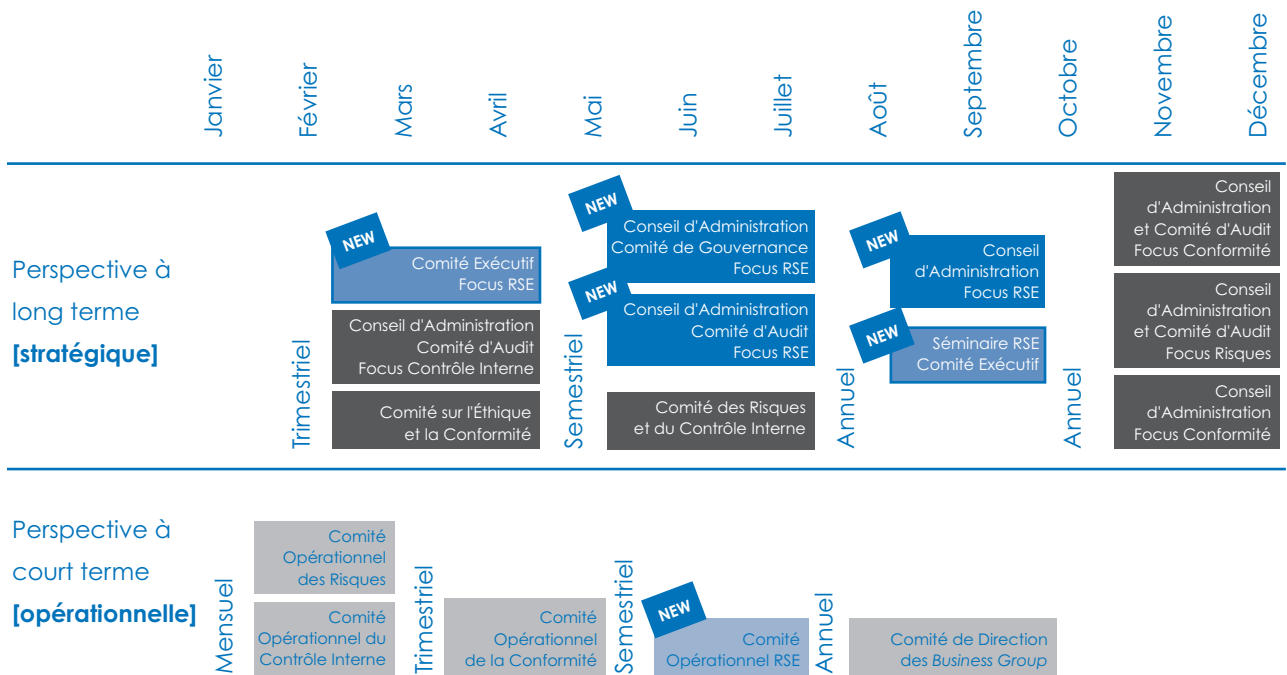
■ **Le réseau interne des sponsors RSE, levier pour le déploiement de la stratégie RSE par le business et les équipes opérationnelles**

Afin de relayer et déployer la stratégie RSE auprès des Business Groups, Faurecia a nommé des ambassadeurs RSE chargés de définir et de piloter la stratégie RSE de leur Business Group. Leur rôle est de s'assurer de la définition pertinente et du bon financement de la stratégie RSE de leur entité, d'identifier les collaborateurs adéquats pour le pilotage de chaque sujet (Planet, Business, People) et de rendre compte des avancements effectués aux autres membres du comité RSE du Groupe.

■ **Une ambition RSE intégrée à la rémunération variable du directeur général et de l'encadrement supérieur**

Dès la création des six convictions en 2018, la rémunération variable à court terme du directeur général du Groupe a intégré un objectif qualitatif lié au déploiement de ces convictions et à la mise en place d'une feuille de route.

Dès 2019, afin d'associer les 300 cadres supérieurs dans le déploiement des premiers objectifs RSE, 10% de leur rémunération variable long terme (actions de performance) intègre une condition de performance liée à l'atteinte des objectifs de diversité hommes/femmes définis par le Groupe.





## 4.1.7. Répondre aux exigences de la déclaration de performance extra-financière et du devoir de vigilance

### ■ Processus d'élaboration de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF)

Un comité des risques Groupe se réunit deux fois par an, en présence notamment de la Directrice RSE. Dès 2018, la cartographie des risques du Groupe a intégré les risques extra-financiers. Ces informations constitutives de la DPEF du Groupe au titre de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, sont basées sur une analyse de matérialité réalisée en 2018 par un groupe de travail interne réunissant les fonctions risques, juridiques, opérations, achats, ressources humaines et RSE. L'analyse des enjeux extra-financiers du Groupe a été faite en comparaison avec un univers de risques de sociétés paires du secteur automobile, et sur base des recommandations du Sustainability Accounting Standards Board (SASB), et de la Plateforme de l'Automobile (PFA). La pré-liste de risques retenus selon une méthodologie de fréquence d'occurrence et de gravité a ensuite fait l'objet d'une vingtaine d'entretiens de parties prenantes externes par risque identifié.

Une liste finale de risques et opportunités a été validée par le comité exécutif en décembre 2018. Elle a été complétée par les indicateurs de suivi de la feuille de route RSE, validés par le comité exécutif en septembre 2019.

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les principaux risques et opportunités extra-financiers de Faurecia, ainsi que les politiques et les indicateurs associés pour répondre aux exigences de la DPEF. Les sections (4.2, 4.3 et 4.4) qui suivent présentent de façon détaillée les politiques et les résultats par indicateurs sur les trois années passées. Le chapitre 2 sur les risques et le contrôle des risques présente également les risques extra-financiers intégrés aux principaux risques de la cartographie des risques du Groupe :

Thème	Principaux Risques et Opportunités * risques extra-financiers intégrés aux principaux risques du Groupe		Démarches et actions associées	Indicateurs ** indicateurs intégrés à la feuille de route RSE
<b>SOCIAL</b>	Sécurité au travail	* R	<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 (nombre d'accidents par million d'heures travaillées avec arrêt de travail)</li> <li>■ ** FR1t (nombre d'accidents par million d'heures travaillées sans arrêt de travail)</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	Acquisition et rétention des talents	* R	<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 débutants récemment diplômés à l'embauche</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	Dialogue social	R	<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> </ul>
<b>SOCIAL</b>	Engagement des salariés	O		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ** Index d'engagement des salariés</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	Diversité	O		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ** % de femmes/total de managers et professionnels</li> <li>■ ** % de femmes managers et professionnels dans le top management</li> <li>■ ** % de non-Européens dans le top management</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	Employabilité	O		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ** Nombre d'heures de formations par salarié par an</li> </ul>
<b>SOCIÉTAL</b>	Éthique des affaires	* R	<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>■ Pourcentage de managers et professionnels formés au code d'éthique</li> </ul>

Thème	Principaux Risques et Opportunités * risques extra-financiers intégrés aux principaux risques du Groupe	Démarches et actions associées	Indicateurs ** indicateurs intégrés à la feuille de route RSE
<b>SOCIÉTAL</b>	Devoir de vigilance et politique d'achats responsables * R	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique d'achats durables</li> <li>■ Analyse RSE systématique des fournisseurs sur les nouveaux programmes</li> <li>■ Niveau de score minimal requis</li> <li>■ Audit qualité des fournisseurs englobant les aspects RSE</li> <li>■ Dispositif d'alerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taux des fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance RSE</li> <li>■ ** Index de satisfaction fournisseurs</li> </ul>
<b>SOCIÉTAL</b>	Qualité et Sécurité des produits * R	<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>■ Démarche de satisfaction client totale</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>■ ** Index de satisfaction clients</li> <li>■ ** % de sites à risques (basé sur une analyse interne des risques opérationnels)/total des sites</li> </ul>
<b>SOCIÉTAL</b>	Engagement auprès des communautés O		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ** Nombre d'actions de solidarité menées par les sites auprès des communautés</li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENTAL</b>	Impact environnemental des sites de production et changement climatique * R	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse et maîtrise du risque environnemental local basé sur le référentiel ISO 14001</li> <li>■ Comité HSE mensuel</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 CO<sub>2</sub> équivalent scope 1 &amp; 2/millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>■ ** Consommation d'énergie en MWh /millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>■ ** Tonnes de déchets/millions d'euros de chiffre d'affaires</li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENTAL</b>	Innovation des produits pour l'amélioration de la qualité de l'air et de l'empreinte CO <sub>2</sub> O		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Scope 3 des émissions de GES (dont ceux issus de l'utilisation des produits vendus)</li> <li>■ ** Nombre de nouveaux brevets</li> <li>■ ** Lancement de la définition d'une méthodologie d'EcoDesign (analyse de cycle de vie simplifiés des produits)</li> </ul>

## ■ Processus d'élaboration du plan de vigilance

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les politiques et outils associés pour répondre aux exigences réglementaires liées au devoir de vigilance. Il suit la structure en cinq parties telle que présentée dans la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés

mères et des entreprises donneuses d'ordre, dont l'objectif est d'identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement.

Exigences réglementaires du devoir de vigilance	Politiques et processus mis en place par Faurecia	Information disponible dans le présent Document d'enregistrement universel
1. <b>Cartographie des risques</b> destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation.	La cartographie des risques du Groupe intègre les risques extra-financiers, et couvre les sujets droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement.	Section 2.2
2. <b>Procédures d'évaluation régulière de la situation</b> des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie au regard de la cartographie des risques.	Faurecia a mis en place un département de gestion des risques fournisseurs. Il s'appuie sur son partenaire EcoVadis pour évaluer les risques fournisseurs en matière de responsabilité sociale et environnementale.	Section 4.4.3
3. <b>Actions adaptées d'atténuation des risques</b> ou de prévention des atteintes graves aux droits humains ou à l'environnement.	Faurecia a mis en place un code éthique qui engage chaque salarié à respecter les conventions internationales de l'OIT. Des formations associées à ce code sont obligatoires pour tous les salariés managers et professionnels.	Section 4.4.1
4. <b>Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements</b> relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques défini avec les organisations syndicales représentatives.	Faurecia a un système d'alerte mis à disposition de ses salariés et de ses fournisseurs. Une procédure de gestion des alertes est définie.	Section 4.4.1
5. <b>Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre</b> et d'évaluation de leur efficacité.	Faurecia a une gouvernance en place au niveau local et au niveau Groupe en matière de conformité, de contrôle interne, de gestion des risques, de HSE et de RSE.	Section 4.1 et 2.1

## 4.2. Performance 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.

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.

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques, opportunités de Faurecia et leurs résultats associés dans le domaine social :

Risques sociaux et opportunités	Indicateurs	2017	2018	2019	Objectifs 2022
<b>Sécurité au travail *</b>	FR0t (Accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées) salariés et intérimaires	1	0,95	0,80	-
	FR1t (Accidents entraînant un arrêt de travail ou non par million d'heures travaillées) salariés et intérimaires	1,9	2,35	2,05	- 30 % par rapport à 2019
<b>Acquisition et rétention des talents **</b>	Taux de managers et professionnels débutants récemment diplômés à l'embauche	39,3 %	32,4 %	34,1 %	-
	Taux de démissions des managers et professionnels	8,3 %	9,1 %	8,9 %	-
<b>Dialogue social</b>	Nombre d'accords d'établissement ou d'entreprise conclus	308 (dans 22 pays)	353 (dans 18 pays)	356 (dans 26 pays)	-
<i>Engagement des salariés</i>	<i>Index d'engagement des salariés</i>	-	-	64	67
<b>Diversité **</b>	<i>Taux de femmes parmi les managers et professionnels</i>	23,3 %	23,8 %	24,4 %	31 %
	<i>Taux de femmes parmi les 300 leaders</i>	11,6 %	15,3 %	15 %	21 %
	<i>Taux de non-Européens parmi les 300 leaders</i>	-	-	34 %	39 %
<b>Employabilité *</b>	<i>Nombre d'heures de formation/an/salarié</i>	-	21,1h	21,6h	24h

\* N'inclue pas le Business Group Faurecia Clarion Electronics.

\*\* Inclue le Business Group Faurecia Clarion Electronics.

## 4.2.1. DPEF Sécurité au travail

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 du Groupe, les employés ainsi que les contractants sont exposés à des risques d'accident du travail. Le Groupe 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.

### 4.2.1.1. Déployer une culture HSE<sup>(1)</sup>

En 2019 Faurecia a lancé un nouveau projet de management de la sécurité au travail dénommé « CARE » qui a pour objectif de sensibiliser et d'engager tous les salariés, il s'appuie sur quatre principes fondamentaux :

#### CONFORMITÉ AUX RÈGLES

Faurecia forme tous ses salariés aux règles HSE. Ces règles seront bientôt renforcées par des formations internes sur les Sept Fondamentaux de la sécurité. 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. Faurecia s'assure de l'application des règles par des audits annuels réalisés au sein de chaque division.

#### GESTES ET PRATIQUES POUR LA SÉCURITÉ DE TOUS LES SALARIÉS

L'attitude de chaque salarié est clé dans le management de la sécurité, cela va d'un arrêt de l'activité en 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 salariés est centrale et permettra ainsi de faire progresser le niveau de sécurité de chacun.

#### PRÉVENTION DES RISQUES

La politique sécurité de Faurecia s'appuie fortement sur la prévention. Le Groupe lance régulièrement des actions 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.

#### 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 tous les *Business Groups*. Ce programme sera développé tout au long de l'année 2020. 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 faisant suite à une visite de site d'un directeur. Un directeur HSE Groupe anime le réseau des directeurs HSE des *Business Groups*.

### 4.2.1.2. Agir pour la sécurité au travail en soutien des activités

#### LES SEPT FONDAMENTAUX DE LA SÉCURITÉ

Faurecia a mis en place les treize règles HSE obligatoires il y a plus de 12 ans. Ces règles ont largement contribué à l'amélioration des indicateurs de sécurité de travail. Depuis 2016, Faurecia a fait évoluer ces règles en sept fondamentaux de la sécurité à destination de tous les salariés et particulièrement les opérateurs, salariés Faurecia et employés des entreprises extérieures contractantes. Ces sept principes fondamentaux sont les suivants :

1. arrêt de l'activité (stop work) : tout le monde a la responsabilité et l'obligation d'arrêter le travail immédiatement quand une condition ou un comportement dangereux observé peut entraîner des blessures ou des dommages aux personnes, à l'équipement ou à l'environnement ;
2. le lock out/tag out, la consignation et déconsignation. Les protections lors des opérations d'entretien ou de maintenance sont définies et écrites ;
3. la sûreté de l'équipement : la protection des zones de danger, la vérification des dispositifs de sécurité et l'identification des pièces mobiles et des points de pincement ;
4. la sûreté des flux de circulation : l'usine doit documenter une évaluation détaillée des risques pour chaque intersection et mettre en place des panneaux stop et/ou d'avertissement en fonction du risque. Les chemins des piétons et des véhicules de transport sont séparés et un stop est obligatoire pour chaque intersection avec un chariot élévateur ;

(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 commun.

5. la détention d'un permis de travail spécifique pour les opérations à haut risque : les sous-traitants sont suivis et un plan de prévention doit être établi ;
6. le renforcement du déploiement du port des équipements de protection personnelle (PPE) 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 des manchettes anti coupure 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 ;
7. la prévention contre les risques d'incendie et des risques chimiques est traitée.

Ces nouveaux principes fondamentaux ont été expliqués à toutes les usines de Faurecia à travers différents supports de communication (vidéo, message, présentation). Un nouveau questionnaire a été créé pour aider les usines à faire une auto-évaluation de leur niveau de déploiement au premier semestre 2020.

Les salariés sont maintenant au cœur de la démarche de sécurité de Faurecia. L'arrêt de l'activité (*stop work*) est lancé dans toutes les usines avec des posters et des formations. La chasse au risque est maintenant le premier outil pour éviter des accidents. Chaque usine y participe et Faurecia compte plus que 10 000 risques détectés au niveau Groupe chaque mois.

Faurecia a lancé une application qui permet aux visiteurs d'une usine de donner leur retour sur la situation dans l'usine. Cet outil donne à l'usine une vue externe et des axes de progrès en termes de sécurité.

Faurecia a également amélioré sa communication autour de la sécurité. Une plateforme en ligne permet d'échanger les meilleures idées. Une fois par semaine une communication d'une page sur un sujet sécurité est envoyée aux usines. Cet outil aide les usines qui commencent systématiquement leurs réunions avec un sujet de sécurité.

Le Groupe poursuit ses actions dans le domaine de la sécurité incendie notamment avec l'installation de système d'extinction, 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 événements 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 pour les opérations non standards.

En complément des réglementations applicables, des exigences supplémentaires ont été mises en œuvre pour les sociétés extérieures qui effectuent des travaux en hauteur. Il est demandé aux entreprises extérieures de garantir que, seuls

des collaborateurs (y compris les intérimaires) formés et qualifiés participent aux missions impliquant des travaux en hauteur. Chaque société extérieure 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, seules les sociétés extérieures qui ont suivi ce processus sont autorisées 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 est systématiquement prise 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.

### 4.2.1.3. 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 DE SUIVI DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

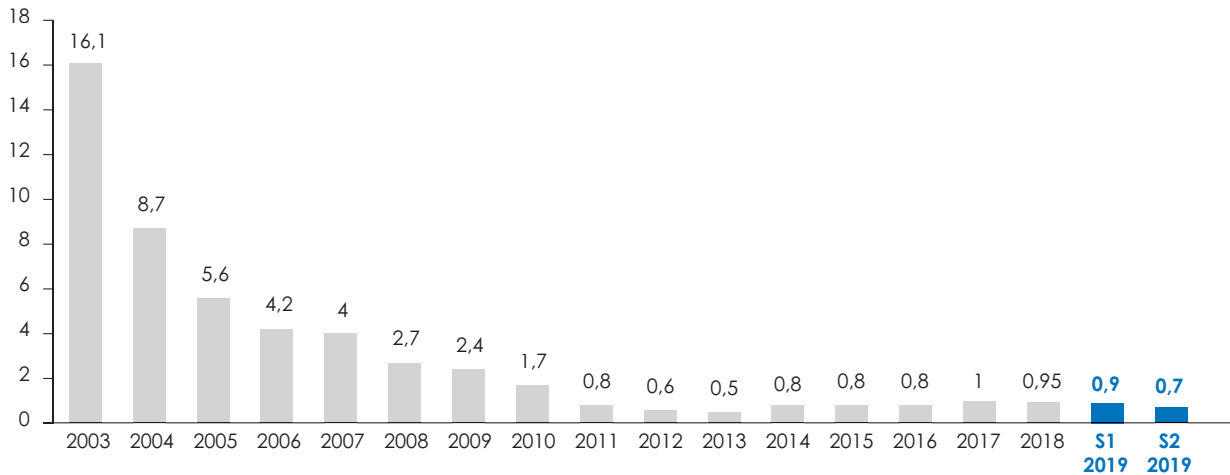
- **FR0t** : 0,8 (Accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées) salariés et intérimaires. Le FR0t correspond au nombre d'accidents du travail impliquant un employé Faurecia ou un intérimaire et ayant entraîné un arrêt de travail pour 1 million d'heures travaillées ;
- **FR1t** : 2,05 (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.

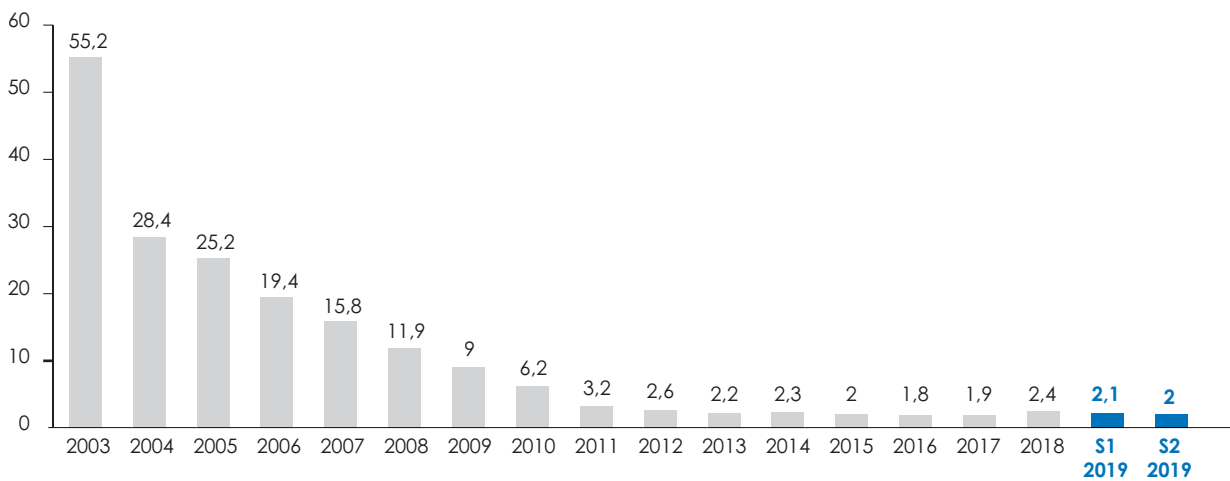
Chaque accident FR0t et FR1t donne lieu à une analyse selon une méthode de résolution des problèmes, calquée sur les meilleures pratiques de résolution de problèmes qualité pour s'assurer que les causes racines de l'accident soient bien comprises, que les actions correctives soient efficaces et que les

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)\*



## Nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail ou non pour 1 million d'heures travaillées (FR1t) \*



Les actions lancées à travers le projet *care* ont permis une réduction du taux d'accident FR0t de 16 % et du taux FR1t 13 % sur une base annuelle. Pour les deux indicateurs, FR0t et FR1t, les progrès se sont accélérés au deuxième semestre 2019.

Dans ses usines, Faurecia suit également l'indicateur FR2t dont la stabilité constatée depuis 2016 traduit une absence d'aggravation des indicateurs FR0t et FR1t. Cet indicateur comptabilise le nombre d'actes de premiers soins réalisés à la suite d'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, permettant aux responsables de production de progresser dans l'appropriation des analyses d'accidents et d'accroître leur réactivité.

Le Groupe va compléter l'analyse de ses accidents à partir d'un taux de gravité afin d'avoir une vision complète des accidents et de mieux identifier les priorités d'actions en matière de prévention.

\* Hors Business Group Faurecia Clarion Electronics.

## 4.2.2. Engager les salariés

### 4.2.2.1. Being Faurecia : une forte culture 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 chiffre d'affaires de 17 768,3 millions d'euros et un effectif économique de près de 115 500 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 2019, 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.

Face à une industrie en profonde mutation, en 2019 le Groupe a souhaité renforcer la compréhension par ses collaborateurs des enjeux de transformation auquel Faurecia est confronté, afin que chacun soit mieux à même d'identifier les situations nouvelles pour lancer des projets de transformation, tout en garantissant l'exécution opérationnelle au quotidien. Faurecia se positionne comme un Groupe centré 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.

Les valeurs du Groupe déclinées en valeurs managériales (entrepreneuriat, autonomie, responsabilité) et comportementales (respect, exemplarité, énergie), permettent de soutenir l'émergence de comportements exemplaires au sein de l'organisation, un code de management les rappelle. 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.

Pour mesurer l'engagement et les pratiques, un questionnaire de satisfaction des salariés a été effectué en 2019 auprès des managers et professionnels 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

81 % soit 21 700 managers et professionnels interrogés. Les résultats, ont montré une légère baisse à 58/100 points, comparé à 61/100 points en 2017, ceci dans un contexte de mutation du secteur automobile et de moindre visibilité de l'environnement macroéconomique, mais avec un niveau de confiance dans la stratégie du Groupe qui reste élevé.

En complément de ce questionnaire, Faurecia a lancé en 2019 un questionnaire annuel pour mesurer l'index d'engagement de tous les salariés Groupe à contrat à durée indéterminée. Les résultats montrent un niveau d'engagement de 64/100 points, mesuré à partir de quatre thématiques d'appréciation des salariés : niveau de satisfaction au travail, niveau de recommandation de Faurecia en tant qu'employeur responsable, niveau de fierté d'appartenance au Groupe, et confiance dans la stratégie.

### 4.2.2.2. 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 savoir :

- 70 % des salariés apprennent dans l'exercice de leur métier au quotidien ;
- 20 % des salariés apprennent en travaillant avec leurs collègues et leurs managers ;
- 10 % des salariés apprennent dans le cadre de formations organisées (en présentiel 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 quatre niveaux :

- pour l'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 quatre grands *Business Groups* (Faurecia Seating, Faurecia Interiors et Faurecia Clean Mobility et Faurecia Clarion Electronics) ainsi qu'une Académie IT pour former nos collaborateurs à l'usage des outils de transformation digitale qui sont déployés ;

- pour les managers et professionnels : Faurecia Université est en charge de former les 22 000 managers et professionnels sur les compétences managériales nécessaires à la transformation ;
- pour les techniciens et personnels administratifs (26 000 personnes) ; il existe des formations spécifiques liées à leur métier et depuis 2018 ils ont accès à l'offre de formation digitale déployée par Faurecia Université (sur ordinateur ou smartphone), ils ont accès depuis 2018 à une offre en croissance constante.
- pour les opérateurs : La formation est assurée au niveau de chaque site de production et est désormais complétée par la plateforme digitale de Faurecia Université qui est en cours de déploiement en 2019 et le sera encore en 2020. En 2019, la moitié des opérateurs (34 000 personnes) ont été connectés à la plateforme de formations digitales par divers moyens mis à leur disposition (ordinateur, tablette, ou à leur demande, sur leurs propres smartphones) couvrant ainsi déjà les États Unis, le Mexique, la Chine, l'Inde, la France, l'Angleterre, l'Afrique du Sud, la Russie, l'Espagne et la Pologne. En 2020, le reste des opérateurs seront connectés.

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.

#### 4.2.2.2.1. 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 ;

- combiner l'usage de méthodes de travail appropriées qui permettent – selon les situations – soit de garantir l'excellence dans l'exécution soit ou au contraire se stimuler la créativité pour proposer des solutions de transformation ;
- développer la capacité à travailler dans un contexte global.

#### 4.2.2.2.2. FAURECIA UNIVERSITÉ

Faurecia Université est désormais membre du réseau CLIP (créé par l'*European Foundation for Management Development*) qui regroupe les 25 Universités d'entreprise les plus matures de grands groupes mondiaux (Siemens, Santander, Cap Gemini, Telecom Indonesia, Unicredit etc.). Ces sociétés partagent des ambitions communes et les meilleures pratiques du marché. Elles ont notamment considéré comme une référence la force de l'alignement du top management sur le rôle et la mission de Faurecia Université, ainsi que la qualité et la rapidité de la digitalisation de l'offre de Faurecia Université.

Avec plus de 7 300 collaborateurs formés en salle, l'année 2019 a été marquée par une digitalisation accrue de Faurecia Université. En plus de ses trois campus régionaux (Europe (Nanterre) Chine (Shanghai), Amérique du Nord (Auburn Hills et Puebla) qui ont continué à remplir leur mission de déploiement des formations *corporate* et de création de programmes spécifiques pour chaque région, l'Université s'est dotée d'une quatrième structure en Inde (Pune).

#### ■ Rôle et missions de Faurecia Université

Faurecia Université vise à accompagner le développement des compétences des managers et à ancrer la transformation du modèle d'affaire du Groupe et de la culture associée. Son rôle est également clé dans l'engagement des collaborateurs pour qu'ils adhèrent à la transformation opérée. Pour ce faire, Faurecia Université accompagne en priorité 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 du Groupe, 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, manager programme, manager recherche et développement) ;

#### ■ Mode de gouvernance

Faurecia Université est dotée d'un comité de gouvernance, composé des membres du comité exécutif du Groupe. Le comité de gouvernance s'est réuni trois fois en 2019. Au-delà de ces réunions plénières, les membres du comité de gouvernance sont étroitement associés au développement des nouveaux programmes et plus spécifiquement actifs sur certains programmes clés dans



lesquels ils participent activement (par leur présence ou dans le choix précis des thématiques de formation).

#### ■ Un ancrage large 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, ressources humaines, etc.) et opérationnelles à travers plusieurs programmes, elle bénéficie de la présence constante de nos managers ou membres du comité exécutif qui viennent participer, témoigner ou interagir avec les participants :

#### ■ Leadership development, des compétences clés pour les managers du Groupe

■ Lancées en 2016, les formations ont touché 1 350 managers en 2019 (contre 1 400 managers en 2018) témoignant de l'effort maintenu dans un contexte économique ralenti. Les formations couvrent un ensemble complet de compétences de leadership décliné par thèmes et niveaux de responsabilité. En 2019, l'offre s'est complétée de modules nouveaux sur les nouvelles technologies et les méthodes agiles et leur adoption dans les différents métiers de Faurecia.

