



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
2016

SOMMAIRE

1	L'essentiel sur Faurecia	3	9	Gouvernement d'entreprise	107
	Organes de direction et de contrôle	4	9.1.	Le conseil d'administration	108
	Chiffres clés	5	9.2.	Le comité exécutif	160
2	L'activité du Groupe en 2016	7	9.3.	Le <i>Senior Management</i>	161
	2.1. Groupe Faurecia	8	9.4.	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Faurecia	162
	2.2. Évolution des activités du Groupe et chiffres d'affaires	13	9.5.	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de Faurecia	172
	2.3. Événements récents	19	10	Comptes consolidés	175
3	Les résultats et le financement	21	10.1.	État du résultat global de la période	176
	3.1. Résultats	22	10.2.	Bilan consolidé	178
	3.2. Structure financière et endettement	26	10.3.	Tableau des flux de trésorerie consolidés	180
	3.3. Perspectives	27	10.4.	Variation des capitaux propres consolidés	181
4	Facteurs de risques	29	10.5.	Annexe aux états financiers consolidés	182
	4.1. Risques opérationnels	30	10.6.	Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2016	231
	4.2. Risques financiers et de marché	35	10.7.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237
	4.3. Risques juridiques	38	11	Informations juridiques et financières	239
	4.4. Risques industriels et environnementaux	40	11.1.	Comptes sociaux et rapport de gestion de Faurecia	240
	4.5. Assurances et couverture des risques	42	11.2.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	264
5	La politique de ressources humaines et la politique sociale du Groupe	43	11.3.	Le capital et la bourse	266
	5.1. La sécurité au travail	44	11.4.	Informations complémentaires sur Faurecia	270
	5.2. Le développement des compétences	47	12	Assemblée générale mixte du 30 mai 2017	293
	5.3. La poursuite d'un dialogue économique et social approfondi	53	12.1.	Ordre du jour	294
	5.4. Épargne d'entreprise, intéressement et participation au développement du Groupe	56	12.2.	Exposé des motifs des résolutions	296
	5.5. Efficacité administrative des ressources humaines	57	12.3.	Résolutions	320
	5.6. Autres indicateurs sociaux	58	12.4.	Informations relatives aux administrateurs proposés au renouvellement et aux candidats dont la nomination est soumise au vote	329
6	Qualité	69	12.5.	Rapports	334
	6.1. Résultats Qualité	70	Annexes	347	
	6.2. <i>Faurecia Excellence System</i> (FES)	71		Attestation du responsable du document de référence et responsable de l'information	348
	6.3. Trophées clients	72		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel	349
	6.4. Perspectives 2017	73		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	349
7	Recherche et développement	75		Table de concordance avec l'annexe I du règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004	350
	7.1. L'attente du marché	76		Table de concordance avec les informations requises par l'article R. 225-105-1 du code de commerce	353
	7.2. Recherche et innovation	78			
	7.3. Ingénierie et management des programmes	84			
8	Faurecia et le développement durable	85			
	8.1. Faurecia et l'environnement	86			
	8.2. Les actions sociétales	99			

Technical perfection, automotive passion

·faurecia
inspiring mobility

Document de référence 2016



Le présent document de référence incluant le rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 avril 2017 conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



L'essentiel sur Faurecia

SOMMAIRE

	ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	4	CHIFFRES CLÉS	5
--	--	----------	----------------------	----------



Organes de direction et de contrôle

Conseil d'administration ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2016)

Président du conseil d'administration ⁽²⁾

Yann Delabrière ⁽³⁾

Administrateurs

Éric Bourdais de Charbonnière

Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon ⁽⁴⁾

Jean-Pierre Clamadieu ⁽⁴⁾

Odile Desforges

Lee Gardner ⁽⁵⁾

Hans-Georg Härter

Linda Hasenfratz

Olivia Larmaraud

Ross McInnes ⁽³⁾

Amparo Moraleda ⁽⁴⁾

Robert Peugeot ⁽⁴⁾

Michel de Rosen ⁽⁶⁾

Bernadette Spinoy

Carlos Tavares

Direction générale ⁽²⁾

Patrick Koller ⁽⁴⁾

Commissaires aux comptes

Membres de la Compagnie Régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit

Représenté par Valérie Quint

Tour First

TSA 14444

92037 Paris-La Défense Cedex

FRANCE

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Éric Bertier

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine

France

Comité exécutif (au 31 décembre 2016)

Patrick Koller

Directeur général

Michel Favre

Vice-président exécutif, Finance

Hervé Guyot

Vice-président exécutif, Stratégie

Kate Philipps

Vice-président exécutif, Communication

Jean-Michel Renaudie

Vice-président exécutif, Faurecia Interiors

Christophe Schmitt

Vice-président exécutif, Faurecia Clean Mobility

Jean-Pierre Sounillac

Vice-président exécutif, Ressources humaines

Mark Stidham

Vice-président exécutif, Faurecia Amérique du Nord

Elco Spoelder

Vice-président exécutif, en charge des Opérations Groupe

Jean-Michel Vallin

Vice-président exécutif, Faurecia Chine

Hagen Wiesner

Vice-président exécutif, Faurecia Seating

(1) Le gouvernement d'entreprise fait l'objet du chapitre 9 du présent document de référence.

(2) Le conseil d'administration de Faurecia du 13 avril 2016 a décidé de dissocier les fonctions de président et de directeur général qui étaient jusqu'à alors toutes deux exercées par M. Yann Delabrière. Ainsi, depuis le 1^{er} juillet 2016, M. Yann Delabrière exerce les fonctions de président du conseil d'administration et M. Patrick Koller exerce les fonctions de directeur général.