■ Le programme *DRIVE*, est composé de deux niveaux pour les managers et managers expérimentés, et structuré autour de différents modules (leadership, conduite du changement, innovation etc.). Cette offre a bénéficié de l'expérience et des formateurs de notre partenaire Impact International (cabinet anglais réputé spécialisé dans la formation managériale). Le déploiement a lieu sur les campus de Nanterre (France), Auburn Hills (États-Unis), Puebla (Mexique), Shanghai (Chine) mais aussi désormais en Inde (Pune). Pour compléter les besoins, une formation aux méthodes agiles (utilisées dans les start-up et l'industrie du logiciel) a été lancée en 2019 en partenariat avec le Numa (réseau d'incubateurs d'entreprises). Initiée par la recherche et développement des ingénieries, ces formations connaissent un succès croissant (190 personnes l'ont déjà suivie). Les méthodes agiles s'avèrent pertinentes aussi bien dans le contexte de la stratégie Cockpit du Futur ou Clean Mobility, que dans le cadre de la création du *Business Group Faurecia Clarion Electronics* ou encore de la transformation des fonctions (Achats, RH, etc.).

■ Le programme *IGNITE*, conçu et réalisé avec la *London Business School*, ce programme s'est déployé en deux étapes. S'appuyant sur un premier module centré sur la « transformation du modèle d'affaire » qui a été suivi par tous les dirigeants, un module sur le « management d'équipe et le leadership dans un monde complexe » a déjà couvert 60 % des dirigeants. L'ensemble de ces modules continue à donner la possibilité aux dirigeants de développer leur capacité à fonctionner dans le nouvel éco système de l'industrie automobile, dont la richesse technologique est vaste, tout en les aidant à engager leurs équipes dans un contexte en pleine transformation. En 2019, un nouveau module (déjà suivi par 100 personnes) a été lancé en collaboration avec l'École Polytechnique afin de mieux comprendre la dynamique des révolutions technologiques en cours (Gestion des données, intelligence artificielle, cyber sécurité, digitalisation, etc.) et leur impact sur le modèle d'affaires des entreprises.

#### ■ Les programmes de formation liés aux transformations stratégiques des fonctions et métier

■ Le programme *CX* (signature commerciale) : a été lancé en 2019 pour accompagner l'investissement conséquent de Faurecia pour améliorer la satisfaction client et le positionnement de la signature commerciale de l'entreprise. Il a vocation à se déployer pour les dirigeants de la fonction commerciale.

■ Le programme des directeurs ressources humaines a été lancé avec HEC en 2019. Il vise à développer les dirigeants de la fonction ressources humaines dans les domaines stratégiques de la transformation ressources humaines (engagement, digitalisation, gestion des talents, etc.) tout en les ancrant dans la réalité opérationnelle de leurs métiers. La formation alterne des études de cas internes et externes, des conférences et l'apprentissage de nouvelles méthodes de créativité.

■ La formation des directeurs d'usines et des équipes programmes a continué à faire l'objet d'un succès croissant auprès des équipes. Elle répond notamment au besoin clé de renforcer les compétences et les synergies des équipes programmes et des usines, au moment du démarrage de la production.

■ La création du nouveau *Business Group Faurecia Clarion Electronics* a donné lieu à une offre de formation spécifique pour faire comprendre aux nouveaux salariés les bénéfices et les enjeux de la création de ce nouveau *Business Group*. Un ensemble de 15 cours en ligne ont été traduits en japonais et ont été suivis massivement par les salariés. Des formations présentielle « *Joining Faurecia* » ont été suivies par 100 managers du nouveau *Business Group* en 2019.

#### ■ Accompagner nos managers dans un monde en disruption permanente

Faurecia Université a développé deux nouvelles activités en 2019 pour créer des espaces de réflexion et d'apprentissages qui aident à mieux comprendre les scénarios possibles futurs et leurs impacts sur le modèle d'affaires de Faurecia dans l'industrie automobile.

■ Une série de *CEO conferences* – lancée par Patrick Koller – a porté sur les nouvelles dynamiques géopolitiques mondiales (Europe, Chine, États Unis) a rassemblé plus de 300 dirigeants et plus de 2 500 salariés de Faurecia les ont suivies grâce aux outils digitaux. Des experts mondialement reconnus sur ces sujets (anciens ministres, responsables d'organismes internationaux, universitaires) ont partagé leurs visions des transformations du monde possible.

■ Faurecia *think tank* est un lieu de production de scénario qui a vocation à éclairer le management sur les stratégies possibles face à des risques et opportunités (climatiques, politiques, sociaux, etc.) plus imprévisibles et plus impactant pour Faurecia ; Faurecia *think tank* a bénéficié des contributions de 50 dirigeants et managers de Faurecia venant du monde entier et d'un réseau académique d'Universités de premier rang (Toulouse School of Economics, Fudan University in Shanghai, École Polytechnique Paris, Pennsylvania University, Sciences Po Paris).

### ■ Le Learning Lab :

Au cours de l'année 2019, l'offre de formation digitale a franchi des nouveaux paliers en termes d'usage de la plateforme d'apprentissage digitale avec le *Learning Lab* et le réseau collaboratif interne d'apprentissage *Faur'us*.

Le *Learning Lab* est une plateforme interne digitale de formation ouverte à l'origine à l'ensemble des collaborateurs de Faurecia. Faurecia est une entreprise pionnière en donnant accès à ces formations aux opérateurs en deux ans, la moitié en 2019, l'autre en 2020. 77 000 personnes au total ont désormais accès à ces formations, dont déjà 32 000 opérateurs. Les formations présentent de courtes vidéos animées dynamiques et assorties de questions. L'accès multi-support (ordinateur, tablette, smartphone avec une application dédiée), s'affiche avec une librairie désormais étoffée de plus de 300 cours digitaux qui utilisent des formats divers et répondent aux besoins de développement variés. L'offre couvre les fondamentaux Faurecia (FES, *Program Management System*, opérations basics, *gender diversity*, éthique et conformité...), mais aussi 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 et de leur employabilité.

Les chiffres 2019 viennent témoigner de l'impact avec – comme en 2018 – un quasi-doublement de l'usage. Avec plus de 14 langues disponibles, dont le Japonais qui a permis d'accueillir rapidement les salariés japonais de Clarion Electronics, le *Learning Lab* assure près de 20 000 heures de formation par mois.

Depuis l'ouverture du *Learning Lab* en 2016 :

- plus de 11 millions de questions de connaissance ont reçu une réponse argumentée ;
- plus de 1 670 millions vidéos ont été vues ;
- plus de 450 000 heures ont été passées à apprendre.

### ■ La plateforme digitale Faur'us

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 présent dans plus de 35 pays. Au quotidien, plus de 35 000 collaborateurs utilisent cette plateforme dans leurs activités professionnelles (partage d'information, échange de meilleures pratiques, discussions, etc.). Il existe plus de 2 600 communautés professionnelles actives (sur le management et leadership, les ressources humaines, la logistique, les opérations industrielles, etc.) et le réseau génère plus de 25 millions d'interactions par an (partage de document, lecture de contenus, discussions, etc.)

### ■ Engager mieux nos salariés dans la transformation : *All on board connect*.

Bénéficiant de la présence installée de la plateforme digitale Faur'us, une communauté d'apprentissage dédiée

a été créée pour mieux faire comprendre aux collaborateurs de Faurecia les grands enjeux de la transformation de l'entreprise en lien avec celles – souvent complexes – du secteur. Cet ensemble a pour but de rendre simple, compréhensible et engageante la transformation de l'entreprise aux plus grands nombres de salariés. Plus de 80 nouveaux contenus d'apprentissage sont disponibles sur cette communauté (des documents pédagogiques, des vidéos explicatives, des podcasts de Patrick Koller ainsi que de nombreux managers clés dans la transformation de l'entreprise, etc...). Réunissant plus de 12 000 visiteurs réguliers, la communauté d'apprentissage s'est installée comme la deuxième communauté la plus visitée auprès des collaborateurs.

### 4.2.2.3. Impliquer le personnel

Afin de renforcer de façon significative les objectifs du Groupe en matière de *Total Customer Satisfaction* et de garantir une performance opérationnelle durable, Faurecia a procédé en 2019 à une mise à jour exhaustive de son système de management HSE : *Faurecia Excellence System (FESX.0)*.

Près de 2 600 managers de division ont participé, aux côtés des équipes de gestion des sites, à une dizaine d'ateliers régionaux et 25 ateliers organisés au niveau des principales usines, générant ainsi quelque 40 000 heures de formation. Ces sessions, axées sur la gestion des fondamentaux de FES et l'implication active de l'ensemble des salariés de Faurecia, visaient à développer un état d'esprit d'amélioration continue, qui constitue le principal objectif du volet Implication du personnel (*Employee Empowerment EE*) de FES.

Dans ce cadre, les salariés sont vivement encouragés à soumettre leurs idées d'amélioration que ce soit au poste de travail ou dans le fonctionnement de l'équipe. En 2019, le nombre d'idées d'amélioration mises en œuvre par salarié reste stable, soit 11 en moyenne, nombre qui a été en amélioration constante au cours du second semestre de l'année.

En 2019, des progrès considérables ont été réalisés dans la façon dont le Groupe forme les équipes au système *FESX.0* :

- six nouveaux MOOC (*Mass Online Open Course*) sur l'implication du personnel ont été lancés afin de couvrir sept fondamentaux du volet EE. Les six autres fondamentaux seront mis à jour début 2020. Le Groupe a vu le taux de participation à ces MOOC multiplié par cinq, avec plus de 16 000 salariés inscrits en 2019. Cette participation sera renforcée à nouveau en 2020 avec le déploiement du *Learning Lab* dédié à l'ensemble des projets ;
- Faurecia a invité tous les managers d'usine et leurs équipes (2 000 managers) à prendre part à un programme d'intégration des connaissances qui leur permet d'acquérir, au quotidien (via une application), des compétences de FES directement adaptées à leur rôle et à leur niveau. Ainsi, plus d'un demi-million de questions ont reçu une réponse sur une période de 12 mois ;
- les programmes « fondamentaux EE » et « responsable ressources humaines de site » ont été mis à jour sur la base d'un renforcement du préapprentissage transmis à travers de nouveaux MOOC. En 2020, Faurecia poursuivra la formation des formateurs, en particulier au niveau des

« fondamentaux EE », afin d'optimiser la mise en œuvre de ces programmes auprès des salariés dédiés aux ressources humaines et aux opérations.

Enfin, le Groupe poursuivra en 2020 les formations continues portant sur les connaissances basiques de FES qui permettront de renforcer la démarche de *Total Customer Satisfaction* et de tendre vers une performance opérationnelle durable.

#### 4.2.2.4. Développer la performance des techniciens et des opérateurs

En 2019, le Groupe a concentré ses efforts sur la gestion et le développement des salariés, via notamment le projet FESX.0. Plus précisément, dans le cadre des « fondamentaux EE », le Groupe assure :

- la maîtrise des postes de travail (formation, performance en termes de qualité, performance en termes de livraison et amélioration des postes de travail) ;
- le développement des équipes actuelles et futures de « GAP Leaders » et « supervisors » ;

- la participation active à des activités d'amélioration, y compris la génération, la mise en œuvre et la reconnaissance des idées ;
- la mise en place de plans de succession et de développement de carrière pour les postes clés ;
- l'organisation d'entretiens annuels d'évaluation de la performance pour chaque salarié, incluant des actions de développement individuel (à l'exception de quelques restrictions sur un petit nombre de sites du fait des exigences du syndicat/comité d'entreprise) ;
- chaque usine a mis en place un plan actif destiné à impliquer et motiver en permanence ses salariés dans le cadre de l'initiative *Being Faurecia*.

En 2019, outre les enquêtes semestrielles de satisfaction des employés déjà en place au sein du Groupe depuis 2012, une enquête annuelle sur l'engagement des salariés a été lancée dans le cadre des « Convictions » développement durable du Groupe. Cette nouvelle enquête permet d'avoir une vision globale de l'engagement des salariés sur une base annuelle, et contribue largement aux plans d'engagement et de motivation des sites.

### 4.2.3. **DPEF** Acquisition et rétention des talents

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 un 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 terme ;
- offrir des opportunités de carrière diversifiées tout en considérant les parcours techniques et managériaux d'égale importance.

#### ■ Indicateurs de suivi de l'acquisition et rétention des talents 2019 :

- 8,9 % (incluant FCE) de taux de démission dans le Groupe pour la population managers et professionnels, en légère amélioration par rapport à 2018 (9,1 %),
- 34,1 % (incluant FCE) des managers et professionnels débutants sont récemment diplômés à l'embauche,
- 40 % (incluant FCE) de VIE ayant terminé leur mission sont embauchés en contrat à durée indéterminée,
- 1 231 (excluant FCE) talents potentiels pour l'encadrement supérieur du Groupe (*Group Leadership Committee* qui représente les 300 membres de l'encadrement supérieur), soit près de trois potentiels identifiés pour un poste,
- 2 715 (excluant FCE) talents potentiels pour les postes clés (directeur usine et responsable programme ou équivalent) soit plus de 1 potentiel (158 %) par poste.

#### 4.2.3.1. Recruter et fidéliser les talents

Au cours des dernières années, Faurecia s'est très fortement développé et ses effectifs comptent près de 115 500 personnes, dont plus de 21 700 managers et professionnels en CDI à la fin de l'année 2019.

En 2019, dans un contexte macroéconomique moins favorable que celui de 2018, le volume des recrutements a reculé de 40 % par rapport à 2018 et représente 1 870 managers et professionnels (contre 3 127 en 2018), à périmètre constant. Ils ont principalement été réalisés en Asie (673), les pays ayant le plus recruté dans cette région étant la Chine (341) et l'Inde (234), ainsi qu'en Europe et Amérique du Nord tel que présenté ci-dessous :

Recrutements Externes en CDI	2019 *	2018	Évolution
Asie	673	1 583	- 910
Europe	680	744	- 64
Amérique du Nord	457	581	- 124
Amérique du Sud	14	50	- 36
Autre	46	169	- 123
<b>TOTAL</b>	<b>1 870</b>	<b>3 127</b>	<b>- 1 257</b>

\* Incluant le Business Group Faurecia Clarion Electronics.

- 383 (incluant FCE) recrutements supplémentaires en CDI ont été effectués dans le cadre de l'embauche permanente d'apprentis et de contrats à durée déterminée.
- 43 % (excluant FCE) des recrutements ont été réalisés en production, 24 % dans les fonctions ventes, recherche et développement et programmes.

En 2019, Faurecia a continué de concentrer 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. 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 pour la France avec les écoles et les universités telles que l'ESTACA, ENSAM, EM Lyon, HEC, Centrale Supélec, Kedge Business School, École Centrale Nantes, ECE, ESTIAM, UTBM et UTC, et aussi dans les autres pays majeurs à l'étranger (Michigan State Université aux États-Unis ; Shanghai Jiaotong Université en Chine ; Karlsruher Institut für Technologie en Allemagne, etc.). Pour accompagner ces partenariats, Faurecia a mis en place un réseau d'Ambassadeur à

l'international pour faciliter l'échange avec les écoles et partager avec les étudiants l'expertise de nos collaborateurs.

Pour assurer le succès des collaborateurs nouvellement recrutés, Faurecia offre à tout nouvel embauché un programme d'intégration spécifique lui permettant de découvrir le Groupe, 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 57% (incluant FCE) des managers et professionnels sont employés en dehors de l'Europe et qui réalise près de 64 % (incluant FCE) 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 du Groupe. En 2019, le taux de démissions des managers et professionnels est en amélioration tels qu'indiqué ci-dessous :

Taux de démission	2019 *	2018	Évolution	Commentaires
Asie	9,1 %	9,8 %	- 0,7 %	Inde + 4,7 %
Europe	7,9 %	7,3 %	+ 0,6 %	France + 1,2 %
Amérique du Nord	10,4 %	12,1 %	- 1,7 %	
Encadrement Supérieur	4,9 %	1,4 %	+ 3,5 %	
<b>TOTAL</b>	<b>8,9 %</b>	<b>9,1 %</b>	<b>- 0,2 %</b>	

\* Incluant le Business Group Faurecia Clarion Electronics.

#### 4.2.3.2. Les talents pour demain

Au cours de l'année 2019, le Groupe a poursuivi le déploiement de deux démarches *Faurecian Talent Initiatives* afin d'assurer l'attractivité du Groupe 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 section diversité 4.2.5).

Le deuxième projet vise à renforcer le recrutement des jeunes diplômés. Le nombre de jeunes diplômés recrutés sur les postes d'entrée cadres a continué à progresser en 2019 pour atteindre 34,1 % incluant FCE (contre 32,4 % en 2018).

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 2019, le nombre de contrats de VIE a continué à être soutenu atteignant 307 contrats signés, contre 282 en 2018. Il est à noter que près de 40 % (incluant FCE) des jeunes

managers et professionnels ayant terminé leur mission de VIE au cours de l'année 2019 ont été recrutés par Faurecia, essentiellement en France, Allemagne et États-Unis.

#### 4.2.3.3. 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 6 900 (excluant FCE) potentiels identifiés, en nette augmentation (+ 23 %) par rapport à 2018 (5 600). 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, 27 évaluations ont été réalisées en 2019 (total depuis l'origine : 303).

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. Huit personnes supplémentaires ont été recrutées en 2019 dans ce cadre. 24 personnes au total participent à ce programme. Un programme identique est destiné à recruter des candidats féminins avec potentiel a été lancé afin d'améliorer la diversité au sein de l'encadrement supérieur.

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 (17 % d'Amérique du Nord, 16 % d'Asie, 1 % d'Amérique du Sud) et de 66 % \* Européens (45 % de Français, 10 % d'Allemands).

Les managers et professionnels identifiés comme ayant le potentiel de rejoindre le *Group Leadership Committee* (les 300 membres représentant encadrement supérieur) sont issus de pays non européens pour 40 % (excluant FCE), contre 36 % en 2018.

L'implication du comité exécutif a continué à être 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*.

Une fois par an, le plan de succession du Groupe est présenté aux membres du comité de gouvernance et des nominations du conseil d'administration.

À la suite des audits réalisés par le *Top Employer Institute*, Faurecia fait partie des entreprises qui ont reçu le label « *Top Employer Europe* » 2019. 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, Angleterre ; en Asie : Chine, Inde et sur le continent américain, aux États-Unis, Mexique.

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.

#### 4.2.3.4. Renforcer la culture de la performance et disposer de leaders exemplaires

Une évaluation équitable 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. À fin 2019, 98 % (excluant FCE) des managers ont été évalués via un entretien de performance.

En 2019, le Groupe a lancé la cinquième 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 commerciaux ;
- 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 de manière pratique 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 2019, 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 de retour, renforcer l'équité interne en matière d'évaluation de la performance et améliorer la robustesse et le suivi des actions de développement.

Afin, d'améliorer l'efficacité de l'appréciation de la performance, deux changements sont introduits dans la campagne 2019 :

- la suppression de la validation par deux niveaux hiérarchiques permettant de renforcer l'importance du rôle du responsable hiérarchique direct et aussi de raccourcir le processus de validation ;
- la réduction du nombre de compétences comportementales évaluées lors de l'entretien.

#### 4.2.3.5. 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.

En raison de la réduction du nombre de recrutements externes, le taux de postes pourvus en interne pour les managers et professionnels s'établit au total à 64 % (excluant FCE) (contre 46 % en 2018). Il est de 90 % comparé à 83 % en 2018 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 83 % (excluant FCE), contre 81 % en 2018, des besoins de poste de directeur usine et de 80 % (contre 66 % en 2018) des besoins de postes de responsable de programme.

En 2019, 15,7 % (excluant FCE), contre 14,5 % en 2018, 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 2019, Faurecia totalise 370 experts contre 354 en 2018, dont 48 *seniors experts* et quatre *masters experts*.

#### 4.2.3.6. 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.

#### 4.2.3.6.1. ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS ET DES AVANTAGES SOCIAUX

Le montant global des rémunérations versées, charges sociales comprises, est en augmentation de 4,87 % pour l'ensemble du Groupe soit : 3 535 millions d'euros en 2019 contre 3 371,3 millions d'euros en 2018. Parallèlement, les effectifs inscrits ont crû de +0,9 %, dont 6,9 % pour les managers et professionnels. 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 2019 au niveau monde, 96 accords ont été conclus sur les salaires/primes/éléments de rémunération et 76 sur le sujet intéressement/participation.

#### 4.2.3.6.2. 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 2019, environ 4 400 cadres en bénéficient sur un total de plus de 18 000 cadres en contrats à durée indéterminée.

Parallèlement, depuis 2018, une politique de bonus locaux 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 depuis 2018 au programme d'attribution gratuite d'actions. Le bénéfice de ce plan est soumis à une condition de présence et a des conditions de performance similaires à celles décidées par le conseil d'administration pour le plan d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance bénéficiant aux membres du *global leadership management group* (cf. paragraphe suivant).

#### 4.2.3.6.3. 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* 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 28 mai 2019 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 9 octobre 2019 à 274 bénéficiaires (y compris cinquante-deux managers à fort potentiel) pour un nombre maximal de 1 147 260 actions. Le bénéfice de ces actions est soumis à une condition de présence et aux trois conditions de performance suivantes :

- une condition de performance interne, liée au résultat net après impôts du Groupe en 2021 ;
- une seconde condition de performance interne liée à la RSE, relative à la proportion de femmes (%) au sein de la population managers et professionnels du Groupe ; et
- une condition de performance externe, liée à la croissance du résultat net par action de Faurecia entre 2018 et 2021 par rapport à celle d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers mondiaux comparables.

Il est à noter que l'attribution a eu lieu en octobre 2019 alors que les attributions des neuf derniers plans avaient eu lieu en juillet, dû à l'acquisition en 2019 de Clarion Electronics.

Sur la base de l'autorisation de l'assemblée générale mixte du 28 mai 2019, le conseil d'administration du 9 octobre 2019 a également décidé d'octroyer un plan complémentaire d'actions gratuites sous conditions de performance à six bénéficiaires (non mandataire sociaux de la Société) concernés par une zone géographique du Groupe et également membres du *Global Leadership Management Group*. Ce plan concerne un nombre maximal de 33 240 actions et est assorti d'une condition de présence et de performance spécifique à la zone géographique concernée.

Il existait, au 31 décembre 2019, au titre des plans en cours, un nombre maximum de 2 990 587 actions de performance susceptibles d'être attribuées définitivement jusqu'en octobre 2023 sous réserve de réalisation des conditions de performance associées.

### Point spécifique sur la 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.

13 fonds sont proposés, dont le fonds commun Faurecia Actionnariat investi exclusivement en actions du Groupe. Le montant des en-cours gérés au sein du PEG est de 66,4 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont 20,4 % investis dans Faurecia Actionnariat (3 264 porteurs salariés).

Les salariés disposent, par ailleurs, d'un Plan d'épargne retraite collectif (PERCO), mis en place fin 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 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 (dont 4,7 millions euros en gestion pilotée)

Un régime à cotisations définies a également été mis en place en 2006 pour les cadres du Groupe, il est ouvert aux versements volontaires des salariés depuis 2013. Plus de 111,5 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 de la 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 FES*. Cette partie représente environ 60 % de l'intéressement global, 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 des objectifs, ce plafond étant exceptionnellement porté de 6 % à 8 % en cas de dépassement des objectifs, ils 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 2019, 22,7 millions d'euros contre 22,6 millions en 2018 ont ainsi été versés aux salariés au titre de l'intéressement dont 9,8 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 sont 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 2019, 13,6 millions d'euros contre 6,2 millions en 2018 ont ainsi été versés aux salariés au titre de la participation dont 6,1 millions d'euros ont été investis dans les plans d'épargne du Groupe en France (PEG ou PERCO).

#### 4.2.4. DPEF Dialogue social

En application du volet portant sur le développement du dialogue économique et social du code éthique en vigueur depuis 2007 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.

##### Enjeu du risque dialogue social :

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.

Faurecia a toujours considéré le dialogue social 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.

Le dialogue social 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.

##### 4.2.4.1. Un contexte marqué par une activité contrastée en fonction des zones géographiques

En 2019, à effet de change constant, malgré une baisse du niveau d'activité liée à une dégradation du marché sur l'ensemble des zones géographiques, Faurecia a affiché, grâce à sa résilience et son agilité, un niveau de performance largement supérieur à la progression de la production automobile.

La baisse d'activité s'est traduite dans l'évolution des effectifs inscrits qui ont néanmoins cru du fait de l'acquisition de Clarion Electronics en avril 2019, passant de 92 884 à fin 2018 à 93 699 à fin 2019, soit une progression de 0,9 %.

Les dispositifs de redéploiement industriel ont concerné 61 sites en 2019 et impacté 5 664 emplois dans 13 pays, principalement en Asie, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Europe.

Dans ce contexte, 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, l'Europe a vu ses effectifs inscrits croître de 1,0 %, grâce également à un bon niveau de résistance lié au succès commercial de certains véhicules et à l'acquisition de Clarion Electronics.

En Amérique du Nord, malgré l'effet positif lié à l'acquisition de Clarion Electronics, particulièrement bien implanté dans

cette région, les effectifs inscrits ont baissé de 1,4 % du fait de gros efforts de restructuration déployés pour faire face à des fins de production anticipées chez Faurecia Seating et à un niveau de performance inférieur à celui de la production automobile régionale

En Amérique du Sud, dans un contexte également difficile marqué par des restructurations, les effectifs inscrits ont baissé de 8,2 %.

Enfin, malgré un net ralentissement constaté en Chine l'ayant conduit à regrouper un certain nombre d'activités au sein de sites de taille plus importante et donc à fermer un certain nombre de sites de petite taille, Faurecia a poursuivi sa croissance en Asie où les effectifs inscrits progressent de 5,7 %, profitant ainsi de la consolidation de Clarion Electronics très présent en Chine et au Japon.

##### 4.2.4.2. 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 de nouveau en 2019 par un nombre record d'accords signés. 356 accords d'établissements ou d'entreprises ont ainsi été conclus dans 26 pays, dont notamment 159 en France, 63 en Allemagne, 33 au Brésil, 18 au Mexique, 16 en Argentine, neuf en Thaïlande, six en Chine et cinq aux États Unis, en Italie, en République tchèque et en Uruguay.

Parmi ces accords, 27 % ont porté sur les salaires et autres formes de rémunération, 21 % sur l'intéressement et la participation du personnel, 16 % sur les conditions de travail, 15 % sur le temps de travail et 6 % sur la mise en œuvre d'outils et/ou de processus digitaux.

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 49 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 réindustrialisation, 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.

Souhaitant mieux refléter sa dimension européenne et renforcer son image internationale, la société Faurecia S.E., maison mère du Groupe, a adopté la forme sociale de société européenne (S.E.) en 2018 et, dans ce cadre, a négocié la mise en place d'un comité de la société européenne, dénommé « Faurecia European Company Committee (FE2C) ». Cette instance est venue remplacer la précédente instance d'information, d'échange de vues et de dialogue au niveau européen créée en 2003. L'accord conclu le 22 octobre 2018 pour une durée indéterminée prévoit, dans la continuité de ce qui avait été entrepris jusqu'à présent, 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.

Conformément à cet accord, les 25 membres de l'instance ont été répartis au prorata des effectifs des 16 pays où Faurecia est implanté en Europe. Les 25 membres ont ensuite été élus ou désignés conformément aux dispositions en vigueur dans leur pays. Le comité a accueilli neuf nouveaux représentants aux côtés des 16 représentants qui avaient déjà détenu un mandat dans l'instance précédente.

Le comité européen s'est réuni en assemblée plénière deux fois au cours de l'année, les 21 et 22 mai 2019 en réunion ordinaire et le 29 octobre 2019 en réunion exceptionnelle, dans le cadre du projet d'acquisition des 50 % restant de la coentreprise avec SAS. Le bureau du comité, composé désormais des représentants des sept pays majeurs en termes d'effectifs (à savoir la France, la Pologne, l'Allemagne, la République tchèque, l'Espagne, la Roumanie et le Portugal), s'est réuni quatre fois au cours de l'année, dont une fois en réunion exceptionnelle par conférence téléphonique dans le cadre du projet d'acquisition précité. La réunion du mois de novembre 2019, initialement prévue au Portugal, conformément à l'accord en vigueur, s'est tenue exceptionnellement au siège social pour permettre au directeur général du Groupe de venir commenter le projet de regroupement entre le groupe PSA et le groupe FCA.

Afin d'aider les représentants du comité de la société européenne à réaliser leurs missions dans les meilleures conditions possibles, il a été convenu de lancer un programme de formation articulé principalement autour de modules destinés à leur permettre d'appréhender les enjeux et contraintes du secteur automobile, et de comprendre leur rôle en tant que représentant dans cette instance. Cette formation devrait se tenir avant la réunion plénière de 2020.

Par ailleurs, les deux administrateurs représentant les salariés qui siègent au conseil d'administration de Faurecia depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2017 poursuivent leur mandat d'une durée de quatre ans.

## 4.2.5. 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 comme 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, et le handicap. En 2019, 32,1 % des managers et professionnels du

*Group Leadership Committee* sont de nationalité non européenne.

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.

### ■ Indicateurs de suivi de la diversité hommes/femmes

	2019	2018	2017
% de femmes au <i>Group Leadership Committee</i>	14,8 %	15,3 %	11,6 %
% de femmes managers et professionnels	24,4 %	23,8 %	23,3 %
% de femmes membre d'une équipe de direction d'usine	21 %	20,7 %	20,8 %

### ■ La diversité au sein des instances dirigeantes

Le comex de Faurecia est composé de 14 membres, dont deux femmes, soit un taux de 14 %. En 2019, quatre nouveaux membres ont fait leur entrée, dont une femme, ce qui représente un taux de promotion de 25 %. Les membres du comex sont soit recrutés parmi les dirigeants de Faurecia (260 GLC), soit en externe. Le plan de renforcement des membres du GLC pour atteindre 21 % de femmes en 2022 vise à nommer 40 % des nouveaux GLC

femmes chaque année, ce qui accroît la possibilité de nommer des femmes au comité exécutif à l'avenir.

À fin 2019, le taux de femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité est de 14,5 %.

Les actions associées à la promotion de la diversité dans le Groupe :

■ **le déploiement du télétravail**, et la mise en place de services de type conciergerie et ce, dans le but de

favoriser un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle ;

- **la revue annuelle des carrières féminines** : la *People Review* a été adaptée afin d'intégrer un chapitre spécifique sur les talents féminins à différents niveaux du Groupe. 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 ;
- **l'analyse statistique annuelle en matière d'équité salariale** : des analyses complémentaires sont réalisées depuis 2016 dans les principaux pays du Groupe pour s'assurer de l'équité salariale. Les résultats des trois vagues d'études statistiques réalisées ne montrent pas d'écart majeur ;
- **le programme de recrutement et de développement des femmes talents** : afin d'animer cette démarche Groupe sur la diversité hommes/femmes, une directrice diversité a été nommée en 2019, elle rapporte au membre du comité exécutif en charge des ressources humaines. Dans ce cadre, une revue des agences de recrutement a été réalisée afin de les responsabiliser sur le respect des nouveaux engagements RSE en matière de diversité hommes/femmes. Afin de s'aligner sur ces objectifs les responsables de recrutement pays de Faurecia privilégient également cette répartition hommes/femmes. En 2019, les résultats ont été significatifs avec une progression du pourcentage de recrutement externe de femmes managers et professionnelles représentant 30,1 % en 2019 contre 25,9 % en 2018. En complément de ces premières actions, un programme spécifique de recrutement de cadres à haut potentiel féminins a été lancé avec un partenaire externe, afin de disposer de plus de candidates qui puissent prendre des postes de responsabilité, et d'atteindre ainsi l'objectif de répartition

hommes/femmes parmi les 300 cadres supérieurs de Faurecia. Un programme de développement des femmes talents qui s'appuiera sur du *mentoring*, *coaching* et *sponsorship* est également en cours d'élaboration. Au cours de l'année 2019, dans le cadre de la poursuite du déploiement de sa démarche « Faurecian Talent Initiatives », le Groupe a mis en place des actions pour accélérer la diversité Hommes/Femmes, à travers son recrutement, l'accompagnement et le développement des femmes ;

- **la formation** est un levier permanent pour accélérer le changement culturel : Faurecia Université 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 leadership (influence, impact, visibilité). Ce programme est déployé désormais dans les quatre campus de Faurecia Université (Mexique, États Unis, Chine, Europe) faisant augmenter l'effort de formation de 57 femmes managers en 2018 à 205 en 2019. Enfin, pour assurer un management inclusif qui tienne mieux compte des enjeux de la diversité hommes femmes dans les dynamiques d'équipe, une formation adressée aux comités de direction a été conçue avec le cabinet de ressources humaines Korn Ferry et sera déployée en 2020 ;
- **un réseau interne d'ambassadeurs diversité et inclusion** a été lancé afin de promouvoir la diversité dans leur périmètre d'activités en partageant les initiatives du Groupe. Avec désormais plus de 40 membres dans le monde, les ambassadeurs s'appuient sur des relais locaux et peuvent organiser des événements internes et participer à des activités et associations sur la diversité dans leur pays. Un sponsor au niveau du Groupe coordonne ce réseau à travers des réunions bimestrielles, avec l'appui des équipes communication.

#### 4.2.6. Indicateurs de suivi de la performance sociale

Les informations présentées dans le présent chapitre sont communiquées conformément aux dispositions des articles R. 225-105 et R. 225-105-1 du code du commerce et 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 la Société.

Dans les 39 pays dans lesquels le Groupe est implanté, 500 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, par zone géographique et par 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 contrôle et reporting des ressources humaines du Groupe.

Le reporting social est articulé autour de deux axes d'analyse complémentaires : une partie 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 10 janvier 2019 via le système habituel de consolidation du Groupe (Métis).

Le périmètre concerné reste conforme au périmètre statutaire retenu dans le cadre du rapport financier, incluant les données Faurecia Clarion Electronics.

## Effectifs totaux 2019 vs 2018

	2019				2018				2019 vs 2018			
	Effectifs Inscrits	Effectifs Intérimaires	Effectifs Totaux	Dont % CDI	Effectifs Inscrits	Effectifs Intérimaires	Effectifs Totaux	Dont % CDI	Effectifs Inscrits	Effectifs Intérimaires	Effectifs Totaux	Dont CDI (en points)
Europe	44 263	8 261	52 524	77,1 %	44 785	8 844	53 629	76,3 %	- 1,2 %	- 6,6 %	- 2,1 %	0,7
Amérique du Nord	19 751	823	20 574	89,5 %	20 026	970	20 996	84,5 %	- 1,4 %	- 15,2 %	- 2,0 %	4,9
Amérique du Sud	5 104	83	5 187	95,9 %	5 560	169	5 729	95,3 %	- 8,2 %	- 50,9 %	- 9,5 %	0,6
Asie	17 106	10 736	27 842	59,3 %	16 176	9 577	25 753	61,3 %	5,7 %	12,1 %	8,1 %	- 2,0
Autres	7 475	1 894	9 369	62,2 %	6 337	2 249	8 586	59,7 %	18,0 %	- 15,8 %	9,1 %	2,5
<b>FAURECIA</b>	<b>93 699</b>	<b>21 797</b>	<b>115 496</b>	<b>74,6 %</b>	<b>92 884</b>	<b>21 809</b>	<b>114 693</b>	<b>74,2 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>- 0,1 %</b>	<b>0,7 %</b>	<b>0,5</b>

## Effectifs totaux :

L'effectif total du Groupe a connu une croissance de plus de 800 personnes, soit + 0,7 % en 2019.

Cette croissance s'explique d'une part par l'acquisition de Clarion Electronics où près de 6 600 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe en avril 2019, principalement en Asie (+ 4 555 collaborateurs), en Amérique du Nord (+ 1 468 collaborateurs) et en Europe (+ 529 collaborateurs).

Les synergies enregistrées dans les mois qui ont suivi cette intégration ont permis de diminuer ces effectifs de près de 14 % pour atteindre près de 5 700 collaborateurs à fin décembre 2019.

Les efforts ont porté principalement sur la Chine (- 700 collaborateurs) et le Japon (- 200 collaborateurs).

Hors cet effet de périmètre, les effectifs totaux du Groupe ont enregistré une diminution de plus de 4 800 collaborateurs (- 4,3 % à périmètre constant) du fait du ralentissement de l'activité économique sur l'ensemble des zones géographiques où le Groupe est présent. Hors Clarion Electronics, ce recul représente - 3,0 % des effectifs totaux en Europe, - 9,3 % en Amérique du Nord, - 10,0 % Amérique du Sud et - 6,0 % en Asie.

La part relative de l'emploi à durée indéterminée est restée stable sur la période passant de 74,2 % à 74,6 %. La part du travail intérimaire est également restée stable à 19 %.

L'emploi total a augmenté principalement en Asie en 2019 (+ 2 089 personnes) due à l'intégration des effectifs de Clarion Electronics en Chine et au Japon mais aussi en Afrique du Nord avec l'accroissement des effectifs en Tunisie (+ 287 personnes) et au Maroc (+ 583 personnes).

## Effectifs inscrits :

L'effectif inscrit du Groupe a augmenté de 815 personnes en 2019 (+ 0,9 %). Cette hausse a été particulièrement sensible en Asie (+ 5,7 % soit + 930 personnes) due à l'intégration des effectifs de Clarion Electronics, et sur les autres pays (+ 18,0 % soit + 1 138 personnes).

Le ralentissement de l'activité économique a impacté l'Europe (- 1,2 % soit - 522 collaborateurs), l'Amérique du Nord (- 1,4 % soit - 275 personnes) et l'Amérique du Sud (- 8,2 % soit - 456 personnes).

Hors effet de périmètre lié à l'acquisition de Clarion Electronics, la réduction des effectifs inscrits du Groupe atteint - 5,0 % soit près de - 4 600 personnes, principalement en Chine, aux USA, au Mexique et en Allemagne.

## Effectifs intérimaires :

Le nombre d'intérimaires est resté globalement stable sur la période et ce malgré l'acquisition de Clarion Electronics (- 0,1 %). Ils représentent 19 % des effectifs totaux du Groupe à fin 2019, tout comme en 2018. Hors effet de périmètre, la diminution est de - 1,2 % par rapport à 2018.

En Europe, ce taux est passé de 16,5 % à 15,7 %. Il atteint 16,1 % à fin 2019 en Europe de l'Ouest, contre 15,1 % en Europe Centrale.

Ce taux reste élevé en Asie (38,6 %), la part de la main-d'œuvre intérimaire étant structurellement élevée en Chine.

## Effectifs inscrits 2019 vs 2018

	2019				2018				Évolution 2019 vs 2018
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	
Europe	28 474	6 582	9 207	44 263	28 926	6 618	9 241	44 785	- 1,2 %
Amérique du Nord	14 104	1 574	4 073	19 751	14 792	1 300	3 934	20 026	- 1,4 %
Amérique du Sud	3 828	795	481	5 104	4 221	840	499	5 560	- 8,2 %
Asie	7 251	1 995	7 860	17 106	8 125	1 505	6 546	16 176	5,7 %
Autres	6 072	653	750	7 475	4 984	640	713	6 337	18,0 %
<b>FAURECIA</b>	<b>59 729</b>	<b>11 599</b>	<b>22 371</b>	<b>93 699</b>	<b>61 048</b>	<b>10 903</b>	<b>20 933</b>	<b>92 884</b>	<b>0,9 %</b>

Les effectifs inscrits ont augmenté de +0,9 % en 2019, dont +6,9 % pour les cadres, +6,4 % pour les Etams (employés techniciens agents de maîtrise) et -2,2 % pour les ouvriers. Hors effet lié à l'acquisition de Clarion Electronics, les effectifs inscrits ont diminué de -5,0 % en 2019, dont -2,0 % pour les cadres, -4,4 % pour les Etams et -6,1 % pour les ouvriers.

En Europe, les effectifs inscrits ont diminué de -1,2 % (-2,2 % à périmètre constant), dont -1,6 % pour les opérateurs, -0,5 % pour les Etams et -0,4 % pour les cadres. Le principal impact a été en Allemagne.

En Amérique du Nord, les effectifs inscrits ont diminué de -1,4 %, soit -275 personnes, principalement aux USA. Hors acquisition de Clarion Electronics, cette diminution est de -9,0 % dont -11,8 % pour les opérateurs, Mexique et USA confondus.

En Amérique du Sud, dans un contexte économique difficile, les effectifs inscrits ont baissé de -8,2 % principalement en Argentine et en Uruguay.

En Asie, les effectifs inscrits ont cru de +5,7 % sous l'effet de l'acquisition de Clarion Electronics fortement implanté au Japon et en Chine.

À périmètre 2018 constant, les effectifs inscrits en Asie ont diminué de -15,2 % impacté par un net recul de l'activité en Chine. Cette diminution est de -23,4 % pour les opérateurs, -18,7 % pour les Etams et -4,1 % pour les cadres.

Les autres pays ont enregistré une augmentation de leurs effectifs inscrits de +18,0 %, principalement au Maroc (+486 personnes) et en Tunisie (+454 personnes).

## Effectifs inscrits par contrat 2019 vs 2018

	2019			2018			2019 vs 2018		
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
Europe	40 486	3 777	44 263	40 945	3 840	44 785	-1,1 %	-1,6 %	-1,2 %
Amérique du Nord	18 411	1 340	19 751	17 752	2 274	20 026	3,7 %	-41,1 %	-1,4 %
Amérique du Sud	4 973	131	5 104	5 460	100	5 560	-8,9 %	31,0 %	-8,2 %
Asie	16 504	602	17 106	15 775	401	16 176	4,6 %	50,1 %	5,7 %
Autres	5 827	1 648	7 475	5 129	1 208	6 337	13,6 %	36,4 %	18,0 %
<b>FAURECIA</b>	<b>86 201</b>	<b>7 498</b>	<b>93 699</b>	<b>85 061</b>	<b>7 823</b>	<b>92 884</b>	<b>1,3 %</b>	<b>-4,2 %</b>	<b>0,9 %</b>

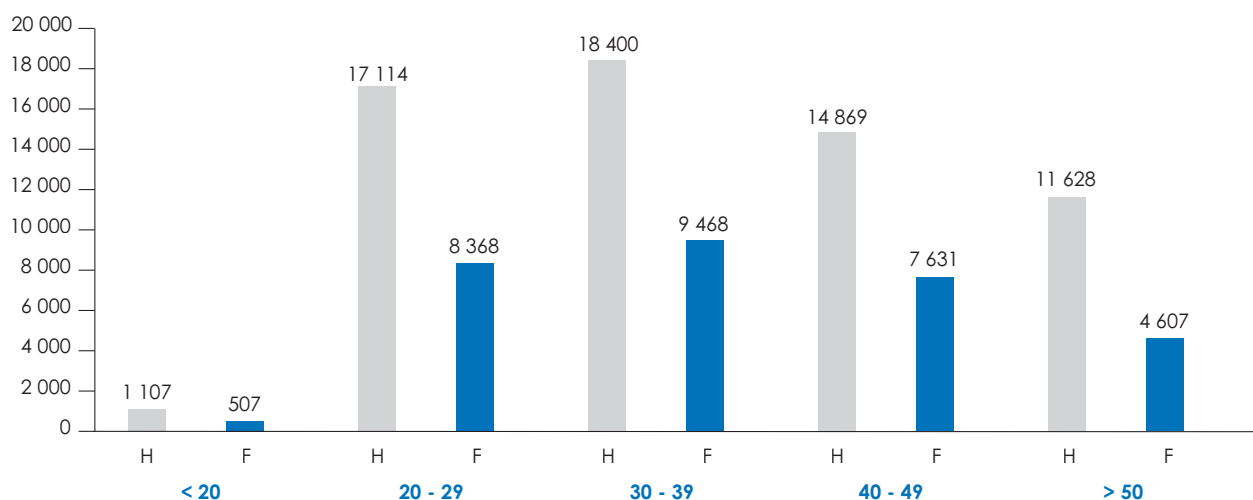
Les effectifs en contrats à durée indéterminée ont augmenté de 1 140 personnes soit +1,3 %. Sur la même période, les effectifs en contrats à durée déterminée ont diminué de -4,2 % soit -325 personnes. L'impact de l'acquisition de Clarion Electronics représente l'intégration de 5 900 CDI et de 482 CDD en avril 2019 dont plus de 69 % en Asie (essentiellement Chine et Japon). Les contrats à durée indéterminée représentent 92,0 % des inscrits contre 91,6 % en 2018.

Hors effet de périmètre, les effectifs en contrats à durée indéterminée ont diminué de -4,6 % soit -3 900 personnes. La diminution des contrats à durée déterminée est de -9,1 %, soit -711 personnes. Les baisses d'activité en Europe, en Amérique du Nord, du Sud et surtout en Asie expliquent ces ajustements.

À périmètre constant, le nombre de contrats à durée indéterminée a diminué de plus de 2 600 en Chine, de plus de 900 en Europe, 600 en Amérique du Nord et 500 en Amérique du Sud.

## Pyramide des âges par sexe 2019

Effectifs inscrits	< 20		20 - 29		30 - 39		40 - 49		> 50		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Ouvrier	974	442	11 135	5 541	10 509	6 254	8 840	5 682	6 755	3 597	38 213	21 516
Etam	133	65	2 116	1 315	2 051	994	1 940	698	1 778	509	8 018	3 581
Cadre	0	0	3 863	1 512	5 840	2 220	4 089	1 251	3 095	501	16 887	5 484
<b>TOTAL</b>	<b>1 107</b>	<b>507</b>	<b>17 114</b>	<b>8 368</b>	<b>18 400</b>	<b>9 468</b>	<b>14 869</b>	<b>7 631</b>	<b>11 628</b>	<b>4 607</b>	<b>63 118</b>	<b>30 581</b>



Les femmes représentent 32,6 % des effectifs inscrits du Groupe, en progression de 1,4 point par rapport à 2018.

Elles représentent 36,0 % des ouvriers, 30,9 % des Etams et 24,5 % des cadres à l'échelle du Groupe.

Faurecia est un groupe plutôt jeune puisque 58,7 % des salariés inscrits ont moins de 40 ans et 28,9 % ont moins de 30 ans.

16 235 inscrits ont plus de 50 ans, soit 17,3 %, en progression de 1,6 point par rapport à 2018.

Pour l'ensemble des tranches d'âges, la répartition par catégorie professionnelle reste stable à savoir 64 % d'ouvriers, 12 % d'Etam et 24 % de cadres.

### Acquisition 2019

Effectifs inscrits	2019			2019			
	CDI	CDD	Total	Ouvriers	Etams	Cadres	Total
Europe	526	3	529	321	131	77	529
Amérique du Nord	1 194	274	1 468	920	295	253	1 468
Amérique du Sud	38	2	40	14	13	13	40
Asie	4 142	413	4 555	1 665	983	1 907	4 555
Autres	0	0	0	0	0	0	0
<b>FAURECIA</b>	<b>5 900</b>	<b>692</b>	<b>6 592</b>	<b>2 920</b>	<b>1 422</b>	<b>2 250</b>	<b>6 592</b>

Ce tableau présente le profil par contrat et catégorie socio-professionnelle des effectifs de Clarion Electronics intégrés en avril 2019.

## Embauches externes 2019 vs 2018

Effectifs inscrits	2019			2018			2019 vs 2018		
	Em- bauches CDI	Em- bauches CDD	Total	Em- bauches CDI	Em- bauches CDD	Total	Em- bauches CDI	Em- bauches CDD	Total
Europe	3 045	3 775	6 820	4 987	4 135	9 122	- 38,9 %	- 8,7 %	- 25,2 %
Amérique du Nord	2 739	4 784	7 523	2 813	8 334	11 147	- 2,6 %	- 42,6 %	- 32,5 %
Amérique du Sud	676	132	808	1 190	90	1 280	- 43,2 %	46,7 %	- 36,9 %
Asie	2 570	926	3 496	4 006	907	4 913	- 35,8 %	2,1 %	- 28,8 %
Autres	1 022	1 492	2 514	1 049	1 085	2 134	- 2,6 %	37,5 %	17,8 %
<b>FAURECIA</b>	<b>10 052</b>	<b>11 109</b>	<b>21 161</b>	<b>14 045</b>	<b>14 551</b>	<b>28 596</b>	<b>- 28,4 %</b>	<b>- 23,7 %</b>	<b>- 26,0 %</b>

Ce tableau présente l'évolution des embauches hors effet des transferts de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée et hors flux d'acquisition des effectifs de Clarion Electronics en avril 2019.

Pour l'ensemble des inscrits, le nombre d'embauches a diminué de - 26,0 % par rapport à 2018, dont - 28,4 % pour les contrats à durée indéterminée et - 23,7 % pour les embauches en contrats à durée déterminée. À périmètre constant 2018, le nombre d'embauches a diminué de - 29,1 %, dont - 30,6 % pour les contrats à durée indéterminés et - 27,7 % pour les contrats à durée déterminée. Ces chiffres démontrent la réactivité du Groupe à s'adapter aux baisses de volumes quelle que soit la région concernée.

En Europe, les embauches en contrats à durée indéterminée ont diminué de - 38,9 % par rapport à 2018, principalement en Europe Centrale (- 43,5 %) notamment en Roumanie, République tchèque et Slovaquie, faisant suite à plusieurs années de fort ratio d'embauches dans cette région. Les embauches en Europe de l'Ouest ont baissé de - 24 % sur la même période, principalement en France.

En Amérique du Nord, 2 739 embauches ont été réalisées en contrats à durée indéterminée contre 2 813 en 2018 soit - 2,6 %, principalement aux États-Unis. Les embauches en contrats à durée déterminée ont diminué de - 42,6 %, passant de 8 334 en 2018 à 4 784 en 2019, particulièrement aux États-Unis et au Mexique afin de répondre rapidement aux baisses d'activité.

En Amérique du Sud, le volume d'embauches a décliné par rapport à 2018 (près de - 37 % tous contrats confondus), principalement dû à un net recul des embauches en contrats à durée indéterminée. 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, après de nombreuses années de croissance, le volume des recrutements en contrats indéterminés a connu une décélération marquée (- 35,8 %), notamment en Chine compte tenu du net ralentissement de l'activité sur la région.

Dans les autres pays, le volume des embauches en contrats indéterminés se stabilise par rapport à 2018. Ces embauches ont été majoritairement réalisées au Maroc.

## Embauches externes 2019 vs 2018

Effectifs inscrits	2019				2018			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	5 096	1 034	690	6 820	6 852	1 326	944	9 122
Amérique du Nord	6 453	427	643	7 523	10 016	392	739	11 147
Amérique du Sud	603	191	14	808	985	245	50	1 280
Asie	2 576	238	682	3 496	2 921	406	1 586	4 913
Autres	2 125	219	170	2 514	1 739	214	181	2 134
<b>FAURECIA</b>	<b>16 853</b>	<b>2 109</b>	<b>2 199</b>	<b>21 161</b>	<b>22 513</b>	<b>2 583</b>	<b>3 500</b>	<b>28 596</b>

Les ouvriers représentent 79,6 % des embauches en 2019, contre 10,0 % pour les Etams et 10,4 % pour les cadres, contre respectivement 78,7 %, 9,1 % et 12,2 % en 2018. La diminution de - 26,0 % des embauches externes en 2019 se décompose en une diminution de - 25,1 % pour les ouvriers, - 18,4 % pour les Etams et - 37,2 % pour les cadres, tous types de contrats confondus. Les embauches de cadres ont représenté près de 2 200 entrées dont 1 870 en contrats à durée indéterminée (85 %). Elles étaient de 3 500 dont 2 130 en contrats à durée indéterminée en 2018. La baisse des embauches de cadres en CDI a donc été de - 40,2 % en 2019.

En Europe, les embauches d'ouvriers ont diminué de - 25,7 %, diminution principalement en Roumanie. Les embauches d'Etams ont diminué de - 22,0 % et celles des cadres ont diminué de - 26,9 % principalement en France.

En Amérique du Nord, les embauches d'ouvriers ont décliné de - 35,6 %. Le volume d'embauches du personnel de structure et d'encadrement est également en diminution de - 5,4 %, principalement aux États-Unis.

En Amérique du Sud, les embauches enregistrent une diminution de - 37,0 %, toutes catégories confondues.

En Asie, les volumes d'embauches par catégorie professionnelle diminuent de - 11,8 % pour les ouvriers, - 41,4 % pour les Etams et - 57,0 % pour les cadres. Cette évolution

concerne principalement la Chine et est directement liée au ralentissement de l'activité dans ce pays.

Dans les autres pays, le volume des embauches d'ouvriers est en progression de + 22,2 %, essentiellement en Tunisie et en Afrique du Sud.

### Transferts CDD en CDI 2019 vs 2018

Effectifs inscrits	2019				2018			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	1 179	198	124	1 501	1 110	262	238	1 610
Amérique du Nord	2 537	102	232	2 871	2 818	69	126	3 013
Amérique du Sud	0	1	0	1	0	1	0	1
Asie	34	4	2	40	57	6	2	65
Autres	274	10	25	309	246	19	11	276
<b>FAURECIA</b>	<b>4 024</b>	<b>315</b>	<b>383</b>	<b>4 722</b>	<b>4 231</b>	<b>357</b>	<b>377</b>	<b>4 965</b>

Le nombre de transferts de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée a diminué de - 4,9 % en 2019.

Ces transferts concernent quasi exclusivement le personnel ouvrier.

### Départs par motif 2019 vs 2018

Effectifs inscrits	2019					2018				
	Démis-sions CDI	Licenciements individuels	Licenciements collectifs	Autres	Total	Démis-sions CDI	Licenciements individuels	Licenciements collectifs	Autres	Total
Europe	3 170	2 422	186	2 205	7 983	3 446	1 978	369	2 334	8 127
Amérique du Nord	2 364	4 588	397	1 898	9 247	2 327	5 322	116	2 958	10 723
Amérique du Sud	125	899	174	101	1 299	164	762	10	413	1 349
Asie	3 235	1 918	799	661	6 613	2 285	1 425	23	1 146	4 879
Autres	488	168	3	699	1 358	340	306	0	473	1 119
<b>FAURECIA</b>	<b>9 382</b>	<b>9 995</b>	<b>1 559</b>	<b>5 564 *</b>	<b>26 500</b>	<b>8 562</b>	<b>9 793</b>	<b>518</b>	<b>7 324</b>	<b>26 197</b>

\* Dont 1 932 fin de CDD, 2 794 démissions CDD, 838 départs en retraite ou décès.

En 2019, le Groupe a enregistré 26 500 départs, contre 26 197 en 2018, soit une hausse de + 1,2 %.

7,3 % d'entre eux sont des fins de contrats à durée déterminée.

Les démissions de collaborateurs en contrat à durée indéterminé ont représenté 36,6 % des départs en 2019 contre 32,6 % en 2018. Elles se sont accrues en Europe de l'Ouest Centrale mais surtout en Asie et principalement en Chine. Elles

ont concerné pour 72,1 % les ouvriers (principalement Chine, Pologne, République tchèque, Roumanie, États-Unis et Mexique), pour 7,2 % les Etams et pour 20,6 % les cadres (principalement Chine, France et États-Unis).

La part des licenciements individuels et collectifs a cru, passant de 39,4 % à 43,6 % du total des départs, enregistrés principalement en Chine, aux États-Unis et au Mexique.

### Heures de formation 2019 vs 2018

	2019		2018	
	Heures de formation	Heures de formation par employé	Heures de formation	Heures de formation par employé
Europe	613 722	14,9	615 391	14,9
Amérique du Nord	515 765	27,5	560 135	28,1
Amérique du Sud	97 562	19,6	101 556	19,0
Asie	435 844	29,9	428 229	29,2
Autres	203 445	28,2	133 553	22,4
<b>FAURECIA</b>	<b>1 866 338</b>	<b>21,6</b>	<b>1 838 864</b>	<b>21,1</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

Le nombre moyen d'heures de formation a augmenté en 2019. Il est à 21,6 heures par employé à l'échelle du Groupe en progression de 0,5 point par rapport à 2018.

Le nombre d'heures total de formation dispensé sur 2019 a augmenté de + 1,5 % sur la période, principalement en Pologne, en Corée du Sud et au Maroc.

### Expatriés par zone d'affectation au 31/12/2019

	2019	2018
Europe	65	79
Amérique du Nord	51	56
Amérique du Sud	3	7
Asie	59	61
Autres	10	15
<b>FAURECIA</b>	<b>188</b>	<b>218</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

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 - 14 % en 2019 compte tenu de la montée en puissance des équipes managériales locales.

### Effectifs handicapés 2019 vs 2018

	2019	2018
Europe	936	892
Amérique du Nord	15	15
Amérique du Sud	150	98
Asie	42	36
Autres	43	47
<b>FAURECIA</b>	<b>1 186</b>	<b>1 088</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

Faurecia emploie plus de 1 200 personnes handicapées, la grande majorité en Europe. Ce chiffre est en augmentation de 9,0 % par rapport à 2018.

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.

La mise en place d'une politique d'insertion volontariste au Brésil explique l'évolution en Amérique du Sud.



## Organisation du travail 2019

Effectifs inscrits	Doublage <sup>(1)</sup>	Triplage <sup>(2)</sup>	Fin de semaine <sup>(3)</sup>	Autres	Total
Europe	10 835	14 594	359	18 475	44 263
Amérique du Nord	4 318	6 915	3	8 515	19 751
Amérique du Sud	1 649	597	0	2 858	5 104
Asie	4 999	1 019	71	11 017	17 106
Autres	3 830	2 385	4	1 256	7 475
<b>FAURECIA</b>	<b>25 631</b>	<b>25 510</b>	<b>437</b>	<b>42 121</b>	<b>93 699</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 plus de 55,0% de nos effectifs inscrits.

## Temps partiels 2019

	2019	2018
Europe	699	613
Amérique du Nord	4	6
Amérique du Sud	3	4
Asie	0	0
Autres	0	0
<b>FAURECIA</b>	<b>706</b>	<b>623</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

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 2019, 2,2 % des effectifs inscrits en France tout comme en 2018, 3,9 % en Allemagne contre 3,4 % en 2018 et 3,5 % en Espagne tout comme en 2018.

## Heures supplémentaires 2019 vs 2018

	2019		2018	
	Heures supplémentaires	% heures travaillées	Heures supplémentaires	% heures travaillées
Europe	2 585 182	3,8 %	3 233 782	4,6 %
Amérique du Nord	3 912 911	10,1 %	5 057 029	11,9 %
Amérique du Sud	366 758	3,8 %	595 523	5,7 %
Asie	5 773 360	20,5 %	6 072 529	20,7 %
Autres	987 232	6,8 %	846 224	7,1 %
<b>FAURECIA</b>	<b>13 625 443</b>	<b>8,5 %</b>	<b>15 805 087</b>	<b>9,6 %</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

La notion d'heures supplémentaires est celle déterminée par la législation de chaque pays.

Le volume d'heures supplémentaires en 2019 est en diminution de 1,1 point par rapport à 2018 et représente 8,5 % des heures travaillées à l'échelle du Groupe.

Le recours aux heures supplémentaires s'est accru en Tunisie et au Maroc en 2019. Il est en décroissance sur toutes les autres régions en parallèle des baisses d'activité.

**Absentéisme au 31/12/2019 vs 31/12/2018**

	2019				Taux Abs. 2019	Taux Abs. 2018
	Congé maladie	Absence pour cause d'accident du travail	Absences diverses	Total		
Europe	2 326 591	125 509	223 477	2 675 577	3,9 %	3,8 %
Amérique du Nord	227 411	19 318	634 449	881 178	2,3 %	2,6 %
Amérique du Sud	118 224	14 166	20 324	152 714	1,6 %	2,0 %
Asie	62 323	9 660	60 767	132 750	0,5 %	0,5 %
Autres	219 444	23 227	11 388	254 059	1,7 %	2,1 %
<b>FAURECIA</b>	<b>2 953 993</b>	<b>191 880</b>	<b>950 405</b>	<b>4 096 278</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,7 %</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

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 diminué de -6,8 % entre 2018 et 2019 à près de 4,1 millions d'heures cumulées contre 4,4 en 2018.

Dans le même temps, les heures travaillées ont décliné de -2,6 % passant de 164,3 millions à 160,1 millions sur la période.

Il en résulte un taux d'absentéisme décroissant à 2,6 % sur 2019.

Les congés maladies représentent plus de 72 % des heures d'absences enregistrées à l'échelle du Groupe. Ce taux atteint près de 87 % en Europe.

**Congés maternité/paternité/parentaux au 31/12/2019**

	Congé maternité				Congé paternité				Congé parental				Total			
	Ou- vriers	Etam	Cadres	Total	Ou- vriers	Etam	Cadres	Total	Ou- vriers	Etam	Cadres	Total	Ou- vriers	Etam	Cadres	Total
Europe	641	118	179	938	470	120	245	835	550	198	172	920	1 661	436	596	2 693
Amérique du Nord	170	7	37	214	213	15	54	282	0	0	1	1	383	22	92	497
Amérique du Sud	66	21	9	96	107	8	3	118	0	0	0	0	173	29	12	214
Asie	102	48	95	245	227	26	310	563	45	18	41	104	374	92	446	912
Autres	285	29	27	341	7	3	3	13	0	1	0	1	292	33	30	355
<b>FAURECIA</b>	<b>1 264</b>	<b>223</b>	<b>347</b>	<b>1 834</b>	<b>1 024</b>	<b>172</b>	<b>615</b>	<b>1 811</b>	<b>595</b>	<b>217</b>	<b>214</b>	<b>1 026</b>	<b>2 883</b>	<b>612</b>	<b>1 176</b>	<b>4 671</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

Les effectifs ayant bénéficié de congés maternité ont progressé de +3,7 % en 2019 principalement en Chine et au Maroc. Ceux ayant bénéficié de congés paternité ont

diminué respectivement de -2,2 % principalement en Europe. Les congés parentaux augmentent de près de +11 % (principalement en Europe Centrale).

Les modalités et durées de congés maternité/paternité et parentaux sont définies par les législations de chaque pays.

## Maladies professionnelles par nature au 31/12/2019

	2019						Total
	Troubles musculo-squelettiques des bras	Troubles musculo-squelettiques du dos	Exposition à l'amiante	Surdité ou malentendance	Autres		
Europe	192	30	1	2	23		248
Amérique du Nord	15	4	0	0	0		19
Amérique du Sud	20	23	0	0	0		43
Asie	0	0	0	0	0		0
Autres	0	0	0	0	0		0
<b>FAURECIA</b>	<b>227</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>23</b>		<b>310</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

0,3 % des effectifs inscrits du Groupe sont atteints d'une maladie professionnelle en 2019, ratio stable par rapport à 2018.

Les troubles musculo-squelettiques des bras représentent 73 % des maladies professionnelles enregistrées au sein du Groupe.

Les modalités de reconnaissances de ces différentes pathologies sont définies par les législations de chaque pays.

Près de 42 % de ces troubles ont été enregistrés en France.

## Sous-traitance 2019

	2019			2018		
	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total
Europe	567	1 425	1 992	638	1 459	2 097
Amérique du Nord	504	521	1 025	193	709	902
Amérique du Sud	296	420	716	368	258	626
Asie	85	631	716	214	703	917
Autres	82	260	342	71	231	302
<b>FAURECIA</b>	<b>1 534</b>	<b>3 257</b>	<b>4 791</b>	<b>1 484</b>	<b>3 360</b>	<b>4 844</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

L'appel à la sous-traitance est en diminution de -1,1 % en 2019.

Cette variation s'explique principalement par un recours moins important à la sous-traitance en Europe et en Asie.

## Activités sociales et culturelles 2019 (à destination des effectifs inscrits)

(en milliers d'euros)	Logement	Transport	Restauration	Service médical	Mutuelle et prévoyance	Subventions	Total
Europe	10 272	15 548	10 183	5 830	21 875	4 957	68 665
Amérique du Nord	11 304	11 204	5 180	2 827	5 941	444	36 900
Amérique du Sud	696	4 044	4 071	7 647	655	198	17 311
Asie	16 001	11 960	12 297	20 293	25 609	1 247	87 408
Autres	656	2 438	1 708	590	718	88	6 198
<b>FAURECIA</b>	<b>38 927</b>	<b>45 193</b>	<b>33 440</b>	<b>37 187</b>	<b>54 798</b>	<b>6 934</b>	<b>216 480</b>

Cet indicateur est consolidé à périmètre constant hors Clarion Electronics sur 2019.

Le montant total est augmentation de 1,5 % sur 2019.

### 4.3. Performance environnementale

Acteur majeur des systèmes de dépollution et de la mobilité durable, Faurecia est depuis longtemps fortement engagé 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), ou du contrôle des émissions des gaz polluants.

Risques environnementaux et opportunités	Indicateurs clés de performance*	2017	2018	2019	Objectifs 2019/2022
<b>Impact environnemental des sites et changement climatique</b>	Part des sites de production certifiés ISO 14001	78,1 %	77,7 %	77,0 %	-
	Tonnes de déchets/M€ de CA	13	14	15	- 5 %
	Consommations d'énergie (MWh)/M€ de CA	112	116	117	- 10 %
	Tonnes équivalent CO <sub>2</sub> /M€ de CA (scopes 1 et 2 calculés sur un périmètre de production, soit en 2019 environ 726 000 tonnes équivalent CO <sub>2</sub> , émissions stables par rapport à 2018, comprenant une incertitude de calcul de +/- 9 %, essentiellement due aux facteurs d'émissions)	39	41	42	- 20 %
Innovation des produits par l'amélioration de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone	Déploiement de la méthodologie d'EcoDesign (basée sur des analyses de cycle de vie simplifiées)	-	-	-	Évaluer 100 % du portefeuille d'innovation et 80 % du portefeuille de produits existants
Économie circulaire (utilisation raisonnée des ressources ; gestion des déchets et de leur recyclage/valorisation)	Taux de recyclage des déchets (en externe)	61 %	58 %	59 %	
Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> novembre N-1 au 31 octobre de l'année de reporting N (en millions d'euros) hors BG FCE		17 401	17 672	17 041	

\* Périmètre Groupe hors Business Group Faurecia Clarion Electronics.

## 4.3.1. Politique environnementale

### La politique et les instances de gouvernance

La politique HSE est pilotée par la direction QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement) du Groupe. Elle est déployée sur les sites via la campagne « Green Attitudes » qui a pour objectif de renforcer la culture environnementale des équipes et les informer sur les gestes du quotidien, qui peuvent contribuer à améliorer la performance environnementale du Groupe. Cette campagne s'articule autour de quatre thématiques : la protection des sols et des sous-sols, la maîtrise de l'énergie, la qualité des rejets dans l'air ainsi que la gestion des déchets. Elle se décline en posters illustrant les 10 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 sites. Depuis 2019, le suivi de ces plans d'actions est également audité via le système de management FES (*Faurecia Excellence System*<sup>(1)</sup>).

L'organisation HSE de Faurecia est composée d'un directeur HSE Groupe qui s'appuie sur un réseau de directeurs HSE dans chaque *Business Group*. Ce réseau se réunit une fois par mois. Chaque direction HSE de *Business Group* est organisée avec un réseau de manager HSE de division opérationnelle et de sites.

### La formation des collaborateurs 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 2019, plus de 45 096 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.

Les formations assurées par des organismes extérieurs se font principalement par le développement d'une expertise en interne, telle que la maîtrise du processus de certification de l'ISO 14001.

### L'investissement lié à la protection de l'environnement

En 2019, les investissements liés à la protection de l'environnement se sont élevés à 10,7 millions d'euros. Environ 80 % des investissements sont dédiés à l'efficacité énergétique. Les provisions pour risques à l'environnement représentent un montant de 2 953 000 euros. Ces provisions sont essentiellement liées à des coûts de traitement de remise en état des sites.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables, Faurecia a identifié deux sites français soumis à l'obligation de constitution de garanties financières en vue de leur mise en sécurité. Au 1<sup>er</sup> juillet 2019, le montant des garanties constitué s'est élevé à 304 843 euros pour les sites en question.

(1) 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 commun.

### 4.3.2. DPEF Impact environnemental des sites de production et changement climatique

Les risques environnementaux identifiés concernent la pollution des sols, de l'eau et de l'air, les déchets, l'utilisation limitée de produits chimiques dangereux et les nuisances sonores.

#### 4.3.2.1. Améliorer la performance environnementale des sites par la certification ISO 14 001

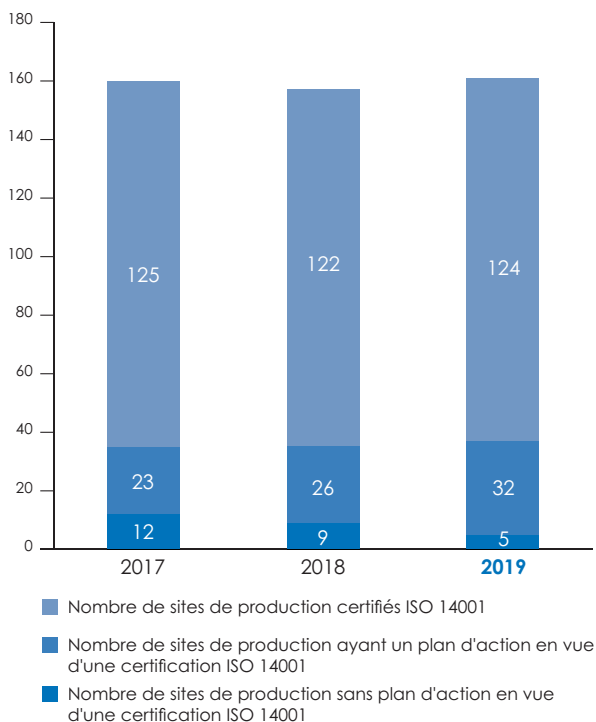
Dans le cadre de la déclinaison de la politique environnementale de Faurecia, les Business Groups se sont engagés dans une démarche de certification ISO 14001 de l'ensemble des sites de production ayant plus de 2 ans d'activité. Faurecia, par le biais de cette certification, s'engage ainsi à répondre aux exigences de ses clients et par là même à démontrer sa performance environnementale.

En 2019, 77 % des sites de production détiennent une certification ISO 14001 soit une augmentation à isopérimètre de 2,7 %. À périmètre réel, une légère diminution de 0,8 % est observée. Cette diminution s'explique par l'entrée de 12 nouveaux sites dans le périmètre de reporting parmi lesquels deux sites seulement sont certifiés ISO 14001. Cinq usines ont été nouvellement certifiées au cours de l'année 2019.

En 2019, 33 sites d'assemblage (dits sites Juste à Temps) et 12 sites de recherche & développement sont également certifiés ISO 14001.

Le pourcentage de sites certifiés ISO 14001 est suivi en comité des risques tous les six mois.

#### Nombre de sites de production certifiés ISO 14001 ou ayant un plan d'action en vue d'une certification ISO 14001 \*



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

#### 4.3.2.2. Efficacité énergétique et émissions carbone

Dans le cadre de sa démarche Groupe en matière de développement durable, Faurecia s'est donné pour ambition d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2030. Un directeur projet a été nommé en novembre 2019, qui a pour mission de définir une stratégie et de la mettre en œuvre en partenariat avec les Business Groups.

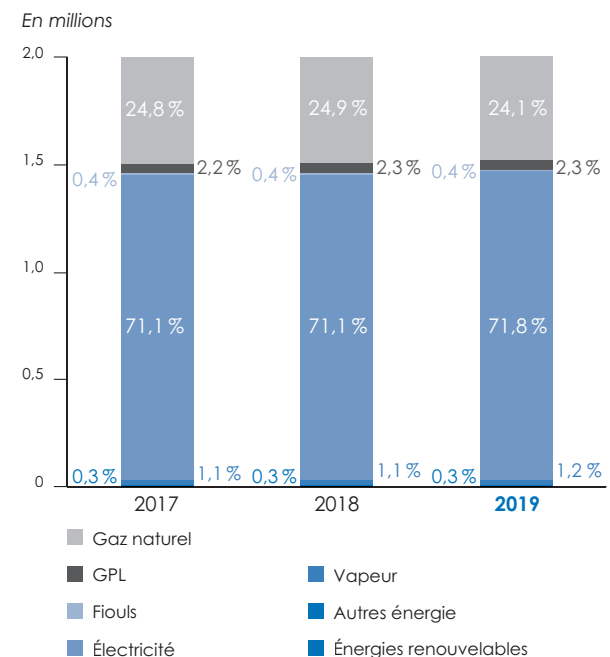
##### 4.3.2.2.1. AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES SITES

Les sites de Faurecia sont encouragés à améliorer leur efficacité énergétique en optimisant l'efficacité énergétique de leurs bâtiments, de leurs outils de production, et en améliorant les achats.

L'électricité et le gaz naturel sont les deux énergies les plus utilisées (respectivement 72 % et 24 %) par les sites Faurecia pour des usages industriels ou domestiques. La part des énergies fossiles représente 27 %.

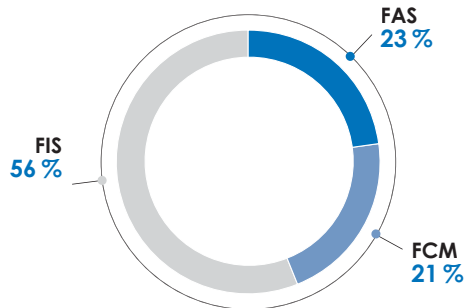
En 2019, l'énergie totale consommée a atteint 2 001 919 MWh (soit - 3 % à isopérimètre par rapport à 2018). À périmètre réel, la consommation totale d'énergie a diminué de - 2 % grâce aux actions d'économie d'énergie réalisées par les sites et détaillées ci-dessous.

#### Consommation d'énergie, au global et par source d'approvisionnement, en MWh \*



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

## Répartition de la consommation totale énergie par Business Group



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

## Encourager les économies d'énergie au niveau des sites

Dans le cadre sa démarche *Green Attitudes*, le Groupe encourage les sites à mettre en œuvre des actions d'économies d'énergie, en particulier : le remplacement des ampoules à incandescence par des LED, la détection des fuites d'air comprimé et la mise en place de moyen de récupération d'énergie.

En parallèle, les sites réalisent des audits énergétiques afin d'identifier d'autres pistes d'économie d'énergie. Depuis 2015, 77 sites (21 sites d'assemblage, 50 sites de production et six sites de recherche et développement) ont réalisé un audit énergétique soit 33 % des sites inclus dans le périmètre de reporting. Parmi les sites qui ont réalisé ces audits énergétiques, 20 % d'entre eux l'ont fait dans le cadre d'une démarche volontaire.

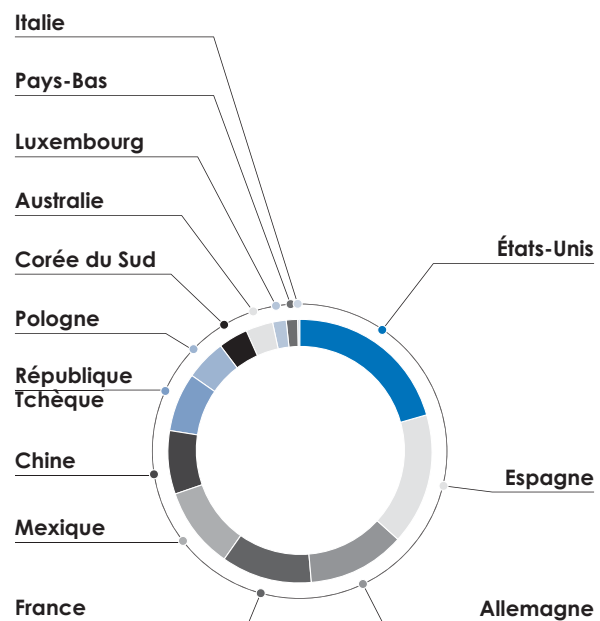
En 2019, 66 sites (dont 47 sites de production, 13 sites d'assemblages et six sites R&D), soit 28 % des sites inclus dans le périmètre de reporting, ont mis en œuvre des initiatives en faveur d'une meilleure efficacité énergétique de leurs bâtiments et de leurs outils de production. Au total, les sommes investies représentent plus de 8,3 millions d'euros, soit près du double des sommes investies par rapport à 2018 (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 systèmes d'éclairage intelligents, l'usage des LED, les travaux d'isolation des bâtiments, et l'achat ou le renouvellement de machines de production moins énergivores. Le site de Bains sur Oust en France, du *Business Group Faurecia Interiors*, a par exemple investi 1 200 000 euros dans le changement d'un groupe froid.

Afin d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et plus largement de réduire leurs impacts environnementaux dès leur conception, le Groupe encourage la certification LEED® (*Leadership in Energy and Environmental Design*) de tous ses nouveaux bâtiments (nouvelles constructions). Pour obtenir leur certification, les bâtiments neufs doivent respecter des exigences strictes dans l'aménagement du site, la gestion efficace de l'eau, l'utilisation d'énergie, la sélection des matériaux, la qualité de l'air intérieur et les éléments de

conception. En 2019, le site de Changshu en Chine, de le *Business Group Faurecia Seating*, a été certifié LEED, niveau *certified*. Dès le stade de la conception du bâtiment, le choix du système CVC (Chauffage, Ventilation et Climatisation), du système d'éclairage et du système d'utilisation de l'eau a permis de réaliser de nombreuses économies par rapport à un bâtiment conventionnel. Le site estime ainsi que la consommation annuelle d'eau économisée sera d'environ 3 250 tonnes.

## Développer les énergies renouvelables

Faurecia achète une électricité de plus en plus décarbonée, en collaboration avec ses fournisseurs, site par site. En 2019, le pourcentage moyen de l'énergie électrique décarbonée du Groupe est supérieur à 45%, dont 15% d'énergie électrique renouvelable, principalement éolienne, hydraulique et solaire, dont voici la répartition géographique :



En 2020, un plan d'action mondial est lancé sur la période 2020-2025 pour produire ou acheter une électricité encore plus décarbonée, meilleure que les réseaux électriques locaux, notamment par des contrats « power purchase agreement » sur site ou hors site.

### 4.3.2.2. RÉDUIRE ET MAÎTRISER LES ÉMISSIONS CARBONE ET LEURS CONSÉQUENCES

Faurecia mesure 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 du Groupe, c'est-à-dire comprenant l'amont et l'aval de son activité (scope 3)<sup>(3)</sup>. En 2019, le Groupe a lancé une mise à jour de son bilan carbone mené en partenariat avec la société Deloitte, et publie pour la première fois ses émissions en valeur pour le scope 3. Cette mise à jour du bilan carbone de Faurecia (la

(1) Scope 1 : Les émissions directes correspondent à la consommation de source primaire d'énergie (gaz naturel, fioul domestique...).

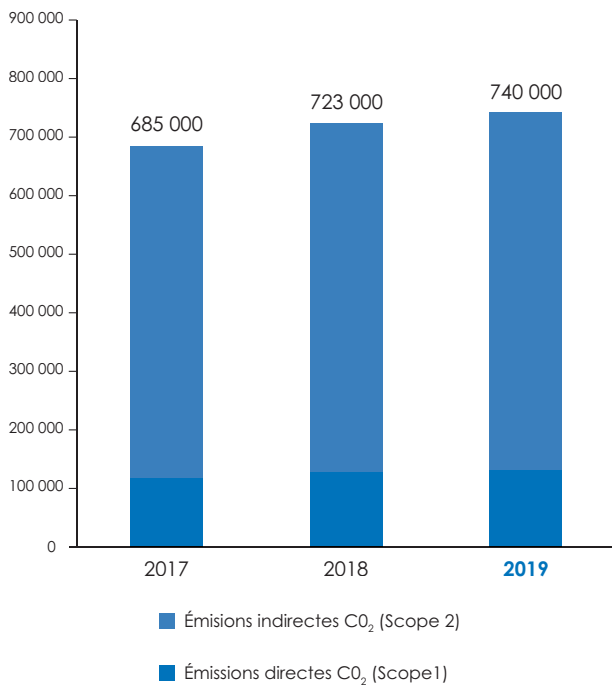
(2) Scope 2 : les émissions indirectes correspondent à la consommation d'énergie (électricité, chaleur) que l'entreprise utilise mais ne produit pas.

(3) Pour plus d'informations, voir sous-section 4.3.5.2. Méthodologie de calcul des émissions carbone.

dernière version datait de 2017 avec Carbone 4) permet au Groupe d'obtenir une bonne compréhension de ses différents postes d'émissions et de ses niveaux d'incertitude.

En 2019, les émissions directes et indirectes de Faurecia s'élèvent à 740 000 tonnes (scope 1+ scope 2). Les scopes 1 et 2 représentent environ 3% du total des émissions CO<sub>2</sub> du Groupe. L'augmentation des émissions en 2019, s'explique par un changement de périmètre de reporting qui inclue dorénavant tous les sites Faurecia, dont les sites administratifs et les sites de recherche et développement, soit en valeur plus de 17 000 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent, auxquelles s'ajoute la prise en compte des émissions liées à la chaleur externe pour environ 4 800 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent.

**Bilan des émissions de gaz à effet de serre en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> – scope 1 et scope 2 \***



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

**Répartition détaillée des émissions en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> - scope 1, scope 2 et scope 3**

Périmètres d'émissions (hors Business Group Faurecia Clarion Electronics)	Émissions (tCO <sub>2</sub> eq) 2019	Niveau d'incertitude
<b>SCOPES 1&amp;2</b>		
Scope 1 émissions directes	130 000	bas
Scope 2 émissions indirectes	610 000	bas
<b>SCOPE 3 AMONT</b>		
Produits et services achetés	4 780 000	moyen
Biens immobilisés	358 000	haut
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie	207 000	bas
Transport de marchandise amont et distribution	418 000	moyen
Déchets générés	168 000	moyen
Déplacements professionnels	44 000	bas
Déplacements domicile travail	178 000	haut
Actifs en leasing amont	43 000	moyen
<b>SCOPE 3 AVAL</b>		
Transport de marchandise aval et distribution	155 000	moyen
Transformation des produits vendus	55 000	haut
Utilisation des produits vendus	16 000 000	moyen
Fin de vie des produits vendus	275 000	moyen
Actifs en leasing aval	0	
Franchises	0	
Investissements	33 000	haut
	<b>ENVIRON 23 500 000</b>	<b>MOYEN</b>



### Niveau d'incertitude\* de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> scope 1, 2, 3

	Incertitude +	Incertitude -	Valeur (tCO <sub>2</sub> e)
Scope 1 & 2	9 %	- 9 %	740 000
Scope 3	34 %	- 27 %	22 700 000
Scope 1,2,3 contrôlé (scope 1,2,3 excluant l'utilisation des produits)	39 %	- 19 %	7 500 000
Scope 1,2,3 total	33 %	- 26 %	environ 23 500 000

\* Le niveau d'incertitude de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> est évalué en prenant en compte la précision des données d'entrée et les incertitudes sur les facteurs d'émissions par pays et type d'énergie

#### 4.3.2.3. Prévenir et gérer ses déchets

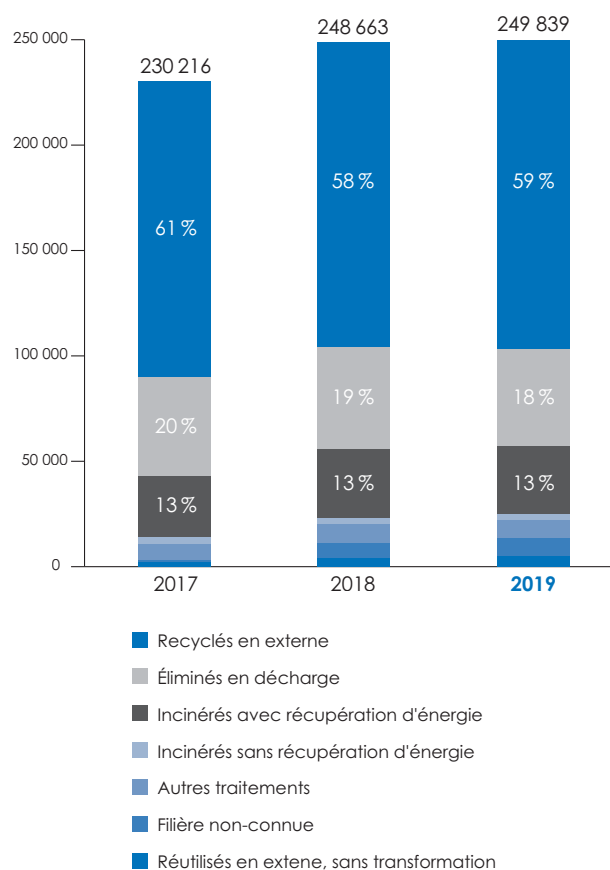
En 2019, les sites ont généré 249 841 tonnes de déchets (soit un taux stable à isopérimètre, comme à périmètre réel, par rapport à 2018).

Les déchets non dangereux constituent 62 % des déchets générés par les sites. 74 % des déchets des sites de Faurecia sont recyclés, valorisés ou réutilisés en externe et 18 % des déchets sont éliminés en centre d'enfouissement.

Le Business Group Faurecia Interiors représente 43 % du total des déchets du Groupe et 74 % des déchets éliminés en décharge. En 2019, le Business Group a diminué de 56 % son tonnage de déchets dangereux éliminés en décharge. L'initiative « zero waste » du site de Kosice en Slovaquie peut également être mentionnée. Cette démarche s'est déroulée en plusieurs étapes : une sensibilisation des salariés au concept « 0 déchet », la suppression de toutes les matières plastiques des opérations hors production, le passage au 100 % des plastiques et des aciers recyclés issus des opérations de production, et l'utilisation de la station d'épuration interne pour recycler les eaux usées. Grâce à ce projet, le site n'enregistre plus de déchets mis en décharge en 2019, 38 % du total annuel des déchets et 99 % des eaux usées sont aujourd'hui recyclés.

Le Business Group Faurecia Seating représente 34 % du total des déchets du Groupe et 17 % des déchets éliminés en décharge. Depuis 2017, les actions mises en place par cette branche d'activité ont permis de réduire les déchets envoyés en centre d'enfouissement de 70 % sur un périmètre de 25 sites pour lesquels la réglementation et/ou les infrastructures locales permettent de mettre en place des solutions de substitution durables à la mise en enfouissement, ce qui représente un total de 2086 tonnes de déchets mis en décharges évités.

#### Répartition de la quantité totale de déchets générée, en tonnes, par filière de traitement \*



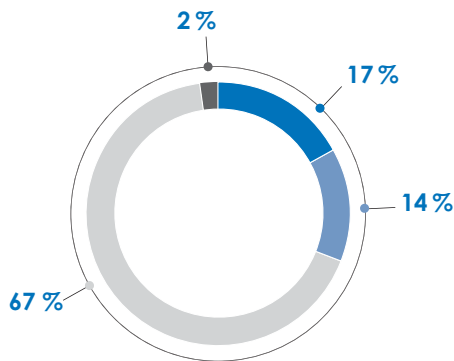
\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

Les initiatives liées aux déchets recyclés en externe sont traitées dans le chapitre 4.3.4.4

### 4.3.2.4. 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, notamment par l'application des « 10 Attitudes Environnementales ». 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 %\*



- 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

\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

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.

Dans le cadre des restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usines, le groupe Faurecia a systématiquement réalisé un diagnostic environnemental pouvant aller jusqu'à une étude détaillée du sol et du sous-sol.

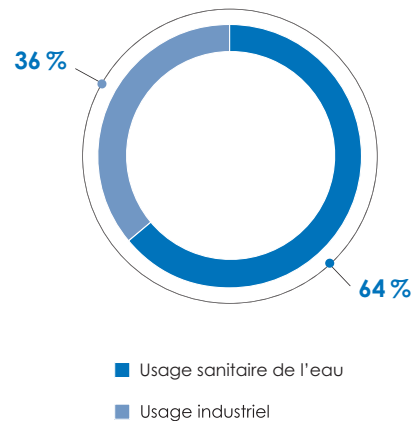
### 4.3.2.5. Utiliser les ressources de manière raisonnée

#### RÉDUIRE LES CONSOMMATIONS D'EAU

L'usage sanitaire représente 64 % de la consommation de l'eau par les sites de Faurecia (voir graphique de la répartition des consommations par usage ci-dessous). En 2019, la consommation totale d'eau de Faurecia est de 2 978 040 m<sup>3</sup> soit une diminution de 16 % par rapport à 2018 à isopérimètre

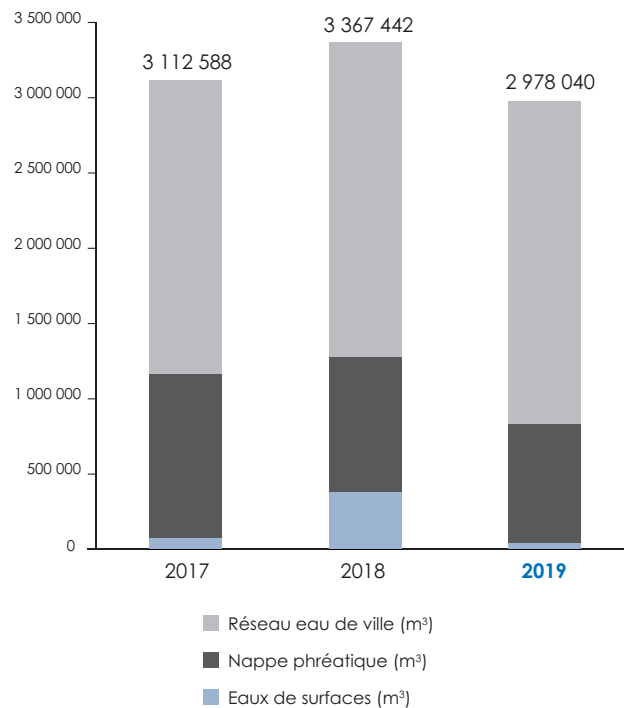
(- 12 % à périmètre réel). Cette diminution est principalement due à trois sites avec la mise en place d'installations plus économes en eau.

#### Répartition des quantités d'eau consommées, par usage\*



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

#### Consommation d'eau totale par source d'approvisionnement, en m<sup>3</sup> \*



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

## MAÎTRISER LA CONSOMMATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

L'année 2019 est une année de transition pour Faurecia vers la neutralité carbone. La mise en place de ce projet s'accompagne de changement de processus de reporting de données de consommation, notamment sur les matières premières, sur les deux postes majeurs que sont les métaux et les plastiques. Les métaux représentent 80 % en masse du total des matières premières métal et plastiques achetées, contre 20 % pour les plastiques. En 2019, 39 % en masse de la totalité des matières premières métal et plastiques achetées par le Groupe sont des matières recyclées (46 % des métaux, et 7 % des plastiques).

### 4.3.2.6. Limiter l'utilisation de produits chimiques dangereux

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. Cette organisation permet au Groupe, entre autres, d'avoir une connaissance complète de la composition de ses produits au regard des réglementations en vigueur comme le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*). Elle 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 mis en place une démarche anticipée 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 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 cela est 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 groupes de travail REACH et GADSL (*Global Automotive Declarable Substance List*).

### 4.3.2.7. Limiter les émissions de COV (composés organiques volatils)

Faurecia s'attache à limiter les émissions dans l'air des COV (émissions issues du processus<sup>(1)</sup>) qui sont réglementés car participant aux phénomènes de formation et d'accumulation dans l'environnement de composés nocifs, comme l'ozone).

En 2019, le bilan des émissions de COV est de 1 672 tonnes (soit à isopérimètre -24 % par rapport à 2018 ou -19 % à périmètre réel). Cette diminution s'explique par la baisse des émissions de COV du Business Group Faurecia Interiors, soit -29 % à isopérimètre dû notamment à un travail d'optimisation de la maîtrise opérationnelle des installations pour limiter les émissions diffuses.

Les sites du Business Group Faurecia Interiors constituent la principale source d'émissions de COV du Groupe (67 %), en raison d'activités nécessitant une utilisation importante de colles ; de peintures et d'agents démoulants. Trois sites de production de cette branche d'activité sont responsables de 39 % des émissions de COV niveau Groupe. Deux de ces sites ont diminué fortement leurs émissions par la mise en place de nouveaux équipements (machines de recyclages de solvants et pistolets électrostatiques), ce qui explique la diminution des COV à l'échelle du Groupe.

### 4.3.2.8. Implantation des sites Faurecia et environnement naturel local

20 sites, dont 13 sites de production, cinq sites d'assemblage et deux sites de recherche et développement sont implantés à moins de 3 kilomètres d'une zone protégée. 75 % de ces sites sont situés en Europe, 10 % en Amérique Latine, 5 % en Amérique du Nord et 5 % en Afrique du Sud.

Les 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).

(1) Pour plus d'information, voir chapitre 4.3.5.3. Méthodologie de calcul des émissions composés organiques volatils.

### 4.3.3. Innovation des produits et services en faveur de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone

La nécessité de concilier mobilité et réduction de l'impact environnemental donne lieu à des réglementations toujours plus contraignantes à travers le monde, en vue de réduire les émissions des véhicules. La qualité de l'air et l'efficacité énergétique sont au cœur des innovations que Faurecia met au service de la mobilité durable depuis plus de 15 ans.

Dans ce contexte, Faurecia investit massivement dans les nouvelles technologies pour les véhicules électriques à batterie et à pile à combustible et continue le développement de solutions d'allègement et autres systèmes de réduction de la consommation de carburant.

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.

#### 4.3.3.1. 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. Faurecia prévoit d'étendre ses initiatives pour la mobilité de demain et investit massivement dans les technologies pour véhicules électriques et pile à combustible. Faurecia continue aussi à mettre l'accent sur les solutions d'allègement et autres systèmes de réduction de la consommation de carburant.

#### 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, le Groupe estime qu'au moins 2 millions de nouveaux véhicules premium et camions seront équipés de la technologie de piles à combustible.

Faurecia met à profit son expérience en intégration des systèmes et son partenariat avec le Commissariat d'Énergie Atomiques et aux Énergies Alternatives (CEA), pour réunir respectivement les technologies de réservoir à hydrogène et de pile à combustible dans une solution complète pour les véhicules légers et utilitaires. Faurecia a conclu avec le 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 au moins 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 de CO<sub>2</sub>. Faurecia est convaincu que la technologie de la pile à combustible occupera, d'ici 10 à 15 ans, une place significative dans le mix énergétique des motorisations.

Dans ce contexte, en novembre 2019, Faurecia et le groupe Michelin ont officialisé la création de Symbio, une co-entreprise regroupant l'ensemble de leurs activités dédiées à la pile à hydrogène et ayant pour ambition de devenir un leader mondial de la mobilité hydrogène. Michelin et Faurecia vont engager un premier investissement de 140 millions d'euros dans la co-entreprise afin d'accélérer le développement de piles à combustible de nouvelles générations, de lancer la production en série et d'accroître l'activité en Europe, en Chine et aux États-Unis.

#### 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 pour véhicules hybrides rechargeables. Le Groupe 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 des 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.

#### 4.3.3.2. 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.

#### 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 analyse le comportement des conducteurs en matière de mobilité, et leur propose des conseils personnalisés pour réduire leur empreinte écologique. L'application peut guider 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 des villes 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.

## ASIE

Début 2019, suite à un appel à innovation de l'agence nationale pour l'environnement de Singapour portant sur le suivi en temps réel des émissions d'oxydes d'azote (NOx) et de particules imputables aux véhicules diesel, Faurecia s'est vu confier un projet pilote d'une durée de deux ans consacré au suivi en temps réel des émissions d'une flotte de véhicules utilitaires.

Au-delà du suivi en temps réel des émissions, Faurecia fournira un tableau de bord digital offrant des informations en temps réel sur le niveau d'émissions des véhicules. L'utilisateur sera donc en mesure d'interagir avec les conducteurs, et de formuler des recommandations personnalisées visant à réduire leur empreinte écologique grâce à une conduite plus responsable.

Faurecia a également signé un partenariat avec le principal organisme de recherche de Singapour à savoir l'Agence pour la Science, la Technologie et la Recherche A\*Star. Il portera sur l'analyse approfondie des données collectées, afin d'évaluer le potentiel des systèmes de gestion de la circulation fondés sur les émissions réelles.

### 4.3.3.3. 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.

#### 4.3.3.3.1. 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 10 ans a laissé place à un niveau cible inférieur à 95 g CO<sub>2</sub> en Europe dès 2020, 80 g en 2025 et 59 g en 2030 et des tendances similaires en Chine aux mêmes horizons. Aux États-Unis la situation est encore incertaine.

#### 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. Le Groupe fournit des systèmes de post-traitement pour moteurs à combustion interne et des 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 refroidi dans le moteur en vue d'améliorer l'efficacité du cycle de

combustion, et ainsi de réduire la consommation de carburant jusqu'à 6 % (procédure WLTP) ;

- le système compact de récupération de la chaleur à l'échappement (EHRS) : 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 par un facteur 10 afin de se conformer aux normes réglementaires. Faurecia est 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 cellules du catalyseur en céramique.

#### Allègement des pièces avec l'utilisation de matériaux biosourcés

Faurecia propose des matériaux biosourcés 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 utilise des fibres comprimées entre 50 et 90 % et de la résine, appliquées 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 le Groupe 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 NAFLITE 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.

#### 4.3.3.3.2. VÉHICULES UTILITAIRES ET DE TRANSPORT

Les véhicules utilitaires, dont la plupart roulent au diesel vont devoir réduire leurs niveaux d'émissions dans les années à venir pour s'adapter à des réglementations de plus en plus strictes. Faurecia développe de nouvelles architectures de post-traitement des polluants habituels de type oxydes d'azote (NOx), 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>. Cette innovation baptisée « Resonance Free Pipe™ » (RFP™ et permettant de réduire le poids et la complexité architecturale de l'échappement en éliminant les résonances).

En 2019, l magazine Automotive News a décerné un PACE Award 2019 à Faurecia pour cette innovation.

#### 4.3.3.3.3. 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 aux États-Unis doivent disposer d'un système de post-traitement (environ 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 constructeurs à développer des navires plus propres avec ses technologies Clean4Marine & NautiClean.

#### 4.3.3.4. 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 vérifiés par le concepteur par une liste de questions en matière d'éco-conception. Ainsi, les possibilités de valorisation en fin de vie des produits sont étudiées dès leur 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.

En fonction des besoins, une étude approfondie peut être réalisée par exemple, en effectuant une Analyse du Cycle de Vie (ACV).

Cadrée par les 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. Elle permet de faire une évaluation aussi complète que possible de la mesure des impacts, parmi lesquels figurent le changement climatique (dont les émissions de 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 2020, 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 « Éco-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 sur les activités des enjeux environnementaux et le partage d'information sur l'éco-conception.

#### RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DES COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS ISSUES DU PRODUIT

Faurecia étudie depuis plusieurs années les émissions de COV (composés organiques 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.

(1) Union de l'industrie automobile allemande.

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 de cette démarche 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.

#### 4.3.3.5. 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 des 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, Mobilité Durable et Cockpit du Futur, sont le résultat de l'interprétation des grandes tendances 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 Mobilité Durable 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 cette organisation.

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 aux moteurs à très haute puissance.

Faurecia accélère sa stratégie dans le cadre de l'électrification croissante des véhicules en développant à la fois des « packs » légers de batterie intégrant la gestion thermique, des systèmes de piles à combustible efficaces et des réservoirs à hydrogène légers.

Concernant l'approche Cockpit du Futur, 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 les ceintures de sécurité et airbags aux nouvelles positions des sièges à l'intérieur du cockpit. L'innovation majeure de Faurecia en partenariat avec ZF est la conception d'un siège intégrant tous les éléments de sécurité (airbag, prétensionneurs 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 2019 le développement de plateformes technologiques, ses partenariats stratégiques, son programme Faurecia Ventures et ses partenariats universitaires.

Dans ce contexte, en 2019 Faurecia a inauguré à Tel-Aviv une nouvelle plateforme technologique, qui lui permettra d'accélérer le déploiement de sa stratégie en matière de cybersécurité. Les véhicules étant de plus en plus connectés, il devient aujourd'hui primordial de renforcer la sécurité des passagers. Faurecia a également investi dans la société israélienne GuardKnox, spécialiste de la cybersécurité automobile qui propose un système de cyberdéfense complet (matériel et logiciel) pour les véhicules connectés et autonomes.

Faurecia avait renforcé le développement de nouvelles technologies en ouvrant en 2018 un nouveau centre technique à Yokohama, avec pour objectifs d'améliorer son intimité client et de nouer de nouveaux partenariats au Japon. Faurecia poursuit son développement au Japon avec l'acquisition de Clarion Electronics. Grâce à cette acquisition stratégique et complémentaire en termes d'offre technologique, de présence géographique et de portefeuille clients, Faurecia se positionne comme un acteur majeur de l'intégration de systèmes électroniques pour le cockpit.

Ainsi, le groupe Faurecia a également conclu un partenariat avec Japan Display Inc. pour répondre aux nouvelles tendances de conduite autonome et développer un écran qui s'adaptera à tous les nouveaux scénarios de bien-être que les passagers vivront, ressentiront, et apprécieront à bord des véhicules de demain.

Afin de répondre à ces nouvelles exigences, Faurecia a aussi annoncé sa prise de participation majoritaire dans la société suédoise Creo Dynamics, qui propose des solutions acoustiques innovantes et de contrôle actif du bruit qui permet d'améliorer le confort et l'expérience utilisateur.

L'amélioration du confort acoustique est aussi au centre du partenariat avec Devialet, concepteur français d'innovations dans le monde de l'ingénierie acoustique (expertise en matière d'architecture acoustique, de conception de haut-parleurs, de traitement du signal, et une caution haut de gamme).

Avec l'objectif de continuer à améliorer et enrichir la vie à bord, Faurecia a annoncé la création d'une co-entreprise avec Aptoide, l'un des plus grands app-stores indépendant d'applications Android. Cette co-entreprise aura pour objectif de développer et exploiter des solutions d'app stores Android pour le marché automobile mondial couvrant divers cas

d'usage tels que le jeu, la navigation, les services de téléchargement, ou encore le stationnement.

Le partenariat récemment signé avec Microsoft, permettra quant à lui de développer davantage de services digitaux.

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 Université.

#### 4.3.4. 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, et énergie) ainsi que la production des déchets. Il s'agit de rompre avec le modèle de l'économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, et 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.

##### 4.3.4.1. 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.

Au 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.

Le *Business Group* 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 (*NAT*ural *F*iber *C*OMposites *R*ECYcling) 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 par des technologies de recyclage utilisées pour les déchets industriels.

##### 4.3.4.2. 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 2019, les sites Faurecia enregistrent les taux de retraitement des déchets suivants :

- 59 % des déchets sont recyclés<sup>(2)</sup> en externe (soit une augmentation de 1 % à isopérimètre par rapport à 2018) ;
- 13 % des déchets sont valorisés avec récupération d'énergie<sup>(3)</sup> (taux stable à isopérimètre par rapport à 2018) ;
- 2 % des déchets sont réutilisés en externe sans transformation soit un taux stable à isopérimètre.

Au total, en 2019, 74 % des déchets des sites de Faurecia sont recyclés, valorisés ou réutilisés en externe.

(1) Extrait de la Source officielle du Ministère de la Transition écologique et solidaire.

(2) Le déchet recyclé à l'extérieur du site a nécessité d'être retraité/retransformé par une entreprise extérieure.

(3) 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.



### Répartition en % des quantités de déchets par filière de traitement en fonction des continents dans lesquels sont implantés les sites Faurecia en 2019

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays
Recyclés en externe	51,5 %	71,5 %	78,9 %	69,0 %	37,5 %
Incinérés avec récupération d'énergie	18,5 %	2,1 %	0,0 %	5,2 %	38,1 %
Réutilisés en externe, sans transformation	2,1 %	1,1 %	0,0 %	5,3 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL DES DÉCHETS RECYCLÉS ET VALORISÉS</b>	<b>72,1 %</b>	<b>74,7 %</b>	<b>78,9 %</b>	<b>79,5 %</b>	<b>75,6 %</b>
Éliminés en décharge	16,3 %	24,1 %	15,6 %	16,6 %	21,0 %
Incinérés sans récupération d'énergie	1,1 %	0,3 %	3,3 %	3,3 %	0,1 %
Éliminés par d'autres traitements	4,8 %	0,9 %	2,2 %	0,4 %	3,3 %
Filière de traitement non connue	5,7 %	0,1 %	0 %	0,2 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL DES DÉCHETS NON VALORISÉS</b>	<b>27,9 %</b>	<b>25,4 %</b>	<b>21,1 %</b>	<b>20,5 %</b>	<b>24,4 %</b>
<i>Répartition des sites de production de Faurecia par continent</i>	42 %	17 %	4 %	33 %	4 %

\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

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. En 2019, 43 sites (dont 31 sites de production, six sites d'assemblage et six sites recherche et développement) ont mis en place des actions en matière de management des déchets.

Les exemples suivants peuvent notamment être cités :

**Dans le domaine de la valorisation énergétique :** le site de Brière en France, du Business Group Faurecia 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 réutilisation :** le site de Nelas au Portugal du Business Group Faurecia Seating 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.

## 4.3.5. Processus de reporting

### 4.3.5.1. Périmètre et dates du reporting environnemental

Le périmètre de ce reporting couvre 161 sites de production (usines technologiques), 53 sites d'assemblage (dits sites « Juste à Temps ») et 19 sites de recherche et développement, soit un total de 233 sites. Par rapport à 2019, 16 nouveaux sites<sup>(1)</sup> ont été intégrés dans le reporting et 20 sites sont sortis du périmètre.

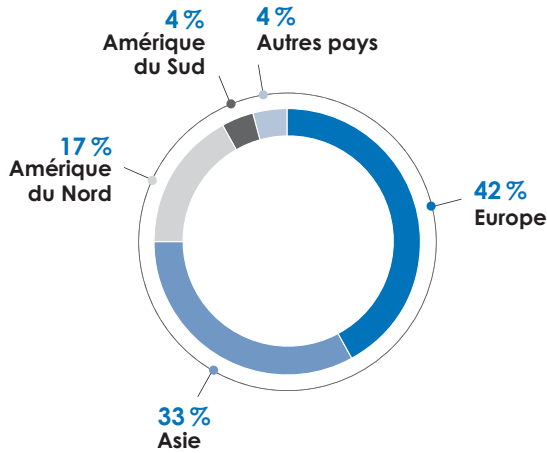
Le nouveau Business Group Faurecia Clarion Electronics (FCE), regroupant Clarion, Parrot Automotive et Coagent Electronics, développe et produit des systèmes d'infotainment embarqués

et des solutions HMI (Interface Homme Machine), des solutions audio digitales, des systèmes avancés d'aide à la conduite, des solutions de connectivité et des services cloud pour ses clients dans le monde entier. Ce nouveau Business Group est intégrée dans le périmètre de reporting et compte un site, le site Yichun, pour cette année. Au vu du poids de cette entité, les résultats de ce Business Group n'ont pas été reportés dans les graphiques et les indicateurs clés de performance de ce présent rapport.

Le reporting porte sur la période du 1<sup>er</sup> novembre 2018 au 31 octobre 2019 pour permettre aux sites de collecter les données, de les valider et de les fournir en temps imparti au groupe PSA, principal actionnaire de Faurecia.

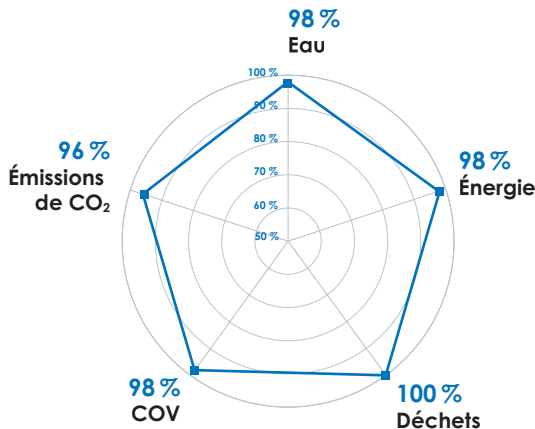
(1) Le taux de couverture correspond au nombre de sites ayant communiqué une donnée chiffrée par rapport au nombre de sites concernés par la thématique.

**Répartition des sites de production de Faurecia par continent (périmètre 2019) \***



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

**Taux de couverture<sup>(1)</sup> des indicateurs environnementaux du 1<sup>er</sup> novembre 2018 au 31 octobre 2019 \***



\* Hors périmètre du Business Group Faurecia Clarion Electronics.

**4.3.5.2. 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 2016) via la Base Carbone, et prennent en compte les valeurs régionales pour les États Unis.

**Scope 3 :**

Les valeurs sont calculées selon le protocole GHG (Green House Gas Protocol : norme internationale de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre pour les entreprises). Elles incluent toutes les catégories sauf le leasing aval et les franchises qui ne concernent pas l'activité du Groupe.

Les incertitudes de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> ont été évaluées en prenant en compte la précision des données d'entrée et les incertitudes sur les facteurs d'émissions.

**4.3.5.3. 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 les sorties de solvants dans une installation.

(1) Le taux de couverture correspond au nombre de sites ayant communiqué une donnée chiffrée par rapport au nombre de sites concernés par la thématique.

## 4.4. Performance 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. Le Groupe 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.

Le tableau ci-dessous, présente les principaux risques et opportunités de Faurecia dans le domaine sociétal et leurs résultats associés :

Risques sociétaux et opportunités	Indicateurs	2017	2018	2019	Objectif 2022
<b>Éthique des affaires</b>	Pourcentage de salariés formés au code d'éthique	-	-	93 %	-
<b>Qualité et sécurité produits</b>	Index de satisfaction clients	NA	NA	4/5	Classement 4 sur 5
	Taux de sites à risques (basé sur une analyse interne des risques opérationnels)/total des sites	-	-	5,8 % (soit 15 sites sur 259 sites)	5 %
<b>Devoir de vigilance et achats responsables</b>	Part du volume d'achats directs ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance RSE (représentant environ 2 000 fournisseurs directs)	NA	NA	80 %	-
	Index de satisfaction fournisseurs (évaluation auprès de 1 000 fournisseurs, représentant 70 % du volume d'achats directs industriels)	NA	NA	2,88	2,95
<i>Engagement auprès des communautés</i>	<i>Nombre d'actions sociétales menées par les sites Faurecia avec les communautés locales</i>	-	-	1 000	+ de 1 100 projets par an

## 4.4.1. DPEF Éthique des affaires

### 4.4.1.1. Enjeux des engagements éthiques

Faurecia est engagé dans une conduite d'affaires responsable. Le Groupe étant signataire du Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies depuis 2004, 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, et revu à plusieurs reprises, intègre les mises à jour des dispositifs et des 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.

### 4.4.1.2. 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, les règles et les 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 des 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 un allié, possède directement ou indirectement un intérêt financier.

Une déclaration annuelle en ligne est exigée pour les collaborateurs qui présentent un risque plus important d'être dans une situation de conflit d'intérêts. Il existe par ailleurs pour l'ensemble des collaborateurs 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 les violations aux règles prescrites. Ainsi toute personne 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, les collaborateurs sont invités à solliciter leur hiérarchie, 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.

Par ailleurs il existe un autre mode de signalement notamment pour les cas les plus graves : il s'agit d'une ligne d'alerte dédiée via un lien internet (<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.

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.

L'identité de toute personne utilisant la ligne d'alerte 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 dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel section 2.1 « Acteurs et Systèmes ».

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. Depuis trois ans, 26 099 salariés ont suivi le MOOC et 93 % des managers et professionnels ont suivi ce MOOC à fin 2019. En collaboration avec les équipes des ressources humaines, du contrôle et de l'audit interne, 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 remédiation adaptés au niveau du risque résiduel. L'identification de ces risques est intégrée au processus de cartographie globale des risques de Faurecia (cf. chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel).

La direction de la conformité travaille en étroite collaboration avec les experts juridiques de la pratique antitrust et avec les fonctions de contrôle permanent et périodique pour assurer un contrôle effectif des risques identifiés.

### 4.4.1.3. Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale

À l'appui de sa stratégie commerciale globale et de ses objectifs, le groupe Faurecia a défini les principes suivants qui régissent sa politique fiscale. En phase avec la stratégie commerciale, transparente, inscrite sur le long terme elle est conforme à la charte de déontologie.

Faurecia agit constamment dans le respect des lois et réglementations applicables, et s'appuie sur les normes internationales pertinentes (par exemple, les lignes directrices de l'OCDE). Le Groupe souhaite se conformer à la lettre et à l'esprit des lois.

Faurecia s'assure que les dépôts de déclaration fiscale et les paiements sont effectués conformément à l'ensemble des réglementations locales. Par ailleurs, le Groupe tient à jour ses

dossiers fiscaux et dépose les déclarations de revenus tel que requis par toute loi applicable dans les pays où le Groupe est présent.

Faurecia s'engage à faire preuve d'intégrité pour toutes les questions liées à la fiscalité. Il cherche 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. Le Groupe reconnaît toutefois que la législation et les procédures fiscales sont des domaines particulièrement complexes. Lorsqu'il s'avère être impossible de régler rapidement et de manière professionnelle un désaccord avec les autorités fiscales, Faurecia est prêt à saisir la juridiction compétente afin de défendre la position du Groupe, si nécessaire, en utilisant toutes les ressources dont il dispose pour tester l'interprétation de la loi faite par le Groupe.

Faurecia gère les questions fiscales de manière proactive et ne recourt pas à de structures fiscales artificielles ou anormales qui visent l'évitement fiscal, qui n'ont aucune substance commerciale et ne répondent pas à l'esprit de la législation locale ou internationale. Faurecia n'a pas recours à des juridictions secrètes ou à des « paradis fiscaux » à des fins d'évitement fiscal.

Lorsque le Groupe évalue les taxes dues d'un point de vue légal pour chacune de ses activités dans le monde, il le fait avec deux objectifs en tête : protéger la valeur pour ses actionnaires et se conformer pleinement à l'ensemble des obligations légales et réglementaires, en droite ligne avec les attentes de ses parties prenantes.

L'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.

### 4.4.1.4. Engagements pour le respect des droits fondamentaux

Faurecia adhère depuis 2004 au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*). Par cette signature, le Groupe s'engage 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. Le code éthique de Faurecia répond aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le code de management de Faurecia guide le management dans sa gestion au quotidien des équipes, des clients ou encore des fournisseurs, et traduit opérationnellement une grande partie des principes fixés dans le code éthique.

Faurecia a développé deux *e-learning*s sur le thème de la conformité permettant aux salariés de tester leurs connaissances sur le code éthique et le code de management en vigueur au sein du Groupe. L'approche pédagogique favorise des supports de formation interactifs

intégrant de courtes vidéos ou animations. Des guides pratiques complémentaires ont été développés.

Les thématiques couvertes par le code éthique de Faurecia sont les suivantes :

#### **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 16 ans et se conforme aux dispositions de l'OIT relatives à la santé, la sécurité et la moralité des jeunes de 15 à 18 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 les 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.

## **4.4.2. DPEF Qualité et Sécurité des produits**

### **4.4.2.1. 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 ainsi que les nouveaux usages qui en découlent, identifiés par Faurecia comme faisant partie des grandes tendances du secteur automobile, impliquent également de nouveaux défis pour garantir la protection et la sécurité des usagers.

Par ailleurs, la mondialisation 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.

### **4.4.2.2. Mesures prises pour la sécurité des produits**

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 ainsi que 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. En 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'automatisation du véhicule grandissant.

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.

Au-delà de la sécurité, Faurecia est soucieux de recourir à un *sourcing* responsable, notamment à travers ses activités liées au cuir pour les produits d'assise. Sur cette activité, le Groupe ne travaille qu'avec des fournisseurs directs imposés et évalués par le constructeur. Dans son propre processus, ces fournisseurs sont également évalués via EcoVadis. Ils commercialisent des sous-produits de la chaîne alimentaire, et représentent moins de dix fournisseurs pour Faurecia.

#### 4.4.2.3. Mesures prises pour la qualité des produits

Au quotidien, Faurecia suit la qualité de la gestion des programmes clients par ses sites (un programme correspond à la fabrication de produits pour des modèles de voiture à sortir sur le marché). Ce suivi effectué par la direction des opérations et des ventes s'appuie sur un indicateur d'évaluation des sites potentiellement à risques. Ainsi sur plus de 500 programmes en cours à travers le monde, en 2019 Faurecia a identifié 16 sites potentiellement à risques sur 259 sites au total (soit 5,8 % des sites concernés), selon 16 critères qui évaluent la maturité du site, la gestion des ressources humaines, le nombre de programmes gérés, les ventes, et la satisfaction clients. Des actions de progrès pour gérer les risques sont ensuite définies et régulièrement évaluées.

Le Groupe se fixe pour objectif au quotidien, de répondre au mieux voire de dépasser la satisfaction client. Sous la direction du comité des risques du groupe Faurecia, l'organisation veille au strict respect de la norme de gestion de la qualité automobile IATF 16949 et reflète en permanence les risques et les opportunités du marché. Cela permet de renforcer la part de marché et d'accélérer une croissance rentable au bénéfice de toutes les parties concernées.

Faurecia a traduit cette ambition dans sa stratégie de satisfaction totale clients (TCS) et sa signature commerciale pour soutenir valoriser et affirmer sa position concurrentielle en matière de qualité et de fidélisation de la clientèle.

La Politique Qualité du Groupe Faurecia s'appuie sur :

#### UNE CULTURE ZÉRO DÉFAUT

Chez Faurecia, la construction de la qualité est beaucoup plus importante que le simple contrôle de la qualité. Ainsi le système d'excellence Faurecia (*Faurecia Excellence System* ou FES), le système de gestion de programme (*Program Management Core System*) et la stratégie de satisfaction totale de la clientèle (*Total Customer Satisfaction*) sont les piliers clés de Faurecia. Ces éléments sont inscrits dans le manuel de gestion de la qualité, qui s'appuie sur une gestion solide des fournisseurs et d'autonomisation des salariés.

#### LE SYSTÈME D'EXCELLENCE FAURECIA (FES)

Le FES régit l'organisation des systèmes de production et d'exploitation de Faurecia, conçus pour améliorer en permanence la santé et la sécurité, la qualité, le coût et les performances de livraison du Groupe.

Le FES est conforme aux exigences de l'industrie automobile (ISO 9001, IATF 16949, OHSAS 18001, exigences spécifiques au client, etc.). Le FES est pratiqué depuis plus de 20 ans au sein de Faurecia, l'expérience s'est constamment enrichie de bonnes pratiques internes et externes au *lean manufacturing*.

Le FES veille à assurer une performance opérationnelle appropriée des sites de production de Faurecia, indépendamment de la localisation géographique et de l'activité, grâce à des méthodes de travail et un langage commun.

#### LE SYSTÈME DE GESTION DES PROGRAMMES DE FAURECIA

Faurecia entretient des relations étroites avec tous les constructeurs automobiles mondiaux, avec lesquels il 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 encadrent leurs équipes pour s'assurer du respect du planning, des coûts et du niveau de qualité attendus.

Réalisé à travers le PMCS (*Program Management Core System*) de Faurecia, le processus est composé de cinq phases, chacune qualifiée par des revues intermédiaires pour valider sa progression :

- acquisition et vérification des besoins du client ;
- développement de produits ;
- validation des produits et développement du processus de fabrication ;
- industrialisation et validation des moyens de production ; *Production Part and Approval Process (PPAP)* ;
- accélération et démarrage en série.

Faurecia a également mis en œuvre la notion d'excellence dans la gestion des programmes, dans le but de garantir la qualité tout au long du processus de développement. Cette nouvelle approche reprend les éléments suivants :

- basée sur le risque ;
- revue des audits FES dans les programmes pour qualifier la conformité des processus ;
- comité des risques en programme pour anticiper les risques et/ou pour fournir un soutien approprié pour atteindre la satisfaction client.

### RÉALISATIONS QUALITÉ EN 2019

Au cours de l'année, Faurecia a déployé sa nouvelle stratégie TCS-Qualité dans le monde entier, en exécutant des conventions qualité, partageant sa nouvelle vision dans toutes les régions, intégrant les besoins locaux.

En 2019, l'organisation a revu sa stratégie de résolution de problèmes qui intègre maintenant sept types de résolution de problèmes qui s'appuient sur des méthodologies reconnues, séparés en trois chapitres :

- conduite par les salariés ;
- conduite par le procédé de production ;
- accélération.

La prévention des risques a également été intégrée dans le renforcement des huit principes de base de la qualité en production pour soutenir l'objectif ultime de zéro défaut à tout

moment, mais également des outils mis à jour dans la gestion des programmes, comme l'AMDEC.

Pour renforcer la relation entre les fournisseurs et Faurecia, une convention qualité fournisseurs a été organisée.

Une académie qualité a été initiée en 2019 afin d'assurer une connaissance et une application solides par tous les salariés. Cette académie qualité a commencé dans le périmètre de la production, et se poursuivra dans d'autres domaines en 2020 et au-delà (programme, achats, ingénierie, etc.).

#### 4.4.2.4. Indicateurs de suivi des résultats

Les indicateurs clés de la satisfaction totale de la clientèle sont basés sur la combinaison de la performance et de la perception :

- Performance (réclamation) : Indicateur principal du client et nombre d'incidents, soit 503 réclamations en 2019 (en baisse de 25 % par rapport à 2018) ;
- Perception (5 étoiles) : indicateur basé sur le score « commentaires » (score de 4/5 en 2019 dans un contexte d'intégration de nouveaux clients) et « sentiments » (score de + 0,46 en 2019) des clients.

Cette performance vis-à-vis des clients s'améliore en permanence, en ligne avec les objectifs fixés par le Groupe.

### 4.4.3. **DPEF** Devoir de vigilance et achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement

#### 4.4.3.1. Enjeux liés au devoir de vigilance

Afin de répondre aux exigences de la loi n° 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 à la section 4.2 pour l'aspect social, ainsi qu'à la section 4.3 pour l'aspect environnemental, et la section 4.4 sur l'éthique des affaires et la gestion du risque fournisseurs.

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, 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 ainsi que la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Conformément à la loi, cette section présente de manière synthétique le plan de vigilance de Faurecia, ainsi que sa mise en application, en cinq parties distinctes :

- identification et cartographie des risques ;
- procédures d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs ;
- actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements ;
- dispositif de suivi des mesures mises en œuvre.

#### 4.4.3.2. Procédures d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs

##### PROCÉDURE DE MANAGEMENT DES RISQUES

La gestion du cycle de vie des fournisseurs inclut un processus d'évaluation du risque applicable à l'ensemble des fournisseurs majeurs de Faurecia. Ce processus est décrit dans la procédure de management des risques fournisseurs (politique achat du Groupe disponible sur le site internet de Faurecia : [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)). Tous les acheteurs de Faurecia s'appuient ainsi sur quatre critères quantitatifs, qu'ils complètent par une évaluation qualitative basée sur leur propre expérience ou vision du fournisseur. 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.

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. **Évaluation Financière** : évaluation fondée sur les performances financières de la Société considérée (via un *screening* général ou des études ad hoc plus approfondies) ; Un processus d'alerte est mis en place pour tout événement majeur concernant le risque financier.
3. **Évaluation RSE**, avec le partenaire EcoVadis, couvrant les éléments de :
  - *pratiques éthiques des affaires* : 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,
  - *conditions de travail* : 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 achats durables* : évaluation de la politique formalisée, des mécanismes de vérification et des certifications obtenues.
4. **Évaluation sur la dépendance économique** : évaluation du niveau de dépendance mutuelle avec les fournisseurs, permettant de pondérer le niveau du plan d'action à mettre en place.

#### PROCÉDURE D'ÉVALUATION RSE DES FOURNISSEURS

Les audits qualité fournisseurs, qui sont un prérequis pour intégrer le panel Faurecia de fournisseurs « directs », intègrent les aspects RSE.

Dans ce cadre, les équipes achats de Faurecia sont accompagnées par un partenaire externe en spécialisé sur les sujets RSE dans les achats : EcoVadis. Leur expertise permet à Faurecia de mieux comprendre, vérifier et optimiser les pratiques des fournisseurs en la matière. Cette évaluation externe et l'audit documentaire associé de la conformité RSE des fournisseurs, sont en ligne avec la structure et les exigences énoncées dans le code de conduite adressé aux fournisseurs. Complétés par la documentation spécifique à chaque projet, Faurecia assure 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 fin 2019, Faurecia a ainsi évalué les performances RSE de 1 948 fournisseurs, soit environ 80% des fournisseurs.

Cette évaluation est intégrée dans les processus achats et systématiquement prise en compte lors des attributions des marchés. Elle est aussi intégrée dans les critères d'évaluation de performance des fournisseurs.

#### 4.4.3.3. 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 :

- le référencement dans le panel fournisseur : l'évaluation complète des risques, incluant l'évaluation RSE fait partie du processus d'entrée d'un fournisseur au panel de Faurecia ;
- la gestion de la relation entre Faurecia et ses fournisseurs : le niveau de qualification d'un fournisseur dépend de son niveau de risque final, tout au long de son cycle de vie. Pour les fournisseurs à risque, sur l'ensemble des critères, un plan d'actions est demandé depuis 2018. L'objectif à venir est de s'assurer de la bonne effectivité de ces plans d'actions. L'attribution de nouveaux projets est conditionnée à l'obtention d'une analyse par EcoVadis ;
- l'analyse des risques matières utilisées par les fournisseurs : un management précis des substances via la participation systématique au système de collecte du secteur automobile 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.

Depuis 2013, Faurecia engage ses fournisseurs à respecter sa politique d'achats durables, tels que suivi avec son partenaire EcoVadis.

#### 4.4.3.4. Mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements

Le dispositif d'alerte de Faurecia a été revu dans le cadre de la mise en conformité avec la loi Sapin II, il peut être utilisé par les salariés 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. Ce Dispositif d'alerte a été ouvert à l'ensemble des fournisseurs du Groupe via l'adresse internet [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)

#### 4.4.3.5. Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

La procédure officiellement mise en place en novembre 2018 a été progressivement déployée au cours de l'année 2019 pour atteindre une évaluation de plus de 1 100 fournisseurs sur un total de 1 987 fournisseurs directs. Le déploiement va se poursuivre en 2020 et sera complété par un suivi des plans d'action de réduction des risques fournisseurs.

#### 4.4.3.6. Suivi de la qualité fournisseur

Du point de vue opérationnel, la non-qualité des services fournisseurs est mesurée à travers deux principaux indicateurs :

- les PF4 (incident « qualité » détecté chez le client) ainsi que les autres types d'incidents sont suivis et consolidés ;
- les quantités de produit non conformes entrant sur les sites de production : pièces par million.

Les fournisseurs générant cette non-qualité, doivent mettre en place des actions de sécurisation ainsi que des actions de résolution du problème. Un processus de remontée interne

permet à Faurecia d'apporter le niveau de soutien adéquat au fournisseur dans la résolution du problème.

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction de la relation entre Faurecia et ses fournisseurs, le Groupe a lancé pour la première fois au second semestre 2019 une enquête de satisfaction réalisée auprès d'environ 1 000 fournisseurs directs, représentant 70 % du volume d'achats direct industriel du Groupe. L'indice de satisfaction atteint est de 2,88 sur une échelle de 1 à 4. L'indice mesure la satisfaction des fournisseurs sur quatre domaines : stratégie, innovation, excellence opérationnelle et éthique des affaires. Cette enquête sera menée chaque année.

## 4.5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

### Exercice clos le 31 décembre 2019

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Faurecia, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (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 la Société

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 extrafinanciers, 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 la Société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la Société.

### 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

### 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 la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur 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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000<sup>(1)</sup> :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- 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 présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>e</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des 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 afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (relatifs au dialogue social, à l'éthique des affaires, au devoir de vigilance et politique d'achats responsables et à la qualité et sécurité des produits), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités,<sup>(1)</sup>
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration,
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - 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 et couvrent entre 11 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités 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 sept personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de cinq semaines.

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, conformité, ressources humaines, des relations sociales, qualité, HSE et 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 au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 19 février 2020

L'organisme tiers indépendant

**Mazars SAS**

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

(1) FAS : sous-consolidation FAS Chine, YANGCHENG, WUXI.

FIS : sous-consolidation FIS Europe du Nord, Gorzow I & II, Pitesti (pour le KPI déchets uniquement).

FCM : Braganca, Pamplona.

## Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

### INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS ET RÉSULTATS)

- Les conditions de santé et sécurité au travail.
- L'acquisition et la rétention des talents.
- Le dialogue social.
- L'éthique des affaires.
- Le devoir de vigilance et la politique d'achats responsables.
- Les mesures mises en œuvre pour la qualité et la sécurité des produits.
- L'impact environnemental des sites de production et lutte contre le changement climatique.

### INDICATEURS QUANTITATIFS (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Responsabilité sociale	Pourcentage de démission des managers et professionnels Taux de managers et professionnels débutants récemment diplômés à l'embauche Nombre d'accords d'établissement ou d'entreprise signés au cours de l'exercice Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (FR0t) Taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt (FR1t) Effectif total inscrit et répartition par contrat Nombre d'heures de formation par salarié et par an
Responsabilité environnementale	Part des sites de production certifiés ISO 14001 Tonnes de déchets ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires Consommations d'énergie ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2) ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires Répartition en pourcentage des quantités de déchets par filière de traitement en fonction des continents, le taux de recyclage des déchets (en externe) Émissions de composés organiques volatils
Responsabilité sociétale	Index de satisfaction clients Nombre de fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance RSE sur l'année et pourcentage de leur volume d'achat par rapport au volume d'achat global Index de satisfaction fournisseurs Pourcentage de salariés formés au code éthique



# 5

## Capital et actionnariat

<b>5.1. Actionnariat</b>	<b>326</b>
5.1.1. Évolution du capital	326
5.1.2. Franchissement de seuils légaux	327
<b>5.2. Capital</b>	<b>328</b>
5.2.1. Capital autorisé	328
5.2.2. Capital potentiel	329
5.2.3. Évolution du capital sur cinq ans	333
<b>5.3. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions</b>	<b>334</b>
<b>5.4. Cours de l'action</b>	<b>336</b>
5.4.1. Cours de Bourse et volume de transaction (source Euronext)	336
5.4.2. Données boursières	337
5.4.3. Dividendes	337
5.4.4. Politique de distribution	337
5.4.5. Données par action	337
5.4.6. Calendrier 2020	338

## 5.1. Actionariat

### 5.1.1. Évolution du capital

Toutes les actions de la Société sont représentatives du capital social.

Au 31 décembre 2019, le capital social est de 966 250 607 euros, divisé en 138 035 801 actions de 7 euros de nominal chacune, de même catégorie, entièrement souscrites et libérées.

La répartition du capital et des droits de vote de Faurecia au cours des trois derniers exercices est la suivante :

Actionnaires au 31/12/2019	Titres	% capital	Droits de vote théoriques <sup>(1) *</sup>	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée <sup>(2) *</sup>	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 920 012	62,99	127 920 012 <sup>(3)</sup>	63,34
FCPE Faurecia Actionariat	388 152	0,28	695 270	0,34	695 270 <sup>(3)</sup>	0,34
Mandataires sociaux	52 462	0,04	56 907	0,03	56 907	0,03
Autodétention	1 149 994	0,83	1 149 994	0,57	0	0
dont contrat de liquidité	19 000	0,01	19 000	0,01	0	0
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 485 187	52,51	73 273 444	36,08	73 273 444	36,28
<b>TOTAL</b>	<b>138 035 801</b>	<b>100 %</b>	<b>203 095 627</b>	<b>100 %</b>	<b>201 945 633</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2019.

(1) Droits de vote théoriques = nombre total de droits de vote attachés au nombre total d'actions, incluant les actions privées de droits de vote (y compris les actions autodétenues). Il est rappelé que conformément à la réglementation applicable en matière de franchissement de seuils, les seuils de participation relatifs aux droits de vote sont calculés sur la base des droits de vote théoriques (et non des droits de vote exerçables).

(2) Droits de vote exerçables = nombre de droits de vote attachés aux actions non privées de droit de vote.

(3) L'écart entre le nombre d'actions détenues par l'actionnaire et le nombre de droits de vote exerçables résulte de la détention par l'actionnaire de droits de vote double.

Actionnaires au 31/12/2018	Titres	% capital	Droits de vote théoriques <sup>(1) *</sup>	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée <sup>(2) *</sup>	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 920 012	63,11	127 920 012 <sup>(3)</sup>	63,39
FCPE Faurecia Actionariat	333 480	0,24	640 598	0,32	640 598 <sup>(3)</sup>	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.

(1) Droits de vote théoriques = nombre total de droits de vote attachés au nombre total d'actions, incluant les actions privées de droits de vote (y compris les actions autodétenues). Il est rappelé que conformément à la réglementation applicable en matière de franchissement de seuils, les seuils de participation relatifs aux droits de vote sont calculés sur la base des droits de vote théoriques (et non des droits de vote exerçables).

(2) Droits de vote exerçables = nombre de droits de vote attachés aux actions non privées de droit de vote.

(3) L'écart entre le nombre d'actions détenues par l'actionnaire et le nombre de droits de vote exerçables résulte de la détention par l'actionnaire de droits de vote double.



Actionnaires au 31 décembre 2017	Titres	% capital	Droits de vote théoriques <sup>(1) *</sup>	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée <sup>(2) *</sup>	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 920 012	63,09	127 920 012 <sup>(3)</sup>	63,34
FCPE Faurecia Actionariat	318 394	0,23	636 788	0,31	636 788 <sup>(3)</sup>	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.

(1) Droits de vote théoriques = nombre total de droits de vote attachés au nombre total d'actions, incluant les actions privées de droits de vote (y compris les actions autodétenues). Il est rappelé que conformément à la réglementation applicable en matière de franchissement de seuils, les seuils de participation relatifs aux droits de vote sont calculés sur la base des droits de vote théoriques (et non des droits de vote exerçables).

(2) Droits de vote exerçables = nombre de droits de vote attachés aux actions non privées de droits de vote.

(3) L'écart entre le nombre d'actions détenues par l'actionnaire et le nombre de droits de vote exerçables résulte de la détention par l'actionnaire de droits de vote double.

## 5.1.2. Franchissement de seuils légaux

Les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2019. Il est rappelé que conformément à la réglementation applicable en matière de franchissement de seuils, les seuils de participation relatifs aux droits de vote sont calculés sur la base des droits de vote théoriques. Les informations ci-dessous proviennent des déclarations de franchissement de seuils qui ont été publiées par l'Autorité des Marchés Financiers.

Nom de l'actionnaire	N° et date de la décision/ Information AMF	Date du franchissement	Seuil franchi	Sens du franchissement franchi	Nbre d'actions après franchissement	% capital après franchissement	% ddv théoriques après franchissement
BlackRock, Inc.	219C0235/ 7 février 2019	6 février 2019	5 % du capital	Baisse	6 826 967	4,95 %	3,37 %
BlackRock, Inc.	219C0325/ 22 février 2019	20 février 2019	5 % du capital	Hausse	7 137 252	5,17 %	3,52 %
BlackRock, Inc.	219C0359/ 28 février 2019	26 février 2019	5 % du capital	Baisse	6 805 510	4,93 %	3,36 %

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2019 et à la date du présent Document d'enregistrement universel, aucun actionnaire ne détient directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société, à l'exception de Peugeot S.A.

Conformément à la réglementation applicable, la Société est en droit de demander à tout moment, soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires inscrits, des informations sur les détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres

assemblées, comme son identité, le nombre de titres détenus par chacun d'eux, l'adresse postale et, le cas échéant, électronique ainsi que, 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.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune convention visée à l'article L. 233-11 du code de commerce.

## 5.2. Capital

### 5.2.1. Capital autorisé

Le tableau ci-dessous résume l'état des autorisations et délégations financières en matière d'augmentation de capital en vigueur accordées par l'assemblée générale du 28 mai 2019 ainsi que l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2019.

Nature de l'autorisation	Montant maximum/valeur nominale	Durée	Utilisation en 2019
<b>Assemblée générale du 28 mai 2019</b>			
<b>Résolution n° 19</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale) avec maintien du DPS (incluant les augmentations de capital par incorporation de bénéfices, primes et réserves) (non utilisable en période d'offre publique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>Capital</u> : 145 millions d'euros (plafond global capital)</li> <li>■ <u>Titres de créance</u> : 1 milliard d'euros (plafond global dette)</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 20</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale) avec suppression du DPS par voie d'offre au public (non utilisable en période d'offre publique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>Capital</u> : 95 millions d'euros (plafond commun avec la résolution 21 ; s'impute sur le plafond global capital)</li> <li>■ <u>Titres de créance</u> : 1 milliard d'euros (s'impute sur le plafond global dette)</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 21</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale) avec suppression du DPS dans le cadre d'un placement privé (non utilisable en période d'offre publique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>Capital</u> : 95 millions d'euros (plafond commun avec la résolution 20 ; s'impute sur le plafond global capital) ; dans la limite annuelle de 20 % du capital apprécié au jour de la décision d'utilisation par le conseil d'administration</li> <li>■ <u>Titres de créance</u> : 1 milliard d'euros (s'impute sur plafond global dette)</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 22</b> Autorisation au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre des titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec DPS ou avec suppression du DPS (non utilisable en période d'offre publique)	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale (applicable aux émissions réalisées en application des résolutions n° 19 à n° 21)	26 mois	Non
<b>Résolution n° 23</b> Autorisation au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions, emportant renonciation des actionnaires à leur DPS	<u>Nombre d'actions</u> : 2 000 000 <u>Sous-plafond pour les dirigeants mandataires sociaux</u> : 10 % du plafond susvisé	26 mois	Autorisation utilisée par le conseil d'administration du 9 octobre 2019 qui a attribué un nombre maximal de 1 180 500 actions
<b>Résolution n° 24</b> Délégation de compétence au conseil d'administration pour décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du code du travail, avec suppression du DPS	<u>Capital</u> : 2 % (apprécié au jour de l'assemblée générale du 28 mai 2019)	26 mois	Non

## 5.2.2. Capital potentiel

Au 31 décembre 2019, le capital potentiel est uniquement composé d'actions de performance<sup>(1)</sup>.

La politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance, qui a vocation à bénéficier au directeur général ainsi qu'au *Group Leadership Committee* qui compte 263 membres, est décrite dans la politique de rémunération du directeur général (chapitre 3, section 3.3.4.1.3 « Politique de rémunération du directeur général » du présent Document d'enregistrement universel).

Les tableaux ci-dessous présentent, de manière synthétique, les plans d'actions de performance en vigueur ou échus au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Il est rappelé, pour information et afin de permettre une lecture consolidée des données sur les conditions de performance retenues et leur taux de réalisation, que l'acquisition définitive des actions de performance est soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes :

- une condition interne qui est, depuis 2016, liée au résultat net du Groupe après impôt (avant 2016, le résultat net avant impôt) avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre. 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 stratégique examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance. Le nombre d'actions qui sera attribué définitivement au titre de ce critère varie en fonction de l'atteinte des objectifs fixés, avec une fourchette autour de la cible (minimum, cible et maximum) ;
- depuis 2019, une condition interne en matière de responsabilité sociale et environnementale liée à la mixité hommes/femmes, et plus précisément au pourcentage de femmes au sein de la catégorie « Managers & Professionnels » (population cadre) du Groupe au 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions de performance par rapport aux objectifs fixés par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance. Le nombre d'actions qui sera attribué définitivement au titre de ce critère varie en fonction de l'atteinte des objectifs fixés, avec une fourchette autour de la cible (minimum, cible et maximum) ;
- 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 nombre d'actions qui sera attribué définitivement au titre de ce critère varie en fonction de l'atteinte des objectifs fixés (minimum, cible et maximum) selon les modalités décrites ci-dessous :
  - minimum : (i) si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure ou égale 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 ; (ii) 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 % à cette croissance pondérée ; (iii) si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure ou égale 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,
  - cible : 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,
  - maximum : (i) si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure ou égale à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est supérieure ou égale à 75 % de cette croissance pondérée ; (ii) 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 ou égale de 5 % à cette croissance pondérée ; (iii) si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure ou égale à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est supérieure ou égale à 125 % de cette croissance pondérée.

(1) Aucun plan d'options de souscription d'actions n'est en vigueur depuis le 16 avril 2017. En conséquence, les tableaux n° 8 du code AFEP-MEDEF et de la recommandation AMF n°2009-16 (« Historique des attributions d'options de souscription d'actions ») et n° 9 de 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.

## HISTORIQUE DÉTAILLÉ DES PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE <sup>(1)</sup>

Tableau n° 9 du code AFEF-MEDEF et tableau n° 10 de la recommandation AMF n° 2009-16

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 7 du 23 juillet 2015 *	Plan n° 8 du 25 juillet 2016 *
Date AG	27 mai 2015	27 mai 2016
Date CA	23 juillet 2015	25 juillet 2016
Nombre total d'actions attribuées durant l'exercice concerné par seuil, dont :	<u>Min.</u> : 342 201 <u>Cible</u> : 684 674 <u>Max.</u> : 889 981	<u>Min.</u> : 380 480 <u>Cible</u> : 760 961 <u>Max.</u> : 989 945
Aux mandataires sociaux		
■ Yann DELABRIÈRE	<u>Min.</u> : 21 461 <u>Cible</u> : 42 921 <u>Max.</u> : 55 798	0
■ Michel de ROSEN	Sans objet	Sans objet
■ Patrick KOLLER	<u>Min.</u> : 10 147 <u>Cible</u> : 20 295 <u>Max.</u> : 26 383	<u>Min.</u> : 21 190 <u>Cible</u> : 42 381 <u>Max.</u> : 55 095
Nombre de bénéficiaires	330	326
Date d'acquisition	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	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
Conditions de performance	Condition interne résultat net Groupe (avant impôt) (pondération de 60 %), avec taux de réalisation requis entre 75 % et 125 %, la cible étant à 100 %  Condition externe bénéfice net par action (pondération de 40 %), selon les modalités d'appréciation décrites en section introductive	Condition interne résultat net Groupe (après impôts) (pondération de 60 %) avec taux de réalisation requis entre 75 % et 125 %, la cible étant à 100 %  Condition externe bénéfice net par action (pondération de 40 %), selon les modalités d'appréciation décrites en section introductive
Taux de réalisation des conditions de performance	Condition interne résultat net Groupe (avant impôt) : 107,5 %  Condition externe bénéfice net par action : 130 %  Atteinte globale des conditions : 116,5 %	Condition interne résultat net Groupe (après impôt) : 93 %  Condition externe bénéfice net par action : 130 %  Atteinte globale des conditions : 108 %
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	595 897	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2019	202 884	179 002
Actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	0	642 747

\* Les conditions de performance des plans n° 7 et n° 8 étant connues, le nombre effectif d'actions acquises, annulées ou caduques et restantes sont indiquées dans le présent tableau.

(1) Les tableaux ci-dessous présentent les plans en vigueur (ou échus) au cours de l'exercice 2019. Les plans n° 1 à n° 6, qui sont échus, n'ont pas été repris dans le présent Document d'enregistrement universel. Pour plus d'information sur ces plans (y compris les conditions de performance, les objectifs fixés et l'atteinte de ces objectifs), se référer au Document de référence 2018 de la Société, page 209. Il est cependant rappelé, pour information, que pour les plans n° 1 à n° 6 soumis à condition(s) de performance, les conditions de performance (i) ont été atteintes pour trois plans (plans n° 1, n° 5 et n° 6), à chaque fois au maximum et (ii) n'ont pas été atteintes du tout pour trois plans (plans n° 2, n° 3 et n° 4) et aucune action n'a donc été acquise définitivement par les bénéficiaires au titre de ces trois plans.

**Information sur les attributions d'actions de performance**

	<b>Plan n° 9 du 20 juillet 2017</b>	<b>Plan n° 10 du 19 juillet 2018 **</b>
Date AG	27 mai 2016	29 mai 2018
Date CA	20 juillet 2017	19 juillet 2018
Nombre d'actions attribuées durant l'exercice concerné par seuil, dont :	<u>Min.</u> : 313 962 <u>Cible</u> : 627 924 <u>Max.</u> : 816 300	<u>Min.</u> : 209 136 <u>Cible</u> : 418 272 <u>Max.</u> : 543 760
Aux mandataires sociaux		
■ Michel de ROSEN	0	0
■ Patrick KOLLER	<u>Min.</u> : 15 154 <u>Cible</u> : 30 308 <u>Max.</u> : 39 400	<u>Min.</u> : 10 385 <u>Cible</u> : 20 770 <u>Max.</u> : 27 000
Nombre de bénéficiaires	336	269
Date d'acquisition	20 juillet 2021	19 juillet 2022
Date de disponibilité	20 juillet 2021	19 juillet 2022
Conditions de performance	Condition interne résultat net Groupe (après impôts) (pondération de 60 %) avec taux de réalisation requis entre 91 % et 110 %, la cible étant à 100 %	Condition interne résultat net Groupe (après impôts) (pondération de 60 %) avec taux de réalisation requis entre 91 % et 110 %, la cible étant à 100 % ***
	Condition externe bénéfice net par action (pondération de 40 %), selon les modalités d'appréciation décrites en section introductive	Condition externe bénéfice net par action (pondération de 40 %), selon les modalités d'appréciation décrites en section introductive
Taux de réalisation des conditions de performance	Condition interne résultat net Groupe (après impôt) : 62 %  Condition externe bénéfice net par action : 130 %  Atteinte globale des conditions : 89 %	Plan en cours d'acquisition
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2019 *	107 743	39 754
Actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	520 181	378 698

\* Plan exprimé à la cible.

\*\* Le conseil d'administration du 19 juillet 2018, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 29 mai 2018, a décidé d'octroyer un plan complémentaire (plan n° 10b) à quatre bénéficiaires (non mandataires sociaux de la Société) 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 n° 10.

\*\*\* Le conseil d'administration du 9 octobre 2019 a prévu un ajustement dans l'hypothèse où il apparaîtrait (i) que les ventes du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 seraient inférieures ou supérieures (en valeur) à +/- 5 % par rapport aux ventes prévues pour l'exercice concerné dans le plan stratégique arrêté par le conseil d'administration le 19 juillet 2018 et (ii) que cette variation aurait pour origine des éléments exogènes tels que l'évolution des volumes de production de véhicules au niveau mondial ou des taux de change. Dans un tel cas, le niveau du critère interne résultat net Groupe (après impôts) cible à atteindre dans le cadre du plan au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 resterait inchangé mais l'écart entre le seuil de performance et l'objectif maximum serait doublé.

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 11 du 9 octobre 2019 **
Date AG	28 mai 2019
Date CA	9 octobre 2019
Nombre d'actions attribuées durant l'exercice concerné par seuil, dont :	<u>Min.</u> : 439 930 <u>Cible</u> : 881 930 <u>Max.</u> : 1 147 260
Aux mandataires sociaux	
■ Michel de ROSEN	0
■ Patrick KOLLER	<u>Min.</u> : 21 620 <u>Cible</u> : 43 250 <u>Max.</u> : 56 220
Nombre de bénéficiaires	274
Date d'acquisition	9 octobre 2023
Date de disponibilité	9 octobre 2023
Conditions de performance	Condition interne résultat net Groupe (après impôts) (pondération de 60 %) avec taux de réalisation requis entre 90 % et 110 %, la cible étant à 100 % ***  Condition interne RSE liée à la mixité hommes/femmes (pondération de 10 %), avec taux de réalisation entre - 1 pt et + 2 pts, la cible étant à 100 %  Condition externe bénéfice net par action (pondération de 30 %), selon les modalités d'appréciation décrites en section introductive
Taux de réalisation des conditions de performance	Plan en cours d'acquisition
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2019 *	8 150
Actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	873 780

\* Plan exprimé à la cible.

\*\* Le conseil d'administration du 9 octobre 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 28 mai 2019, a décidé d'octroyer un plan complémentaire (plan n° 11b) à six bénéficiaires (non mandataires sociaux de la Société) concernés par une zone géographique du Groupe, pour un nombre maximum d'actions de 33 240 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 n° 11.

\*\*\* Le plan prévoit un ajustement dans l'hypothèse où il apparaîtrait (i) que les ventes du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2021 seraient inférieures ou supérieures (en valeur) à +/- 5 % par rapport aux ventes prévues pour l'exercice concerné dans le plan stratégique arrêté par le conseil d'administration le 9 octobre 2019 et (ii) que cette variation aurait pour origine des éléments exogènes tels que l'évolution des volumes de production de véhicules au niveau mondial ou des taux de change. Dans un tel cas, le niveau du critère interne résultat net Groupe (après impôts) cible à atteindre dans le cadre du plan au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 resterait inchangé mais l'écart entre le seuil de performance et l'objectif maximum serait doublé.

Le nombre maximum d'actions attribuées gratuitement en cours d'acquisition au 31 décembre 2019 (2 990 587 actions) représente 2,15 % du capital de la Société à cette date<sup>(1)</sup>.

(1) Ce chiffre correspond au nombre d'actions du plan n° 8 calculé en fonction des performances constatées et du nombre maximum d'actions attribuées au titre des plans n° 9, n° 10, n° 10b, n° 11 et n° 11b.

### 5.2.3. Évolution du capital 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>06/2015</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 à la suite de 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 d'OCEANE à échéance 1 <sup>er</sup> janvier 2018 et à la création de 1 200 actions à la suite de 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 d'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 à la suite de 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

## 5.3. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions

L'assemblée générale du 28 mai 2019 a autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions qui s'est substitué à celui autorisé par la 12<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 29 mai 2018.

### CONTRAT DE LIQUIDITÉ

#### Descriptif du contrat

Faurecia a, depuis le 27 avril 2009, mis en œuvre un contrat de liquidité conforme à la charte de l'AMAFI.

Le contrat de liquidité actuellement en vigueur a été signé le 18 novembre 2019 entre Faurecia et la société Rothschild Martin Maurel. Ce contrat, qui est conforme à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise, a remplacé le précédent contrat en date du 1<sup>er</sup> décembre 2015, tel que modifié par avenant du 24 mai 2018.

Le contrat de liquidité est conclu pour une durée de 12 mois, à compter du 18 novembre 2019, et se renouvelle ensuite par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois. Les moyens figurant au crédit du compte de liquidité au 15 novembre 2019 étaient de 10 837 505,31 euros.

Le contrat de liquidité porte sur les actions de la Société et la place de négociation sur laquelle les transactions sont effectuées est le marché réglementé d'Euronext à Paris.

Le contrat prévoit que son exécution est suspendue dans les conditions visées à l'article 5 de la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 précitée, à savoir (i) pendant la réalisation de mesures de stabilisation au sens du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, la suspension du contrat de liquidité intervenant à compter de l'admission aux négociations des titres concernés par les mesures de stabilisation jusqu'à la publication des informations mentionnées à l'article 6 paragraphe 3 du règlement délégué (UE) 2016/1052 et (ii) pendant une offre publique ou en période de pré-offre et jusqu'à la clôture de l'offre, lorsque l'émetteur est l'initiateur de l'offre ou lorsque les titres de l'émetteur sont visés par l'offre.

Le contrat peut également être suspendu à la demande de la Société pour des raisons techniques, telles que le comptage des actions ayant droit de vote avant une assemblée générale ou le comptage des actions donnant droit au dividende avant son détachement, et ce pour une période qu'il précise.

Le contrat peut être résilié à tout moment par la Société, sans préavis et avec un préavis d'un mois pour le prestataire de services d'investissement.

#### Mise en œuvre en 2019

En 2019, dans le cadre du contrat de liquidité, les achats cumulés ont porté sur 1 978 587 actions, soit 1,4 % du capital social pour une valeur de 83 386 370 euros et les ventes cumulées ont porté sur 2 151 087 actions pour une valeur de 90 612 402 euros. La moins-value dégagée en 2019 au titre du contrat de liquidité s'est élevée à 3 063 046 euros. La commission de gestion du contrat de liquidité a engendré, en 2019, des frais de 150 000 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2019, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 19 000 titres et 9 970 893,71 euros de disponibilité.

### ACTIONS ACQUISES PAR LA SOCIÉTÉ (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ)

Le 20 décembre 2018, la Société avait annoncé avoir confié à un prestataire de services d'investissement un mandat portant sur l'achat d'un nombre maximum de 1 000 000 d'actions, dans le cadre de son programme de rachat autorisé par l'assemblée générale du 29 mai 2018, à l'effet de couvrir les futurs plans d'actions de performance mis en place par Faurecia. Ces achats devaient être effectués à un cours moyen n'excédant pas les limites imposées par la 12<sup>e</sup> résolution adoptée par l'assemblée générale du 29 mai 2018, au cours de la période du 7 janvier au 8 février 2019.

Dans le cadre de ce rachat, la Société a ainsi acquis 1 000 000 d'actions au cours moyen de 36,00 euros (cours brut pondéré). Le montant des frais de négociation s'est élevé à 107 995 euros hors taxes. La valeur de ces titres, évaluée au cours d'achat, est de 36 580 988 euros.

### UTILISATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES AU COURS DE L'EXERCICE

Au cours de l'exercice 2019, la Société a utilisé 594 666 actions autodétenues à l'effet de procéder à la livraison des actions de performance aux bénéficiaires du plan n° 7.

### NOMBRE D'ACTIONS AUTODÉTENUES AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au 31 décembre 2019, la Société détenait 1 149 994 actions en autodétention (dont 19 000 dans le cadre du contrat de liquidité), soit 0,83 % du capital de la Société à cette même date. Il est précisé que 1 130 994 actions autodétenues sont affectées à l'objectif de couverture de plans d'actions de performance et 19 000 sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité.



## DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT

Le descriptif de ce programme présenté ci-après ne fera pas l'objet d'une publication spécifique, conformément aux dispositions de l'article 241-3 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 26 juin 2020 (17<sup>e</sup> résolution) d'autoriser à nouveau le conseil d'administration à intervenir sur les actions de la Société dans les conditions décrites ci-dessous. Il est précisé que le conseil d'administration ne pourra, pendant la durée de l'autorisation, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de cette nouvelle 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.

Cette nouvelle autorisation mettra fin à l'autorisation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 28 mai 2019 d'opérer sur les titres de la Société (16<sup>e</sup> résolution).

### Objectifs du programme

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- 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 ou de cession 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 ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- de procéder à l'annulation d'actions ;
- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Faurecia par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par l'Autorité des Marchés Financiers.

Le programme sera également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la législation et à la réglementation en vigueur ou qui viendraient à être applicables. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

### Nombre maximal d'actions à acquérir

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne pourra à aucun moment excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit à titre indicatif 13 803 580 actions à la date du 31 décembre 2019), étant précisé que (i) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée et (ii) conformément aux dispositions applicables, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas l'amener à détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de 10 % de son capital social. De plus, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % de son capital social.

Les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais), dans tous les cas, soit directement, soit indirectement, notamment par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement. Ces moyens incluent l'utilisation de mécanismes optionnels ou d'instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

### Prix maximum par action et montant maximal alloué au programme

Le prix maximum d'achat est fixé à 110 euros par action (hors frais d'acquisition). En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices par attributions gratuites d'actions ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur le capital social, le prix sus-indiqué sera ajusté par un 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 sur la base du capital social au 31 décembre 2019 composé de 138 035 801 actions, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, le montant maximal d'achat théorique du programme (hors frais d'acquisition) s'élèverait à 1 518 393 800 euros.

### Durée du programme

18 mois à compter de l'assemblée générale du 26 juin 2020.

Il est enfin rappelé, en tant que de besoin, que la répartition par objectif des titres de capital détenus au 31 décembre 2019 est indiquée ci-dessus.

## 5.4. Cours de l'action

L'action Faurecia (EO:FP) 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 2019 à 48,03 euros (cours de clôture du 31 décembre 2019), à comparer à 33,07 euros à la clôture 2018 (cours de clôture du 31 décembre 2018).

Elle a donc progressé de 45,24 % sur l'année écoulée, soit une des plus fortes progressions du secteur des constructeurs et équipementiers automobiles, sans pour autant retrouver ses plus hauts niveaux de mi-2018, avant que la production automobile mondiale ne commence à ralentir.

Ainsi, la progression annuelle de 45,24 % en 2019 surperforme les indices généralistes tels que le CAC 40 (+ 26,37 %) ou le SBF 120 (+ 25,24 %) mais également le Stoxx600 Auto & Parts (+ 15,09 %) ou les autres équipementiers français (Plastic Omnium + 23,45 % et Valeo + 23,13 %) ou étrangers (Adient + 40,10 %, Continental -4,55 % ou Tenneco -52,17 %).

Le cours moyen de clôture de l'action Faurecia sur l'année 2019 s'est établi à 41,37 euros, avec un plus haut de clôture à 50,64 euros le 17 décembre 2019 et un plus bas de clôture à 30,32 euros le 3 janvier 2019.

Les échanges mensuels moyens se sont élevés à 12,47 millions d'actions actions, ce qui représente 512,4 millions d'euros.

### 5.4.1. Cours de Bourse et volume de transaction (source Euronext)

Cours et volumes des transactions 2019	Cours (en euros)			Volume des transactions		Capitaux (en millions d'euros)
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	
Janvier	40,09	35,73	30,12	38,16	14 895 324	532 219
Février	42,83	39,10	34,10	41,94	12 635 934	494 118
Mars	44,87	40,08	36,32	37,48	12 384 011	496 374
Avril	49,43	44,93	38,20	45,28	11 884 622	534 002
Mai	46,41	38,36	32,33	33,07	14 139 217	542 371
Juin	40,95	36,90	32,19	40,81	11 031 763	407 020
Juillet	47,80	40,81	35,47	43,00	15 101 174	616 226
Août	43,38	37,99	34,90	39,75	11 601 803	440 698
Septembre	47,91	44,21	38,96	43,52	11 188 056	494 621
Octobre	46,72	42,91	38,71	41,78	14 055 104	603 073
Novembre	50,70	47,60	41,73	48,14	11 696 360	556 777
Décembre	53,02	48,51	45,83	48,03	9 000 134	436 627

Cours et volumes des transactions 2018	Cours (en euros)			Volume des transactions		Capitaux (en millions d'euros)
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	
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

## 5.4.2. Données boursières

	31/12/2019	31/12/2018
Capitalisation boursière en fin de période (en millions d'euros)	6 629,9	4 564,8
Cours de l'action (en euros) :		
■ le plus haut	53,02	76,98
■ le plus bas	30,12	30,06
Cours de l'action en fin de période (en euros)	48,03	33,07
Quote-part des capitaux propres par action (en euros)	29,96	26,87
Nombre d'actions en circulation	138 035 801	138 035 801

## 5.4.3. Dividendes

Exercice	Dividende brut par action (en euros) <sup>(1)</sup>	Total (en euros)
2016	0,90	124 232 220,90 <sup>(2)</sup>
2017	1,10	151 839 381,10 <sup>(2)</sup>
2018	1,25	172 544 751,25 <sup>(2)</sup>

(1) Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158, 3 2° du Code général des impôts.

(2) Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

Au titre de l'exercice 2019, la Société avait annoncé, dans le communiqué de presse du 17 février 2020 sur les résultats annuels 2019, son intention de proposer aux actionnaires le versement d'un dividende de 1,30 euro par action. Cette annonce était intervenue avant que la crise sanitaire liée au Covid-19 ne soit considérée par l'Organisation Mondiale de la Santé comme une pandémie et n'entraîne une crise mondiale affectant de façon majeure tous les secteurs de

l'économie, et notamment l'industrie automobile. Dans ce contexte et compte tenu du manque de visibilité sur la sortie de crise, le conseil d'administration a décidé de reporter d'un mois l'assemblée générale des actionnaires (du 29 mai 2020 initialement prévue au 26 juin 2020) et de statuer sur le contenu des résolutions soumises aux actionnaires, y compris sur les dividendes au titre de l'exercice 2019, lors de sa réunion qui convoquera l'assemblée générale du 26 juin 2020.

## 5.4.4. Politique de distribution

En fonction des résultats du Groupe, la Société distribue un dividende cohérent avec la pratique d'entreprises similaires.

## 5.4.5. Données par action

(en euros)	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net non dilué par action (part du Groupe)	4,31	5,11
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation par action	12,92	11,90

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.

## 5.4.6. Calendrier 2020

17 février 2020	Avant Bourse	Communiqué des résultats annuels 2019
20 avril 2020	Avant Bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2020
26 juin 2020	-	Assemblée générale des actionnaires
27 juillet 2020	Avant Bourse	Communiqué des résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2020
23 octobre 2020	Avant Bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2020

---

Les relations entre Faurecia et la communauté financière sont décrites au chapitre 4 « RSE », section 4.1.5.

# 6

## Autres informations

<b>6.1.</b>	<b>Renseignements juridiques</b>	<b>340</b>
<b>6.2.</b>	<b>Organigramme au 31 décembre 2019</b>	<b>344</b>
<b>6.3.</b>	<b>Historique</b>	<b>346</b>
<b>6.4.</b>	<b>Information complémentaire sur le contrôle des comptes</b>	<b>351</b>
<b>6.5.</b>	<b>Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et responsable de l'information</b>	<b>352</b>
<b>6.6.</b>	<b>Tables de concordance</b>	<b>353</b>

## 6.1. 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  
Site internet : [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)

Les informations figurant sur le site internet ne font pas partie du Document d'enregistrement universel, sauf si ces informations y sont incorporées par référence.

### FORME DE LA SOCIÉTÉ

Faurecia est, depuis le 26 décembre 2018, une société européenne dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris. La Société est régie par les dispositions du règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, par le code de commerce et par les textes pris pour son application ; elle se réfère au régime de gouvernement d'entreprise prévu par le code 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 d'enregistrement universel de l'application par elle des recommandations faites dans le cadre du code AFEP-MEDEF.

### 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 d'enregistrement universel, les documents suivants (ou copie de ces documents) peuvent, le cas échéant, être consultés :

- l'acte constitutif et les statuts de l'émetteur ;
- tous rapports, courriers et autres documents, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'enregistrement universel.

En outre, les documents et informations suivantes peuvent également être consultés :

- les documents de référence (incluant les rapports financiers annuels) et les rapports financiers semestriels de la Société déposés auprès de l'Autorité des Marchés Financiers pour chacun des 10 derniers exercices sociaux ;
- les présentations annuelles semestrielles faites par le Groupe sur ses résultats et perspectives ainsi que l'information financière trimestrielle.

Les documents précités peuvent être consultés aux adresses indiquées ci-dessous.

### 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 2019 est disponible au chapitre 1, section 1.1. « le groupe Faurecia - Activité et états financiers ». Un organigramme des sociétés opérationnelles du groupe Faurecia, disponible à la section 6.2. « Organigramme au 31 décembre 2019 » du présent Document d'enregistrement universel, complète utilement cette information.

### EXERCICE SOCIAL

L'exercice social, d'une durée de 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, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, 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).

Le code LEI est : 969500FOVMZLK2IULV85.

### 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 de la Société, rubrique gouvernance ([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 (article 24) 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.

### 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.

Dans le contexte de l'évolution potentielle de l'actionariat de la Société liée au projet de distribution envisagé des actions de la Société par PSA à ses actionnaires et afin de permettre à la Société de suivre de manière plus précise l'évolution de son actionariat, il sera proposé à l'assemblée générale du 26 juin 2020 de modifier les statuts à l'effet de baisser le seuil de détention à déclarer à 1 % et de prévoir que le calcul des seuils à déclarer devra être effectué selon les mêmes modalités que les franchissements de seuils légaux.

#### **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, sous réserve de l'accord de rapprochement sur la fusion à 50/50 conclu entre Fiat Chrysler Automobiles N.V. (ci-après « FCA ») et PSA qui aura, en cas de réalisation de l'opération, un impact sur la base actionariale de la Société. Le 18 décembre 2019, les deux sociétés ont en effet annoncé, dans un communiqué de presse commun disponible sur le site internet de PSA, avoir conclu un accord de rapprochement engageant en vue de la fusion à 50/50 de leurs activités. Cet accord prévoit notamment qu'avant la réalisation de l'opération de fusion, PSA distribue à ses actionnaires ses 46 % d'actions de Faurecia. Selon les informations contenues dans le communiqué de presse, la réalisation de la fusion devrait intervenir sous 12 à 15 mois et elle est soumise aux conditions de réalisation habituelle, notamment au vote des actionnaires des deux groupes lors de leur assemblée générale extraordinaire respective et au respect des exigences de la réglementation (lois *antitrust* et autres).

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.

#### **ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT OU D'ÉCHANGE**

##### **Structure du capital de la Société**

La structure du capital est détaillée au chapitre 5, section 5.1.1. « Évolution du capital ».

##### **Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société visées aux articles L. 233-7 et L. 233-12 du code de commerce dont elle a connaissance**

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société visées aux articles L. 233-7 et L. 233-12 du code de commerce dont elle a connaissance sont détaillées au chapitre 5, section 5.1.2 « Franchissement de seuils légaux ».

##### **Détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux**

L'article 24 des statuts prévoit qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives inscrites au nom d'un même titulaire depuis au moins deux ans. Sous cette réserve, il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux visé au 4° de l'article L. 225-37-5 du code de commerce.

##### **Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote**

Comme indiqué ci-dessus, les statuts prévoient à l'article 31 que l'actionnaire qui n'aurait pas déclaré les franchissements de seuils statutaires selon les modalités prévues 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.

##### **Pouvoirs du conseil d'administration**

Conformément aux résolutions approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 28 mai 2019, le conseil d'administration ne peut pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société ni émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription ou avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'exception des attributions gratuites d'actions de performance et des émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux salariés.

##### **Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, 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**

Il n'existe pas d'accords de la nature de ceux visés par l'article L. 225-37-5, 10° du code de commerce au bénéfice des membres du conseil d'administration ou des salariés. Pour les engagements pris au profit du directeur général, en cas de départ contraint, il convient de se reporter au chapitre 3,



sections 3.3.1.2.2.5. « Indemnité de départ » et 3.3.4.1.3 « Politique de rémunération du directeur général ».

### **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 placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) d'un montant de 700 millions d'euros (voir la note 26.3 aux comptes consolidés).

Les emprunts obligataires émis en mars 2018, en mars 2019 et en novembre 2019 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.

### **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 au chapitre 5, section 5.1.1. « Evolution du capital ».

Les mesures prises par la Société afin d'éviter que le contrôle soit exercé de manière abusive sont décrites dans le présent Document d'enregistrement universel :

- chapitre 2, section 2.1. « Acteurs et systèmes », en matière de contrôle des risques ;
- chapitre 3, section 3.1.2. « Composition du conseil d'administration », et plus particulièrement la section 3.1.2.6. « Indépendance des membres du conseil d'administration »;
- chapitre 3, section 3.1.3. « Organisation et fonctionnement 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 de défaillance fournisseurs ainsi qu'au risque lié à la propriété intellectuelle.

### **IMMOBILISATIONS CORPORELLES SIGNIFICATIVES**

Avec près de 300 sites, dont 37 centres de R&D et 115 500 collaborateurs répartis dans 37 pays, Faurecia est un leader mondial dans ses quatre domaines d'activité : Seating, Interiors, Clarion Electronics et Clean Mobility. 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.

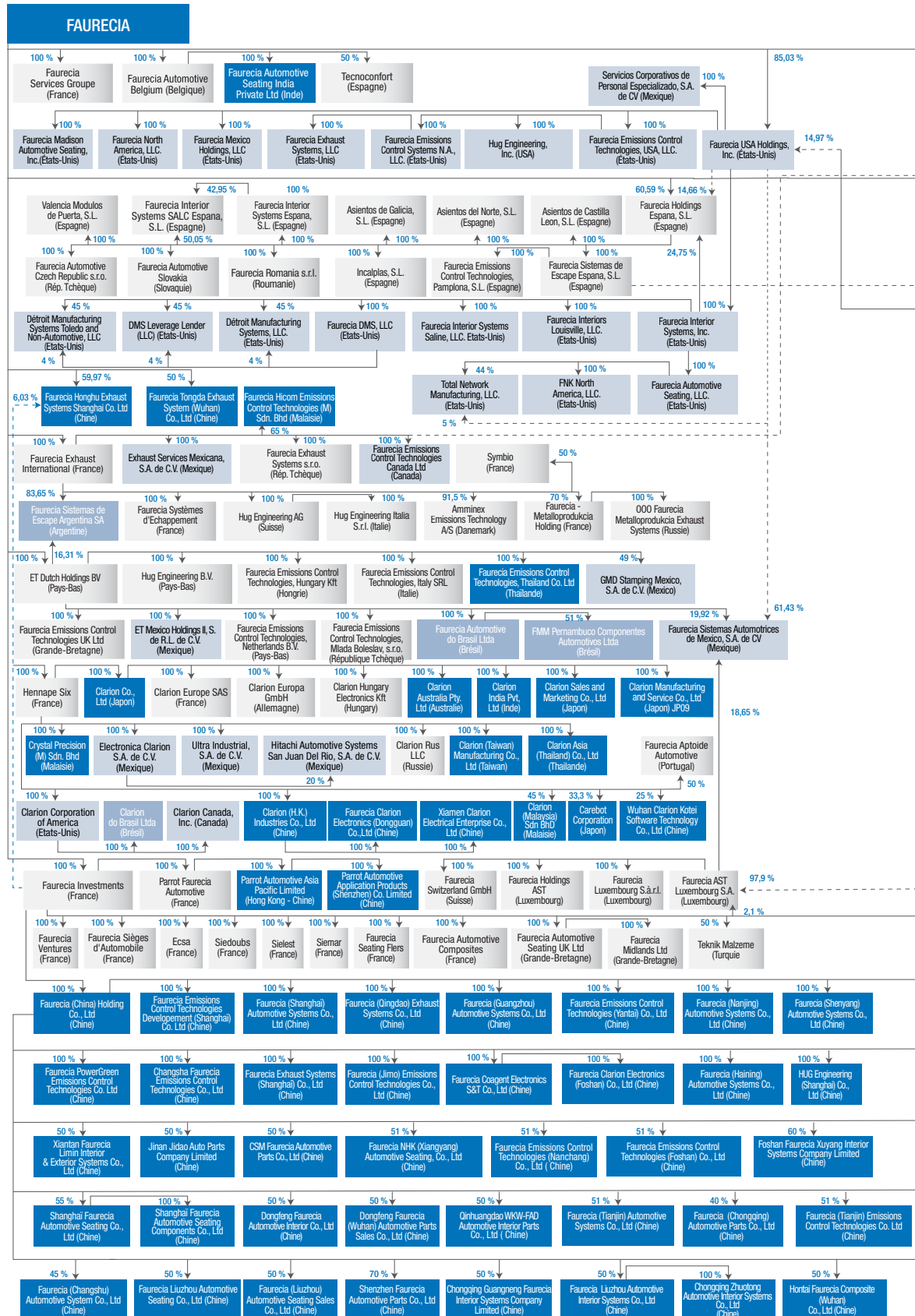
La note 12 A de l'annexe aux comptes consolidés complète utilement cette information.

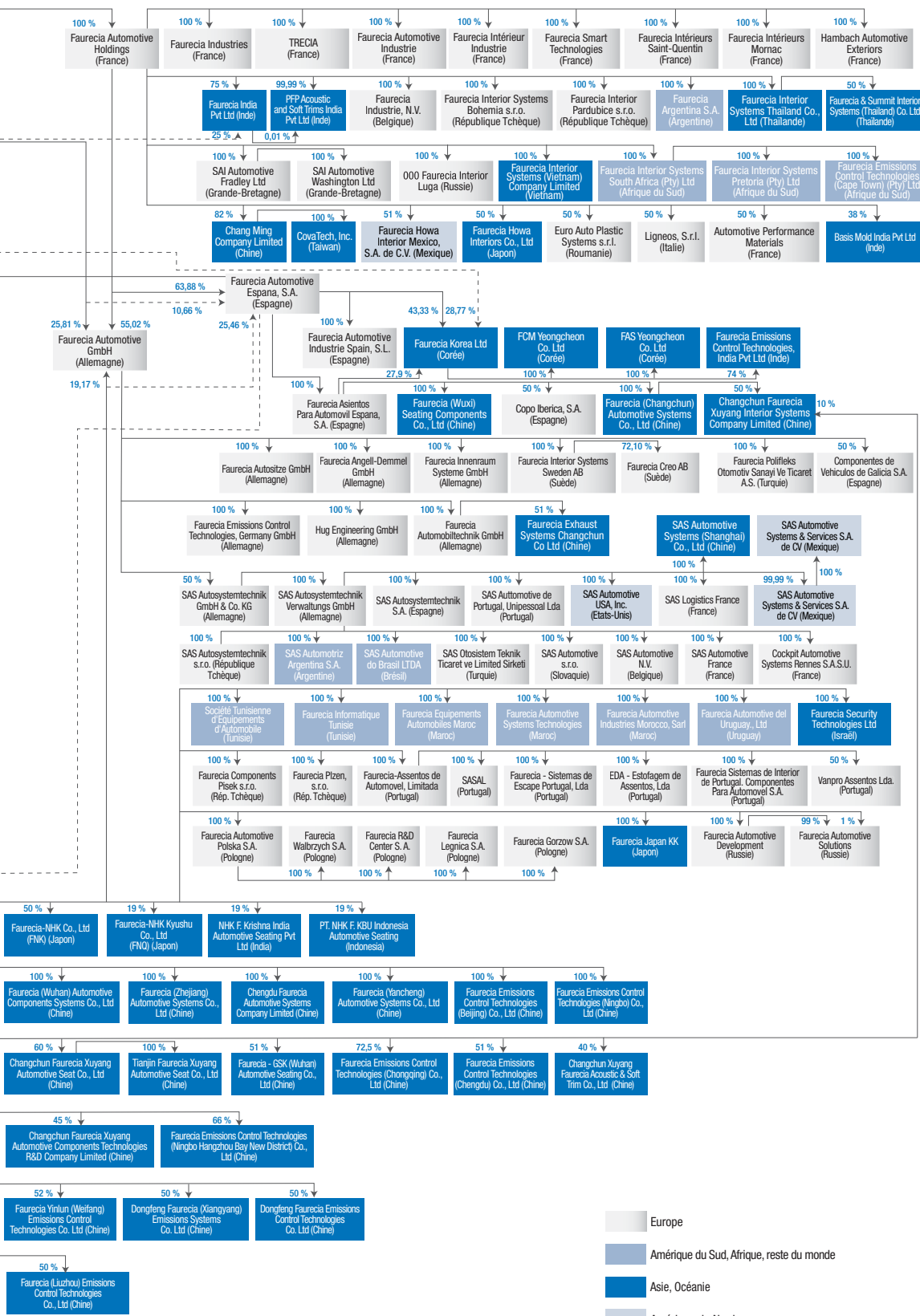
### **INCORPORATION PAR REFERENCE**

En application de l'article 19 du règlement européen n°2017/1129, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- 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 et au niveau de la Société figurant respectivement aux pages 43 à 102, 111 à 129, 103 à 106, 130 à 132, 32 à 42 et 107 à 111 du document de référence de l'exercice 2018 déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2019 sous le numéro D.19-0415. (<https://www.faurecia.com/sites/groupe/files/investisseurs/DDR%202018%20VF%2010052019.pdf>)
- 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 et au niveau de la Société figurant respectivement aux pages 34 à 91, 99 à 117, 92 à 95, 118 à 120, 24 à 33 et 96 à 98 du document de référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18.0391 ([https://www.faurecia.com/sites/groupe/files/investisseurs/ddr\\_2017\\_faurecia\\_0.pdf](https://www.faurecia.com/sites/groupe/files/investisseurs/ddr_2017_faurecia_0.pdf))

## 6.2. Organigramme au 31 décembre 2019





## 6.3. 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 connaît 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 10 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'activité différente : la literie d'abord avec les marques Epeda et Mérimos, 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 siège 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 Mérimos), 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, Leistriz 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 Taiwan, afin de produire des sièges à Wuhan, en Chine.

**2003.** À ces acquisitions succède celle de la société également sud-coréenne Chang Heung Precision, 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'automobile 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 séquençage 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 biosourcées 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.

**2019.** Le 26 février, Faurecia annonce la conclusion d'un partenariat avec Japan Display Inc. afin d'améliorer l'expérience digitale des utilisateurs à l'intérieur du cockpit en collaborant au développement et à l'intégration de grands écrans au sein de l'habitacle.

Le 13 mars, Faurecia émet avec succès 500 millions d'euros d'obligations senior 3,125 % de maturité 2026 dont l'objectif est de refinancer le crédit-relais de 500 millions d'euros mis en place afin de financer l'acquisition de Clarion, ainsi que les coûts liés à cette acquisition.

Le 1<sup>er</sup> avril, Faurecia annonce la création de sa quatrième activité « Faurecia Clarion Electronics », basée à Saitama au Japon. Cette activité aspire à devenir un leader mondial de l'électronique pour le cockpit et les systèmes ADAS (systèmes avancés d'aide à la conduite) à basse vitesse. Faurecia avait annoncé le 26 octobre 2018 son projet d'acquisition de l'entreprise japonaise Clarion et le 1<sup>er</sup> mars 2019 le succès de son offre d'achat lancée le 30 janvier 2019. Le 28 mars 2019, Clarion est devenue une entreprise détenue à 100 % par Faurecia. La nouvelle activité, Faurecia Clarion Electronics, associe Clarion aux précédentes acquisitions de Faurecia, à savoir Parrot Automotive et Coagent Electronics.

Le 10 avril, Faurecia annonce sa prise de participation majoritaire dans l'entreprise suédoise Creo Dynamics qui propose des solutions innovantes d'acoustiques et de contrôle actif de bruit. Les technologies Creo Dynamics sont pleinement complémentaires aux compétences audio de Faurecia Clarion Electronics, offrant une expérience sonore immersive et une bulle sonore personnalisée.

Le 27 mai, Faurecia annonce un investissement dans la société israélienne Guardknox, spécialiste de la cybersécurité automobile, pour renforcer la sécurité des occupants et des données dans les véhicules connectés et pour de nouvelles expériences utilisateurs.

Le 28 juin, Faurecia annonce la création de son centre d'expertise mondial dédié au développement de systèmes de stockage à hydrogène sur son centre de R&D de Bavans, en

France. Faurecia entend ainsi investir dans la recherche et le développement de réservoirs à haute pression de nouvelle génération, plus performants et légers, ainsi que dans un centre d'essai de caractérisation de ces réservoirs.

Le 22 juillet, Faurecia annonce un partenariat avec Microsoft afin de créer des services innovants, connectés et personnalisés au sein du Cockpit du Futur.

Le 14 octobre, Faurecia annonce la signature d'un protocole d'accord avec Continental en vue d'acquiescer les 50 % restants de sa co-entreprise SAS. Cette co-entreprise, créée en 1996, s'est imposée comme un acteur majeur de l'assemblage et la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules. Ce projet permet à Faurecia d'étendre son offre en matière d'intégration de systèmes à l'ensemble des modules de l'intérieur, ainsi qu'à ses nouvelles lignes de produits telles que les écrans, l'électronique, les capteurs et le confort thermique.

Le 28 octobre, Faurecia annonce le succès du placement de l'émission additionnelle de 250 millions d'euros d'obligations assimilables à ses obligations senior 3,125 % de maturité 2026, émises le 27 mars 2019, pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Le produit net de cette émission est affecté au financement de l'acquisition de 50 % des actions de la coentreprise SAS, pour un montant de 225 millions d'euros.

Le 5 novembre, Faurecia annonce la création d'une co-entreprise, détenue à parts égales, avec Aptoide, l'un des plus grands *app stores* indépendants d'applications Android, en vue de développer et d'exploiter des solutions d'*app stores* Android pour le marché de l'automobile mondiale.

Le 13 novembre, Faurecia a placé avec succès 700 millions d'euros d'obligations senior 2,375 % de maturité 2027 pour refinancer ses obligations 3,625 % de maturité en juin 2023.

Le 21 novembre, Faurecia et Michelin officialisent, après la conclusion d'un protocole d'accord le 11 mars, leur co-entreprise Symbio qui regroupe l'ensemble des activités dédiées à la pile à hydrogène de Michelin et de Faurecia. Symbio est détenue à parts égales entre Faurecia et Michelin.

Le 4 décembre, Faurecia annonce son partenariat avec Devialet, concepteur français d'innovations remarquées dans le monde de l'ingénierie acoustique, afin de proposer aux constructeurs automobiles des solutions audio de haute qualité.



## 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 2019, la rémunération d'ERNST & YOUNG Audit au titre des missions d'audit s'est élevée à 4,8 millions d'euros ;

la rémunération de MAZARS au titre des missions d'audit s'est élevée à 3,9 millions d'euros.

Le tableau détaillé des honoraires comptabilisés en 2019 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 2025
<b>MAZARS</b> représenté par M. David CHAUDAT membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles Tour Exaltis 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie France	28 mai 2019	AGO 2025

# 6.5. Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et responsable de l'information

## Responsable du Document d'enregistrement universel

**Patrick Koller**

Directeur général

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel 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 la table de concordance figure en page 357 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Patrick Koller

Fait à Nanterre, le 30 avril 2020

## Responsable de l'information

**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 les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission Européenne du 14 mars 2019

Afin de faciliter la lecture du présent Document d'enregistrement universel, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par les annexes 1 et 2 du règlement délégué 2019/980 du 14 mars 2019.

Informations	Intitulés	Sections
<b>1.</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE</b>	
1.1	Personnes responsables des informations	6.5
1.2	Attestation des responsables du document	6.5
1.3	Déclaration d'expert	NA
1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	NA
1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	NA
<b>2.</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>6.4</b>
<b>3</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>6.4</b>
<b>4</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
4.1	Raison sociale et nom commercial	6.1
4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	6.1
4.3	Date de constitution et durée	6.1
4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	6.1
<b>5</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
5.1	Principales activités	Chapitre introductif ; 1.1.1.1 ; 1.2.1
5.2	Principaux marchés	Chapitre introductif
5.3	Événements importants	Chapitre introductif ; 1.1.1 ; 1.2.1
5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	Chapitre introductif ; 1.1.1.2 ; 1.1.1.3 ; 1.1.1.7 ; 1.2.2.3, note 2 ; 4.1.2 ; 4.2 (paragraphe introductif) ; 4.2.6 ; 4.3 (paragraphe introductif) ; 4.3.2.7 ; 4.4. (paragraphe introductif) ; Chapitre 4, annexe 1
5.5	Degré de dépendance	6.1
5.6	Position concurrentielle	Chapitre introductif
5.7	Investissements	
5.7.1	Investissements importants réalisés	Chapitre introductif, 1.1.1.6.2 ; 1.1.2.5, notes 4, 10 A, 11, 12 A et 26.3 ; 1.2.1 ; 1.2.2.3, note 17 ; 6.3
5.7.2	Investissements importants en cours ou engagements fermes	1.1.1.6.2 ; 1.1.2.3 ; 1.1.2.5, notes 4, 11 et 12A
5.7.3	Co-entreprises et participations significatives	1.1.2.6 ; 1.2.3 ; 6.2
5.7.4	Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	4.3
<b>6</b>	<b>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>	
6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	1.1.2.6 ; 1.2.3 ; 6.2
6.2	Liste des filiales importantes	1.1.2.6 ; 1.2.3 ; 6.2

Informations	Intitulés	Sections
<b>7</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
7.1	Situation financière	Chapitre introductif, Chapitre 1
7.1.1	Exposé de l'évolution et résultat des activités	Chapitre introductif, 1.1.1.3 à 1.1.1.5 ; 1.1.2.5, note 4
7.1.2	Évolutions futures et activités en matière de recherche et de développement	1.1.1.1.3 ; 1.1.1.7 ; Chapitre introductif ; 1.1.2.5, note 5.4
7.2	Résultats d'exploitation	Chapitre introductif ; 1.1.1.4
7.2.1	Facteurs importants	1.1.1.1 ; 1.1.2.5 note 2 ; 1.2.1
7.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	Section 1.1.2.5 note 2
<b>8</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
8.1	Capitaux de l'émetteur	1.1.2.4 ; 1.1.2.5 note 22 ; 1.2.2.3 note 15
8.2	Flux de trésorerie	Chapitre introductif (chiffres) ; 1.1.1.6.2 ; 1.1.2.3 ; 1.1.2.5 note 21
8.3	Besoins de financement et structure de financement	1.1.1.6 ; 1.1.2.5 note 26 ; 1.2.1 (structure financière et endettement) ; 1.2.2.3, note 17
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	1.2.1 ; 1.1.2.5 note 26 ; 1.2.2.3 note 17
8.5	Sources de financement attendues	1.1.1.1.3 ; 1.1.2.5 note 26 ; 1.2.2.3 note 17
<b>9</b>	<b>ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE</b>	<b>2.2.1.10 ; 2.2.3.1</b>
9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influents	
<b>10</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	
10.1	a) Principales tendances récentes	Chapitre introductif
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture ou déclaration négative	1.1.1.1.3 ; 1.1.1.7
10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	Chapitre introductif ; 1.1.1.1.3 ; 1.1.1.7
<b>11</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>NA</b>
<b>12</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	3.1.2.2 ; 3.6
12.2	Conflits d'intérêts ou déclaration négative	3.6
<b>13</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	3.3
13.2	Provisions pour retraite ou autres	1.1.2.5, note 25
<b>14</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
14.1	Durée des mandats	3.1.2.1 ; 3.1.2.2
14.2	Contrats de service ou déclaration appropriée	3.8.3
14.3	Comités	3.1.3.1 ; 3.1.4
14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	3.4
14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	3.1.2.5
<b>15</b>	<b>SALARIÉS</b>	
15.1	Répartition des salariés	Chapitre introductif ; 4.2.6
15.2	Participations et stock-options	3.1.2.1 ; 3.1.2.2 ; 3.3.1.2.2.3 ; 3.3.1.2.3 ; 3.3.1.4.2
15.3	Accord de participation des salariés au capital	3.3.3 ; 4.2.3.6

Informations	Intitulés	Sections
<b>16</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
16.1	Répartition du capital ou déclaration appropriée	5.1.1 ; 5.1.2
16.2	Droits de vote différents ou déclaration appropriée	5.1.1 ; 6.1
16.3	Contrôle de l'émetteur	5.1.1. ; 5.1.2 ; 6.1
16.4	Accord d'actionnaires	6.1
<b>17</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	
17.1	Détail des transactions	1.1.2.5, note 32
<b>18</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1	Informations financières historiques auditées	1.1.2 ; 1.1.3 ; 1.2.2. ; 1.2.4 ; 6.1
18.1.2	Changement de date de référence comptable	NA
18.1.3	Normes comptables	1.1.2.5, note 1 ; 1.2.2.3, note 1
18.1.4	Changement de référentiel comptable	1.1.2.5, note 1
18.1.5	Contenu minimal des informations financières auditées	1.1.2 ; 1.2.2. ; 6.1
18.1.6	États financiers consolidés	1.1.2
18.1.7	Date des dernières informations financières	31 décembre 2019
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	
18.2.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	1.1.1.1.3
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	Rapport d'audit	1.1.3 ; 1.2.4 ; 6.1
18.3.2	Autres informations auditées	3.8.4 ; 1.2.4 ; 4.5
18.3.3	Informations financières non auditées	NA
18.4	Informations financières pro forma	
18.4.1	Modification significative des valeurs brutes	NA
18.5	Politique en matière de dividendes	
18.5.1	Description ou déclaration négative	5.4.4 ; 6.1
18.5.2	Montant du dividende par action	5.4.3
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.1.2.5, note 24.2 ; 2.2.3.2
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	1.1.1.1.3 ; 1.1.1.7 ; 1.2.2.3, note 2
<b>19</b>	<b>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>	
19.1	Capital social	
19.1.1	Montant du capital émis	5.1.1
19.1.2	Actions non représentatives du capital	NA
19.1.3	Actions autodétenues	5.1.1 ; 5.3
19.1.4	Valeurs mobilières	NA
19.1.5	Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	NA
19.1.6	Option ou accord	NA
19.1.7	Historique du capital social	5.2.3
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Inscription au registre et objet social	6.1
19.2.2	Catégories d'actions existantes	5.1.1
19.2.3	Disposition impactant un changement de contrôle	6.1

Informations	Intitulés	Sections
<b>20</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	
20.1	Résumé de chaque contrat	6.1
<b>21</b>	<b>DOCUMENTS DISPONIBLES</b>	
21.1	Déclaration sur les documents consultables	6.1

## 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 d'enregistrement universel, 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.

	Sections
<b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	<b>6.5</b>
<b>RAPPORT DE GESTION (CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)</b>	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment la situation d'endettement) de la Société et du Groupe	Chapitre introductif ; 1.1.1. ; 1.2.1 ; 6.3
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière de la Société et du Groupe	Chapitre introductif ; 1.1.1 ; 1.2.1 ; 4.1.2 ; 4.2 (paragraphe introductif) ; 4.2.6 ; 4.3 (paragraphe introductif) ; 4.3.2.7 ; 4.4. (paragraphe introductif) ; Chapitre 4, annexe 1
Principaux risques et incertitudes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques	2.1. ; 2.2 ; 2.3
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas-carbone) de la Société et du Groupe	2.2.1.10 ; 4.3.2
Objectifs et politique de couverture, exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie et utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	1.1.2.5, note 30 ; 1.2.2.3, note 21 ; 2.2.2
Informations relatives aux rachats d'actions	5.3
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	
Comptes annuels	1.2.2
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	1.2.4
Comptes consolidés	1.1.2
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	1.1.3
<b>Rapport sur le gouvernement d'entreprise (voir détail ci-dessous)</b>	
<b>Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	<b>1.2.4</b>

## 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 d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport de gestion tel que notamment prévu à l'article L. 225.100 du code de commerce.

Informations	Sections
<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	Chapitre introductif ; 1.1.1. ; 1.2.1 ; 6.3 ; 1.2.2.3, note 2
<b>Analyse</b> de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment la situation d'endettement) de la Société et du Groupe	Chapitre introductif ; 1.1.1 ; 1.2.1 ; 1.1.2.5 notes 26 à 28 et 31 ; 1.2.2.3, notes 17 à 20
<b>Indicateurs clefs de performance</b> de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière de la Société et du Groupe	Chapitre introductif ; 1.1.1 ; 1.2.1 ; 4.1.2 ; 4.2 (paragraphe introductif) ; 4.2.6 ; 4.3 (paragraphe introductif) ; 4.3.2.7 ; 4.4. (paragraphe introductif) ; Chapitre 4, annexe 1
<b>Principaux risques</b> et incertitudes de la Société et du Groupe et <b>procédures de contrôle interne et de gestion des risques</b>	2.1 ; 2.2 ; 2.3
<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	1.1.2.5, note 30 ; 1.2.2.3, note 21
Exposition aux <b>risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie</b> de la Société et du Groupe	2.2.2
Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	1.1.2.5, note 29 ; 1.2.2.3, note 21
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	2.2.1.10 ; 4.3.2
Activités en matière de <b>recherche et de développement</b> et succursales existantes	Chapitre introductif ; 1.1.2.5, notes 5.4 et 11
Franchissements de seuils, sociétés contrôlées et prises de participation	5.1.2
<b>Modifications intervenues sur le capital</b> de la Société	5.1.1 ; 5.2.3
État de la <b>participation des salariés au capital</b> de la Société	5.1.1
<b>Achats et ventes d'actions</b> propres	5.3
<b>Dividendes</b> distribués par la Société au titre des trois derniers exercices	5.4.3
Dépenses et charges non déductibles	1.2.1
Délais de paiement	1.2.1
<b>Montant des prêts interentreprises</b> consentis par la Société et attestation du commissaire aux comptes	NA
<b>Plan de vigilance</b> de la Société	2.2.3.3 ; 4.1.7 ; 4.4.3
Opérations sur titres par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes	3.5.2
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>	3.3.1.2.2.3, 3.3.1.2.3 ; 3.3.1.4.2 ; 3.3.4.1.3
Tableau des résultats de la Société au cours de chacun <b>des cinq derniers exercices</b>	1.2.2.4
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
<b>Déclaration de performance extra-financière (voir détail ci-dessous) et avis de l'organisme tiers indépendant</b>	Avis en 4.5
Informations <b>Seveso</b>	NA
<b>Rapport sur le gouvernement d'entreprise (voir détail ci-dessous)</b>	

## Table de concordance avec les informations contenues dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport sur le gouvernement d'entreprise tel que prévu à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Informations	Sections
<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	
<b>Politique de rémunération</b> des mandataires sociaux	3.3
<b>Rémunérations et avantages de toute nature</b> versés à raison du mandat au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice à chaque mandataire social	3.3.1 ; 3.3.2
<b>Restitution</b> d'une rémunération variable	NA
<b>Engagements de toute nature</b> pris par la Société au cours de l'exercice	3.3.1. ; 3.8.4 ; 3.3.4.1.3
<b>Rémunération</b> par une entreprise comprise dans le <b>périmètre de consolidation</b>	NA
<b>Ratio d'équité et évolution annuelle de la rémunération</b> au cours des cinq derniers exercices	3.3.1.3
<b>Respect de la politique de rémunération / Écart et dérogation</b> par rapport à la procédure de mise en œuvre	3.3.1
<b>Prise en compte du vote</b> de la dernière assemblée ordinaire sur la politique de rémunération	3.3.4
<b>Suspension et rétablissement de la rémunération des administrateurs (mixité)</b>	NA
<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	3.1.2.2
<b>Conventions</b> intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'une société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	NA
Tableau récapitulatif des <b>délégations</b> en cours de validité	5.2.1
Modalités d'exercice <b>de la direction générale</b>	3.1.2.4
<b>Composition</b> , conditions de préparation et <b>d'organisation des travaux</b> du conseil	3.1.3
Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	3.1.2.5
<b>Limitations aux pouvoirs</b> du directeur général	3.1.2.4 ; 3.1.3.3.1
<b>Référence à un code de gouvernement d'entreprise</b>	Chapitre 3 (paragraphe introductif) ; 3.4
Modalités particulières de <b>participation des actionnaires à l'assemblée générale</b>	6.1
<b>Évaluation des conventions courantes</b>	3.8.2
<b>ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE</b>	
Structure <b>du capital</b>	6.1
<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	6.1
<b>Participations directes ou indirectes</b> dans le capital de la Société	6.1
Détenteurs de tout titre comportant des <b>droits de contrôle spéciaux</b>	6.1
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel <b>système d'actionnariat du personnel</b>	NA
<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	6.1
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	NA
Pouvoirs du conseil d'administration en particulier en ce qui concerne <b>l'émission ou le rachat d'actions</b>	6.1
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de <b>changement de contrôle de la Société</b>	6.1
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	6.1



## 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

Thème	Politiques et Gouvernance	Résultats	Chapitres	GRI	Pacte Mondial
<b>Modèle d'affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trois Business Groups pour générer une croissance durable</li> <li>■ Créer de la valeur de manière durable via une démarche orientée client et l'excellence opérationnelle</li> <li>■ Un système de gestion des risques efficace</li> <li>■ Un modèle de création de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NA</li> </ul>	Chapitre introductif		
<b>Stratégie de Responsabilité sociale et environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 6 convictions, socle de la stratégie développement durable de Faurecia</li> <li>■ Objectifs chiffrés</li> <li>■ Gouvernance</li> <li>■ Feuille de route RSE (6 projets)</li> <li>■ Engagement dans les grands cadres internationaux (Global Compact et Objectifs de Développement Durable (ODD), French Business Climate Pledge, EcoVadis, Application de la TCFD)</li> <li>■ Synthèse des différents niveaux d'intégration de l'enjeu climat dans la stratégie et la gouvernance du Groupe selon les onze recommandations cadre de la TCFD</li> <li>■ Dialogue avec les parties prenantes</li> </ul>			GRI 102-14	<p>7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement</p> <p>8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement</p> <p>9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement</p>
<b>Méthodologie d'identification des risques extra-financiers et opportunités</b>		NA	Chapitre 2 Chapitre RSE 4. 4.1.7		
<b>Principaux risques extra-financiers</b>			Chapitre 2 Chapitre RSE 4. 4.1.7		
<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>■ FRIt</li> </ul>	Chapitre RSE 4. 4.2.1	GRI 403-2 GRI 403-3	
Acquisition et rétention des talents	<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>■ Part des salariés recrutés récemment embauchés dans le Groupe</li> </ul>	Chapitre RSE 4. 4.2.3	GRI 202-2 GRI 401-1 GRI 401-2 GRI 404-1 GRI 404-2 GRI 404-3	
Dialogue social	<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> </ul>	Chapitre RSE 4. 4.2.4	GRI 102-41	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective
<b>Éthique 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 d'éthique/procédures internes</li> <li>■ Existence d'un dispositif d'alerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage de managers et professionnels formés au code d'éthique</li> </ul>	Chapitre RSE 4. 4.4.1	GRI 102-16 GRI 102-17 GRI 205	<p>2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.</p> <p>10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin</p>

Thème	Politiques et Gouvernance	Résultats	Chapitres	GRI	Pacte Mondial
Devoir de vigilance et politique d'achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique d'achats 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>■ Taux des fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance RSE</li> <li>■ Index de satisfaction fournisseurs</li> </ul>	<p>Chapitre RSE 4. 4.1.7</p> <p>Chapitre RSE 4. 4.4.3</p>	<p>GRI 102-16 GRI 102-17 GRI 308-1 GRI 308-2 GRI 406-1 GRI 407-1 GRI 408-1 GRI 409-1 GRI 412-1 GRI 412-2 GRI 414-1 GRI 414-2</p>	Concerne les principes 1 à 9
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>■ Index de satisfaction clients</li> <li>■ % de sites à risques (basé sur une analyse interne des risques opérationnels)/total des sites</li> </ul>	<p>Chapitre RSE 4. 4.4.2</p>	<p>GRI 416-1</p>	
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 HSE mensuel</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 CO<sub>2</sub> équivalent scope 1 &amp; 2/millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>■ Consommation d'énergie en MWh /millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>■ Tonnes de déchets/millions d'euros de chiffre d'affaires</li> </ul>	<p>Chapitre RSE 4. 4.3.2</p>	<p>GRI 307 GRI 302-1 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-7 GRI 306-1 GRI 306-2 GRI 306-3 GRI 306-4 GRI 304-1</p>	<p>7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement</p> <p>8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement</p> <p>9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement</p>
<b>Principe Comply or Explain</b>	<p>Compte tenu de la nature de nos activités, nous considérons que les thèmes suivants : le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, 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</p>				
<b>Opportunités</b>					
Promotion de la diversité		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de femmes/total de managers et professionnels</li> <li>■ % de femmes managers et professionnels dans le top management</li> <li>■ % de non-Européens dans le top management</li> </ul>	<p>Chapitre RSE 4. 4.2.5</p>	<p>GRI 405-1 GRI 406-1</p>	6. Les entreprises sont invitées à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession
Engagement des salariés		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Index d'engagement des salariés</li> </ul>	<p>Chapitre RSE 4. 4.2.2</p>		
Employabilité		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'heures de formations par salarié par an</li> </ul>	<p>Chapitre RSE 4. 4.2.2.2.</p>	<p>GRI 404-1</p>	
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>■ Scope 3 des émissions de GES (dont ceux issus de l'utilisation des produits vendus)</li> <li>■ Nombre de nouveaux brevets</li> <li>■ Lancement de la définition d'une méthodologie d'EcoDesign (analyse de cycle de vie simplifié des produits)</li> </ul>	<p>Chapitre RSE 4. 4.3.3</p>		9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement