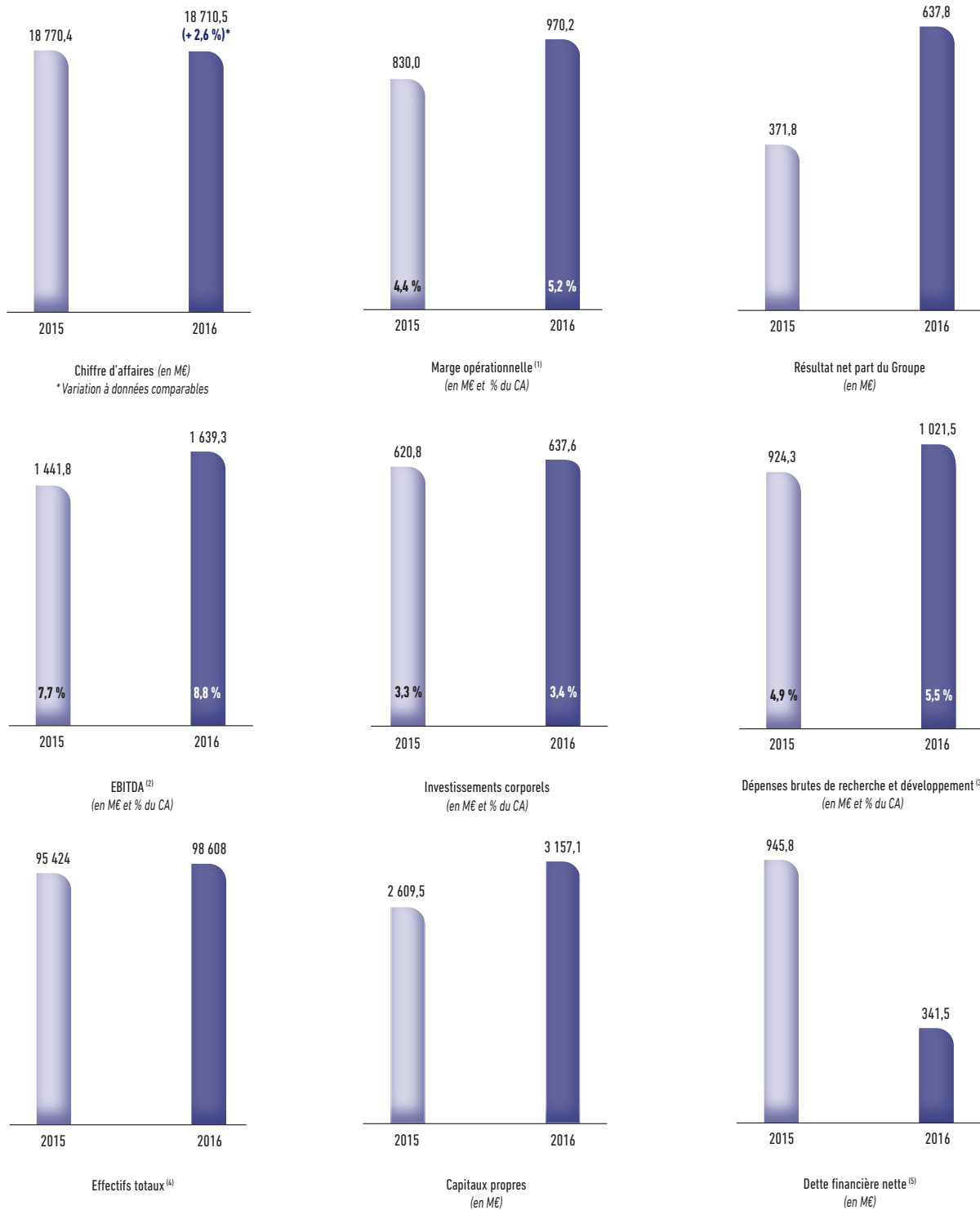
(3) Les mandats de MM. Yann Delabrière et Ross McInnes viendront à expiration à l'issue de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

(4) Les mandats de Mme Amparo Moraleda et de MM. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon, Jean-Pierre Clamadieu et Robert Peugeot seront soumis à renouvellement lors de l'assemblée générale du 30 mai 2017 et la nomination de M. Patrick Koller en tant qu'administrateur de Faurecia sera soumise au vote des actionnaires lors de cette même assemblée.

(5) Lors du conseil d'administration du 11 avril 2017, M. Lee Gardner a fait part de sa décision de démissionner, à l'issue de la séance du conseil en question, de son mandat d'administrateur.

(6) Le conseil d'administration réuni le 11 avril 2017 a décidé de nommer M. Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration, cette nomination prenant effet à l'issue de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

Chiffres clés



(1) Définition en note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation (cf. tableau des flux de trésorerie consolidés, Chapitre 10.3).

(3) Valeur brute avant capitalisation et facturation aux clients (note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

(4) Effectifs hors activité Automotive Exteriors cédée.

(5) Définition en note 26.1 de l'annexe aux comptes consolidés.



2

L'activité du Groupe en 2016

SOMMAIRE

2.1.	GRUPE FAURECIA	8		
	2.1.1. Description de l'activité du Groupe	8		
	2.1.2. Évolution de l'activité du Groupe	8		
2.2.	ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE ET CHIFFRES D'AFFAIRES	13		
	2.2.1. Faurecia Seating	13		
			2.3.	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS
				19
				2.2.2. Faurecia Clean Mobility 15
				2.2.3. Faurecia Interiors 17

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

- les comptes consolidés, les comptes annuels, les rapports d'audit correspondants ainsi que les commentaires sur les comptes consolidés et les faits marquants par activité figurant respectivement aux pages 155 à 224, 230 à 251, 225 et 226, 252 et 253 et 8 à 20 du document de référence de l'exercice 2015 déposé auprès de l'AMF le 21 avril 2016 sous le numéro D. 16.0374 ;
- les comptes consolidés, les comptes annuels, les rapports d'audit correspondants ainsi que les commentaires sur les comptes consolidés et les faits marquants par activité figurant respectivement aux pages 141 à 208, 214 à 237, 209 et 210, 238 et 239 et 8 à 18 du document de référence de l'exercice 2014 déposé auprès de l'AMF le 22 avril 2015 sous le numéro D. 15.0388.

Le présent chapitre fournit un descriptif de l'activité et des résultats de Faurecia au titre de l'exercice 2016. 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.



2.1. Groupe Faurecia

2.1.1. DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le groupe Faurecia est l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile. Il développe, fabrique et commercialise des équipements de première monte, à travers trois principales branches d'activité (*Business Groups*) : Faurecia Seating (anciennement dénommée Faurecia Automotive Seating), Faurecia Clean Mobility (anciennement dénommée Faurecia Emission Control Technologies) et Faurecia Interiors (anciennement dénommée Faurecia Interior Systems), l'activité Automotive Exteriors ayant été cédée le 29 juillet 2016 à Plastic Omnium.

L'offre de Faurecia se développe autour de deux axes principaux :

- la mobilité durable supposant notamment allègement des matériaux et traitement des émissions quels que soient les types de véhicules, tout en tenant compte des évolutions fondamentales du marché en matière de motorisations ;
- la vie à bord intuitive, associant la nouvelle architecture intérieure du véhicule, incluant les sièges, avec, entre autres, les commandes Homme/Machine et la connectivité.

Faurecia conçoit et produit des équipements qui sont généralement spécifiques à chaque modèle de voiture ou à chaque plateforme automobile pour les nouveaux modèles de véhicules et sont livrés aux constructeurs pour la durée de vie anticipée des modèles ou des plateformes (généralement entre 5 et 10 ans).

La qualité des produits Faurecia est reconnue parmi les constructeurs et est soutenue par le *Faurecia Excellence System* (FES) du Groupe, ensemble rigoureux de procédures et méthodologies qui permettent d'optimiser conception et programmes de développement (*Program Management System*),

ainsi que par l'expertise des ingénieurs et techniciens de Faurecia qui conçoivent des produits et des solutions technologiques.

Faurecia bénéficie d'une vaste implantation géographique et fait partie des rares équipementiers automobiles ayant la capacité de fournir les programmes mondiaux des constructeurs automobiles. Ainsi, le Groupe estime qu'un véhicule sur trois dans le monde est équipé d'origine d'au moins un produit fabriqué par l'un des *Business Groups* de Faurecia.

Au 31 décembre 2016, Faurecia emploie environ 100 000 personnes dans 34 pays, réparties sur 300 sites dont 30 centres de recherche et développement.

Faurecia analyse son chiffre d'affaires principalement sur la base des ventes à valeur ajoutée (qui correspondent au chiffre d'affaires total hors monolithes et qui sont le reflet de l'activité réelle).

Les deux composantes principales du chiffre d'affaires à valeur ajoutée sont les ventes de produits (livraisons de pièces et composants aux constructeurs automobiles) et les ventes d'outillages, de recherche et développement et de prototypes.

De plus, le chiffre d'affaires total de Faurecia Clean Mobility comprend des ventes de monolithes qui sont des composants utilisés dans les convertisseurs catalytiques pour lignes d'échappement. Les monolithes font l'objet d'une gestion directe de la part des constructeurs automobiles. Ils sont achetés par le Groupe auprès des fournisseurs désignés par ceux-ci et refaturés aux constructeurs pour leur prix de revient (*pass-through basis*). Ils ne génèrent de ce fait aucune valeur ajoutée industrielle.

2.1.2. ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

La production automobile mondiale est en croissance de 4,7 % entre 2015 et 2016. Elle progresse dans toutes les zones géographiques à l'exception de l'Amérique du Sud. Ainsi, la production de véhicules légers a augmenté en Europe de 2,8 % et en Amérique du Nord de 2,0 %. Elle a également augmenté en Asie de 7,2 %. À l'inverse, la production a baissé de 10,0 % en Amérique du Sud (source : IHS Automotive janvier 2017).

Suite au protocole d'accord signé en 2015 avec Plastic Omnium, l'activité Automotive Exteriors a été vendue le 29 juillet 2016. Cependant, l'activité composite (Faurecia Composite Technologies), le site de production Faurecia pour Smart à

Hambach (France) et deux co-entreprises au Brésil et en Chine (ces deux entités sont consolidées par mise en équivalence) n'étaient pas inclus dans le protocole d'accord.

En application de la norme comptable IFRS 5, les actifs et passifs cédés ainsi que le résultat net des activités non poursuivies ont été isolés dans une partie distincte du bilan et du compte de résultat (note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

Tous les résultats sont présentés après application de la norme comptable IFRS 5 pour 2015 et 2016.

Le chiffre d'affaires consolidé de Faurecia pour l'année 2016 s'éleva à 18 710,5 millions d'euros, à comparer à 18 770,4 millions d'euros en 2015. En données brutes, le chiffre d'affaires consolidé de Faurecia entre 2015 et 2016 est en baisse de 0,3 %. À taux de change et périmètre constants, il est en progression de 2,6 % par rapport à l'année 2015, affichant une hausse de 3,4 % sur le premier semestre et une hausse de 1,8 % sur le second semestre.

Les ventes de produits (livraisons de pièces et composants aux constructeurs) atteignent 14 247,1 millions d'euros, contre 14 218,7 millions d'euros en 2015. Elles progressent de 0,2 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, elles sont en hausse de 3,6 %, dont 4,2 % sur le premier semestre et 3,1 % sur le second semestre.

Les ventes d'outillages, de R&D, de prototypes et d'autres services s'établissent à 1 366,5 millions d'euros, contre 1 247,3 millions d'euros en 2015. Elles augmentent de 9,6 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, elles sont en augmentation de 11,1 %.

Les ventes de monolithes ⁽¹⁾, produits mandatés par les clients et sur lesquels Faurecia opère en tant qu'agent, sont de 3 096,9 millions d'euros en 2016, contre 3 304,4 millions d'euros en 2015. Elles sont en baisse de 6,3 % en données brutes et de 5,2 % à taux de change et périmètre constants, dont une baisse de 4,0 % sur le premier semestre et une baisse de 6,5 % sur le second semestre, dues principalement à la baisse du prix des métaux précieux inclus dans ces monolithes.

Les ventes à valeur ajoutée (qui correspondent au chiffre d'affaires total hors monolithes et qui sont le reflet de l'activité réelle) s'élevèrent en 2016 à 15 613,6 millions d'euros, à comparer à 15 466,0 millions d'euros en 2015, soit une augmentation de 1,0 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, la progression est de 4,3 % par rapport à 2015, dont une hausse de 5,0 % sur le premier semestre et de 3,5 % sur le second semestre.

Par ailleurs, afin d'accompagner la tendance du marché vers plus de réglementations pour la qualité de l'air et les économies de carburant, l'activité Emissions Control Technologies est devenue l'activité Clean Mobility.

PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES VENTES

(en millions d'euros)	Ventes de produits	Ventes de développement, outillages, prototypes et autres services	Ventes à valeur ajoutée	Ventes de monolithes	Chiffre d'affaires total
Seating	6 244,1	363,3	6 607,4	0,0	6 607,4
Clean Mobility	3 860,0	335,3	4 195,3	3 096,9	7 292,2
Interiors	4 143,0	667,9	4 810,9	0,0	4 810,9

TOTAL	14 247,1	1 366,5	15 613,6	3 096,9	18 710,5
--------------	-----------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------

(en millions d'euros)	S2 2016	S2 2015	Var. (%) brute	Var. (%) organique *	2016	2015	Var. (%) brute	Var. (%) organique *
Chiffre d'affaires total	9 178,8	9 281,7	- 1,1 %	1,8 %	18 710,5	18 770,4	- 0,3 %	2,6 %
Seating	3 308,1	3 085,0	7,2 %	9,2 %	6 607,4	6 188,5	6,8 %	9,0 %
Clean Mobility	3 577,7	3 679,1	- 2,8 %	- 1,6 %	7 292,2	7 490,3	- 2,6 %	- 0,8 %
Interiors	2 293,0	2 517,6	- 8,9 %	- 2,4 %	4 810,9	5 091,6	- 5,5 %	- 0,2 %
Ventes de produits	6 952,4	6 986,9	- 0,5 %	3,1 %	14 247,1	14 218,7	0,2 %	3,6 %
Seating	3 109,2	2 888,2	7,7 %	9,6 %	6 244,1	5 826,4	7,2 %	9,4 %
Clean Mobility	1 924,2	1 905,2	1,0 %	2,7 %	3 860,0	3 880,5	- 0,5 %	2,0 %
Interiors	1 919,0	2 193,5	- 12,5 %	- 5,2 %	4 143,0	4 511,8	- 8,2 %	- 2,4 %

* Variation à taux de change et périmètre constants.

(1) Métaux précieux et céramiques compris dans les systèmes de contrôle des émissions.



(en millions d'euros)	2015 publié	Devises	Périmètre	Organique *	2016 publié
Ventes de produits	14 218,7	(313,8)	(175,0)	517,2	14 247,1
Var. en %		- 2,2 %	- 1,2 %	3,6 %	0,2 %
Ventes à valeur ajoutée	15 466,0	(332,6)	(179,1)	659,3	15 613,6
Var. en %		- 2,1 %	- 1,1 %	4,3 %	1,0 %
Chiffre d'affaires total	18 770,4	(367,7)	(179,1)	486,9	18 710,5
Var. en %		- 2,0 %	- 1,0 %	2,6 %	- 0,3 %

* Variation à taux de change et périmètre constants.

(en millions d'euros)	S2 2015 publié	Devises	Périmètre	Organique *	S2 2016 publié
Ventes de produits	6 986,9	(119,0)	(129,2)	213,7	6 952,4
Var. en %		- 1,7 %	- 1,9 %	3,1 %	- 0,5 %
Ventes à valeur ajoutée	7 678,0	(122,2)	(133,0)	269,1	7 691,9
Var. en %		- 1,6 %	- 1,7 %	3,5 %	0,2 %
Chiffre d'affaires total	9 281,7	(134,8)	(133,0)	164,9	9 178,8
Var. en %		- 1,5 %	- 1,4 %	1,8 %	- 1,1 %

* Variation à taux de change et périmètre constants.

Par zone géographique, les ventes de produits de l'exercice 2016 se répartissent comme suit :

- en Europe, les ventes de produits s'établissent à 7 128,7 millions d'euros (50,0 % des ventes de produits totales), contre 6 981,7 millions d'euros en 2015. Elles augmentent par rapport à 2015 en données brutes de 2,1 % et sont en hausse de 3,2 % à taux de change et périmètre constants. Durant la même période, les constructeurs automobiles ont augmenté leur production en Europe de 2,8 % (source : IHS Automotive janvier 2017). Après un premier semestre de forte progression (+ 7,1 % à taux de change et périmètre constants pour une production automobile en hausse de 4,6 %, source : IHS Automotive janvier 2017), les ventes ont au contraire diminué au second semestre (- 1,0 % à taux de change et périmètre constants à comparer à une production automobile augmentant de 0,9 %, source : IHS Automotive janvier 2017) ;
- en Amérique du Nord, les ventes de produits sont en recul de 4,8 % en données brutes, à 4 080,8 millions d'euros (28,6 % des ventes de produits totales), contre 4 284,7 millions d'euros en 2015. À taux de change et périmètre constants, la baisse est de 2,2 % alors que la production automobile augmente de 2,0 % (source : IHS Automotive janvier 2017). Au premier semestre, les ventes de produits ont diminué de 3,1 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : hausse de 2,9 %, source : IHS Automotive janvier 2017). Sur le second semestre, la baisse des ventes de produits est de 1,3 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : hausse de 1,1 %, source : IHS Automotive janvier 2017) ;
- en Amérique du Sud, les ventes de produits s'établissent à 464,8 millions d'euros (3,3 % des ventes de produits totales), contre 410,4 millions d'euros en 2015. Elles sont en hausse de 13,3 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, elles augmentent de 39,0 % (la production automobile baisse de 10,0 %, source : IHS Automotive janvier 2017). À taux de change et périmètre constants, sur le premier semestre, les ventes ont augmenté de 19,4 % (production automobile : - 16,8 %, source : IHS Automotive janvier 2017), avec une poursuite de cette augmentation des ventes au second semestre de 63,7 % (production automobile : - 2,6 %, source : IHS Automotive janvier 2017) ;
- en Asie, les ventes de produits progressent de 0,2 % en données brutes, à 2 376,8 millions d'euros (16,7 % des ventes de produits totales), contre 2 371,4 millions d'euros en 2015. À taux de change et périmètre constants, la progression est de 7,4 %. Ceci est à rapprocher d'une hausse de la production automobile de 7,2 % (source : IHS Automotive janvier 2017). Au premier semestre, les ventes de produits ont augmenté de 3,8 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : + 2,9 %, source : IHS Automotive janvier 2017). Sur le second semestre, les ventes de produits en Asie continuent d'augmenter de 10,9 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : + 11,4 %, source : IHS Automotive janvier 2017) ;
- dans les autres pays, l'Afrique du Sud et l'Iran, les ventes de produits s'élèvent à 196,0 millions d'euros. Elles sont en augmentation de 15,0 % en données brutes et en hausse de 30,4 % à taux de change et périmètre constants.

VENTES PAR RÉGION

(en millions d'euros)	2016	2015	Publié	Organique *	Production VL **
Ventes totales					
Europe	9 643,2	9 507,4	1,4 %	2,4 %	
Amérique du Nord	5 219,4	5 427,2	- 3,8 %	- 1,8 %	
Amérique du Sud	545,5	496,9	9,8 %	32,4 %	
Asie	3 067,7	3 100,1	- 1,0 %	5,6 %	
Autres pays	234,7	238,8	- 1,7 %	11,8 %	
TOTAL	18 710,5	18 770,4	- 0,3 %	2,6 %	
Ventes de produits					
Europe	7 128,7	6 981,7	2,1 %	3,2 %	2,8 %
Amérique du Nord	4 080,8	4 284,7	- 4,8 %	- 2,2 %	2,0 %
Amérique du Sud	464,8	410,4	13,3 %	39,0 %	- 10,0 %
Asie	2 376,8	2 371,4	0,2 %	7,4 %	7,2 %
Autres pays	196,0	170,5	15,0 %	30,4 %	18,3 %
TOTAL	14 247,1	14 218,7	0,2 %	3,6 %	4,7 %

* Variation à taux de change et périmètre constants.

** Source : IHS Automotive, janvier 2017.

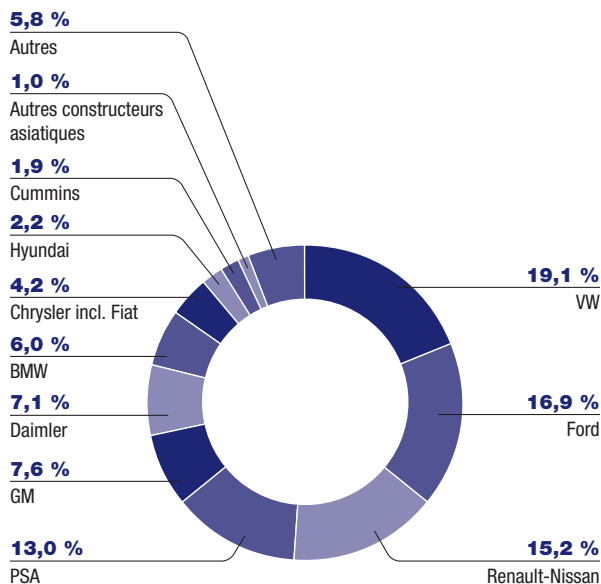
(en millions d'euros)	S2 2016	S2 2015	Publié	Organique *	Production VL **
Ventes totales					
Europe	4 499,0	4 662,2	- 3,5 %	- 2,5 %	
Amérique du Nord	2 587,7	2 701,3	- 4,2 %	- 0,7 %	
Amérique du Sud	309,5	220,8	40,2 %	53,1 %	
Asie	1 655,3	1 585,9	4,4 %	10,3 %	
Autres pays	127,3	111,5	14,2 %	17,2 %	
TOTAL	9 178,8	9 281,7	- 1,1 %	1,8 %	
Ventes de produits					
Europe	3 295,6	3 369,7	- 2,2 %	- 1,0 %	0,9 %
Amérique du Nord	2 012,9	2 135,9	- 5,8 %	- 1,3 %	1,1 %
Amérique du Sud	264,8	181,2	46,1 %	63,7 %	- 2,6 %
Asie	1 270,1	1 214,6	4,6 %	10,9 %	11,4 %
Autres pays	109,0	85,5	27,6 %	31,7 %	35,1 %
TOTAL	6 952,4	6 986,9	- 0,5 %	3,1 %	6,9 %

* Variation à taux de change et périmètre constants.

** Source : IHS Automotive, janvier 2017.



VENTES DE PRODUITS PAR CLIENT FINAL EN 2016 (%)



Les ventes de produits au groupe Volkswagen s'élèvent en 2016 à 2 714,1 millions d'euros, en diminution de 3,4 % par rapport à 2015 en données brutes et en diminution de 1,6 % à taux de change et périmètre constants. Elles représentent 19,1 % du total des ventes produits du groupe Faurecia.

Les ventes de produits au groupe Ford représentent 16,9 % des ventes produits du groupe Faurecia, à 2 413,5 millions d'euros pour 2016. Par rapport à 2015, elles sont en progression de 1,7 % en données brutes et de 8,9 % à taux de change et périmètre constants.

Les ventes de produits au groupe Renault-Nissan représentent 15,2 % des ventes de produits du groupe Faurecia. Elles sont en augmentation de 14,2 % par rapport à 2015 en données brutes

et de 16,1 % à taux de change et périmètre constants, pour atteindre 2 170,6 millions d'euros. À taux de change et périmètre constants, les ventes de produits à Renault augmentent de 29,8 % tandis que les ventes à Nissan progressent de 7,4 %.

Les ventes de produits au groupe PSA Peugeot Citroën s'élèvent en 2016 à 1 845,9 millions d'euros, en recul de 2,5 % en données brutes et en baisse de 0,3 % à taux de change et périmètre constants. Elles représentent 13,0 % du total des ventes de produits du groupe Faurecia.

Les ventes de produits au groupe General Motors enregistrent, en 2016, une baisse de 8,3 % en données brutes, et de 7,7 % à taux de change et périmètre constants, pour atteindre 1 083,0 millions d'euros (7,6 % des ventes produits totales).

Les ventes de produits au groupe Daimler s'établissent à 1 009,6 millions d'euros (7,1 % des ventes produits du groupe Faurecia). Elles sont en progrès de 3,3 % en données brutes ainsi qu'à taux de change et périmètre constants.

Les ventes de produits au groupe BMW s'élèvent à 857,5 millions d'euros (6,0 % des ventes de produits totales). Elles reculent de 4,8 % en données brutes mais augmentent de 7,7 % à taux de change et périmètre constants.

En 2016, les ventes de produits sont en hausse de 16,0 % avec Hyundai/Kia et de 18,9 % à taux de change et périmètre constants. Les ventes de produits à Geely-Volvo augmentent de 7,0 % en données brutes et de 9,0 % à taux de change et périmètre constants. Les ventes à Fiat-Chrysler reculent de 17,2 % en données brutes ainsi qu'à taux de change et périmètre constants. Enfin, les ventes à Toyota baissent de 4,4 % en données brutes mais augmentent de 6,5 % à taux de change et périmètre constants.

Les cinq principaux clients de Faurecia contribuent à 71,8 % des ventes produits : VW 19,1 %, Ford 16,9 %, Renault-Nissan 15,2 %, PSA 13,0 % et GM 7,6 %.

2.2. Évolution des activités du Groupe et chiffres d'affaires

2.2.1. FAURECIA SEATING

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectifs	Sites	Pays	Centres de recherche et développement et de design et développement
6 607,4	42 100	71	28	20

Faurecia est le troisième fournisseur mondial de sièges complets et le premier fournisseur mondial en armatures et mécanismes. Faurecia conçoit et réalise des sièges complets, ainsi que l'ensemble des composants les constituant : armatures, mécanismes, mousses, coiffes (revêtements du siège), systèmes électroniques, mécatroniques et pneumatiques. Au cours de la phase de fabrication des sièges, Faurecia assemble les différents composants afin de créer un ensemble complet – sièges avant et sièges arrière – pour le livrer en juste à temps aux usines de ses clients. Faurecia bénéficie d'une grande expérience en matière de développement et de conception de sièges d'automobile. Le Groupe met l'accent sur la sécurité, le confort, la qualité perçue, la modularité et les matériaux naturels/recyclés. Il renforce son efficacité opérationnelle en digitalisant de plus en plus les étapes de développement et en robotisant la production.

L'activité Seating a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 6 607,4 millions d'euros, en hausse de 6,8 % par rapport à 2015 en données brutes et en hausse de 9,0 % à taux de change et périmètre constants.

Les ventes de produits s'élèvent à 6 244,1 millions d'euros contre 5 826,4 millions d'euros en 2015, soit une hausse de 7,2 % en données brutes et une progression de 9,4 % à périmètre et taux de change constants. La variation sur le second semestre a été de 7,7 % en données brutes et de 9,6 % à taux de change et périmètre constants.

L'année 2016 a été marquée par la mise en production série d'un nombre de projets comparable à celui de 2015 : douze projets incluent la production de sièges complets, avec tout

ou partie des composants, et sept, les structures de sièges. Les composants tels que les coiffes, les mousses, les appuie-tête ou les modules de confort pneumatique ont totalisé vingt-trois démarrages industriels.

L'Europe a regroupé la moitié des mises en production. En France, la production des sièges complets des véhicules utilitaires légers Citroën Jumpy, Peugeot Expert et Toyota ProAce a été lancée sur la toute nouvelle plateforme modulaire EMP2 de PSA. La production des sièges complets du Renault Scenic a également démarré sur le même site de production. La fabrication de sièges complets pour les crossovers Peugeot 3008 et 5008, l'utilitaire Fiat Scudo, et la Citroën électrique E-Méhari ont également été lancées. En Allemagne, la fabrication des sièges complets de l'Audi A5 en silhouette berline et coupé a démarré. La Pologne, la France et la Chine ont fourni la structure et les mécanismes de la Porsche Panamera.

La Chine a effectué huit mises en production, en particulier celle des sièges complets du Cadillac CT6, assemblé localement, des sièges complets de la Peugeot 308, de la berline Volkswagen Phideon, remplaçante de la Phaeton, et des structures de siège avant de plateforme pour le crossover Peugeot 3008 de Dongfeng-Peugeot.

L'Amérique du Nord a été la troisième région par le nombre de mises en production série avec notamment celle des sièges complets des pick-up Nissan Titan XD, la gamme complète des pick-up Ford Super Duty (F-250, F-350, F-450, F-550, châssis Cab F-650 et F-750), les structures de siège avant pour Fiat Chrysler et Volkswagen, et les appuie-tête de l'Audi Q5.



En Amérique latine, Faurecia Seating a lancé la production série des sièges complets de l'utilitaire Mercedes Vito et du crossover Renault Captur.

Le développement global de Faurecia Seating s'est poursuivi avec notamment l'ouverture de plusieurs nouveaux sites industriels et centres de recherche et développement :

- au Maroc, le démarrage en production série de coiffes du site de Sale ;
- en Roumanie, l'inauguration d'un second site de production de coiffes à Valcea ;
- en Slovaquie, l'inauguration du site d'assemblage de sièges de Lozorno, qui assemblera en 2017 les sièges de l'ensemble des SUV et crossovers du groupe Volkswagen ;
- aux États-Unis, l'ouverture et le démarrage en production série du site d'assemblage de sièges complets de Simpsonville ;
- en Inde, un nouveau centre de recherche et développement à Pune, dont les équipes contribueront en particulier au développement des sièges d'automobiles ;
- en Chine, une usine créée à Tianjin en co-entreprise avec la société chinoise Foton pour assembler les sièges complets des futurs modèles de la marque allemande premium Borgward, en premier lieu pour le SUV BX5. La marque Borgward, disparue en 1961, a été relancée en 2015 grâce à Foton, filiale du groupe BAIC international.

Faurecia Seating déploie la stratégie *Digital Enterprise* du Groupe dans toutes les activités de développement, de fabrication et de logistique. Les initiatives les plus avancées sont :

- l'emploi de véhicules autoguidés pour acheminer les pièces au sein d'une usine ;
- l'exploitation des données issues des machines connectées pour anticiper les pannes et optimiser la productivité ;
- les systèmes de supervision de fabrication entièrement digitaux qui facilitent le pilotage de l'ensemble de la chaîne de fabrication ;
- l'utilisation des robots collaboratifs pour assister les ouvriers dans les tâches pénibles et répétitives ou pour des opérations requérant une forte précision.

L'année 2016 a également été riche en matière d'innovations technologiques.

En témoignent la mise en production, en Pologne, des systèmes de confort pneumatique premium pour la nouvelle berline premium Cadillac CT6 et la première présentation publique, en octobre 2016, de deux innovations de rupture, au cours du Mondial de l'Automobile de Paris :

- le siège *Natural Motion™*, qui offre une expérience intuitive de réglage du siège sur des sièges se réglant manuellement ;
- la seconde génération de siège intelligent *Active Wellness™* préfigurant les nouveaux usages du Cockpit du Futur, c'est-à-dire dans un véhicule connecté et à conduite partiellement autonome. Équipé de capteurs, le siège apprécie l'état de bien-être et de confort du conducteur selon douze critères et, grâce à l'intelligence artificielle, propose la meilleure action d'amélioration.

Les innovations récemment présentées ont été plébiscitées par le marché :

- Faurecia Seating a reçu du jury américain d'*Automotive News* le prestigieux *Pace Award* pour sa technologie de fabrication de coiffes avec formes en trois dimensions *Cover Carving Technology*, déjà en production série sur plusieurs véhicules ;
- un jury allemand a décerné à Faurecia l'*Automotive Innovation Award 2016*, au titre du fournisseur le plus innovant en matière d'intérieur (siège et cockpit) ;
- un deuxième jury allemand de professionnels de l'automobile a remis à Faurecia Seating le *Brand Contest Design Award* pour sa première génération de siège concept équipé de capteurs biométriques *Active Wellness™*.

Le chapitre 7 du présent document de référence comporte plus d'informations sur l'ensemble des technologies et innovations développées par Faurecia.

L'excellence opérationnelle de Faurecia Seating a été récompensée à de nombreuses reprises par les constructeurs (cf. le chapitre 6 du présent document de référence, section 6.3 « Trophées clients »).

2.2.2. FAURECIA CLEAN MOBILITY

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectifs	Sites	Pays	Centres de recherche et développement et de design et développement
7 292,2	21 700	84	31	13

Faurecia Clean Mobility est le leader mondial sur le marché du contrôle des émissions, développant et produisant des systèmes d'échappement dans leur ensemble et tous les composants assurant les fonctions de réduction des émissions polluantes ainsi que les fonctions acoustiques du système d'échappement.

L'activité Clean Mobility a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires total de 7 292,2 millions d'euros, en baisse de 2,6 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires total est en baisse de 0,8 %.

Les ventes de monolithes atteignent 3 096,9 millions d'euros en 2016 à comparer à 3 304,4 millions d'euros en 2015 (soit une baisse de 6,3 % en données brutes et 5,2 % à taux de change et périmètres constants).

Les ventes à valeur ajoutée atteignent 4 195,3 millions d'euros en 2016 à comparer à 4 185,9 millions d'euros en 2015 (soit une hausse de 0,2 % en données brutes et 2,7 % à taux de change et périmètre constants).

Les ventes de produits se sont élevées en 2016 à 3 860,0 millions d'euros soit une baisse de 0,5 % en données brutes mais une hausse de 2,0 % à données comparables. Au second semestre 2016, les ventes de produits ont légèrement augmenté de 1,0 % en données brutes et de 2,7 % à taux de change et périmètre constants.

Les ventes de Clean Mobility incluent les ventes des entités Faurecia Composite Technologies conservées par Faurecia après la cession de Faurecia Automotive Exteriors. Suite à cette réorganisation, les ventes de l'activité composite qui avaient été intégrées à l'activité Interiors lors de la présentation des résultats du premier semestre 2016 ont été réaffectées rétroactivement sur 2015 et 2016 à l'activité Clean Mobility.

Faurecia Clean Mobility a maintenu sa position de leader mondial en réalisant cent soixante-quinze lancements en 2016.

En Europe, cinquante-six lancements ont été opérés, avec notamment le démarrage des programmes des parties chaudes et parties froides pour les motorisations essence et Diesel du véhicule Giulia de la plateforme Alfa Giorgio. L'usine de Terni, en Italie, accompagne ce lancement en Europe. Le démarrage de la partie froide pour les motorisations Diesel et essence de la Peugeot 3008, des parties chaudes et froides de la motorisation Diesel du Ford Transit dans l'usine de Koacelli en Turquie peut également être souligné.

Faurecia Clean Mobility a confirmé sa position en Asie, avec soixante-six lancements. Un nouveau site d'assemblage en juste à temps a, par ailleurs, été ouvert à Wuhan, pour le démarrage des parties froides équipant le SGM Cavalier.

En Chine, l'engagement des équipes Faurecia Clean Mobility a permis d'augmenter de façon significative la part de marché

avec les constructeurs locaux tels que Geely, BAIC, FAW et GAC. Le démarrage de programmes importants tels que les parties chaudes pour la motorisation 1,0 l turbo essence Honda Eva et du nouveau moteur 1,5 l essence Ford est à signaler. Par ailleurs, le premier démarrage chez BAIC peut être souligné, Faurecia Clean Mobility produisant la ligne complète pour le moteur 1,5 l essence de la BAIC BJ20.

Faurecia Clean Mobility a, par ailleurs, confirmé son expertise dans les systèmes de récupération d'énergie en intégrant, en 2016, son EHRS (*Exhaust Heat Recovery System*) sur la partie chaude de la motorisation essence 1,6 l du Hyundai Ioniq.

Dans les pays émergents, Faurecia Clean Mobility a renforcé son positionnement avec trente-deux lancements, dont trois démarrages majeurs : en Argentine pour la Toyota Hilux (partie froide pour ses deux motorisations 2,8 l Diesel et 2,7 l flex), au Brésil pour les véhicules Duster, Sandero, Logan, Oroch et Captur de Renault-Nissan (partie chaude pour la motorisation 1,6 l essence) et pour le Volvo FH (partie chaude pour la motorisation 13 l diesel). Dans l'usine de Port Elisabeth en Afrique du Sud, il convient de souligner le lancement de la partie chaude équipée de la technologie SCR BlueBox® pour le moteur 2,0 l Diesel du Ford Transit.

En Amérique du Nord, vingt et un lancements ont été opérés dont, entre autres, dans les usines de Queretaro et de San Jose Chiappa au Mexique, le démarrage des parties chaudes et froides pour les motorisations 2,0 l Diesel et essence de l'Audi Q5, ainsi que de la première partie froide pour HKMC qui équipera la Hyundai Elentra. Faurecia Clean Mobility équipera aussi la Chrysler Pacifica d'une partie froide pour son moteur V6 3,6 l essence.

L'usine de Columbus, aux États-Unis, a été ouverte, pour le lancement du programme Nitro de Cummins Emissions Solutions (CES) qui démarrera en 2017.

Faurecia Clean Mobility a confirmé, en 2016, sa position de leader mondial sur le marché avec quatre-vingt-seize nouveaux programmes attribués. Ces acquisitions de programmes démontrent la capacité de Faurecia Clean Mobility à accompagner ses clients internationaux avec leurs partenaires régionaux et sur de nouveaux marchés mais aussi à acquérir des nouveaux programmes stratégiques.

2016 a aussi été marquée par la signature d'un accord de co-entreprise entre les sociétés Faurecia (China) Holding Co. Ltd et Shandong Yinlun Heat Exchange System Co. Ltd. Actionnaire majoritaire à hauteur de 52 %, Faurecia développera et produira des systèmes de dépollution pour Weichai Powertrain Air Cleaning Technologies Co. Ltd localisé à Weifang, en Chine.

Faurecia a également signé avec MAAD, co-entreprise entre les groupes iraniens Crouse et Avrand, un accord pour la création



de la co-entreprise Faurecia Crouse Advanced Exhaust System Co. pour les systèmes de contrôle des émissions. FCAES, dont Faurecia sera actionnaire à 50 %, développera et produira des systèmes de contrôles des émissions pour le marché automobile iranien. La production locale devrait démarrer début 2017.

Faurecia a porté de 42 à 91,5 % sa participation dans la société danoise Amminex dont la solution ASDS™, équipant les bus en circulation à Copenhague, utilise de l'ammoniac gazeux stocké sous forme solide dans les véhicules et permet de réduire les émissions d'oxydes d'azote des moteurs Diesel de bus urbains. Faurecia a également adapté cette technologie aux voitures particulières et véhicules commerciaux légers, grâce à un système, d'un format plus compact, pouvant être installé dans le coffre ou tout autre espace disponible.

En 2016, Faurecia Clean Mobility a confirmé sa position de leader des systèmes *Selective Catalytic Reduction* (SCR) de réduction des oxydes d'azote (NOx) sur les motorisations Diesel. Son innovation SCR BlueBox®, système de mélange SCR en position rapprochée, équipe aujourd'hui la ligne d'échappement du Ford Transit sur sa motorisation 2,0 l Diesel.

Faurecia Clean Mobility continue également de développer sa nouvelle génération de vannes électriques qui permettra de répondre aux exigences des constructeurs en matière de durabilité et de tenue à haute température.

Les vannes électriques peuvent, en effet, être utilisées soit pour réduire le bruit à l'échappement (vanne acoustique), soit pour faire varier la pression dans la ligne d'échappement (vanne LP EGR ou vanne de contre-pression). En ce qui concerne la vanne LP EGR, Faurecia Clean Mobility lancera sa première application sur un véhicule d'un constructeur européen. De plus, reconnue pour son expertise dans le traitement acoustique de l'échappement, Faurecia équipera la Honda NSX de sa vanne pilotée électriquement. Cette application s'ajoute à la liste des véhicules FIAT-Chrysler, Ford, Mercedes, Volvo, VW Group déjà équipés.

À noter que Faurecia Clean Mobility a remporté le *Pace Award 2016 Automotive News* avec sa technologie *Adaptive Valve*™, vanne autopilotée, activée par le flux des gaz d'échappement et qui fonctionne en tandem avec le silencieux pour atténuer le son émis par l'échappement. Sur les véhicules à désactivation de cylindres, la vanne adaptative neutralise les sons basse fréquence de manière à ce que le conducteur ne perçoive aucune différence lors du passage de huit cylindres à quatre, bénéficiant ainsi d'une meilleure expérience à bord. Cette vanne développée par Faurecia équipe actuellement de nombreux pick-up et SUV en Amérique du Nord.

La vanne autopilotée complète le portefeuille des vannes acoustiques développées par Faurecia Clean Mobility. Elle est principalement utilisée sur des véhicules commercialisés en Asie pour réduire le bruit de l'échappement à bas régime. La toute nouvelle génération a été lancée cette année et équipe désormais les véhicules Geely Emgrand (Chine) et Proton Iriz (Malaisie).

Afin de proposer à ses clients une personnalisation de la signature acoustique de leurs véhicules, Faurecia Clean

Mobility développe depuis plusieurs années des technologies de sonorisation à l'échappement (*Exhaust Dynamic Sound Technologies*) qui permettent de recréer et de personnaliser la signature sonore des véhicules équipés de moteurs Diesel et essence à forte puissance mais aussi d'annuler les sons indésirables qui sont produits à bas régime.

Afin d'accompagner les constructeurs dans l'atteinte de leurs objectifs de réduction de consommation de carburant et d'émissions de CO₂, Faurecia Clean Mobility poursuit le développement d'innovations visant à alléger les parties froides des lignes d'échappement dont la technologie de brasage au nickel, dont Faurecia est propriétaire, qui permet d'assembler des parties froides dont les composants ont une épaisseur inférieure à 1,0 mm.

De manière générale, Faurecia Clean Mobility continue de contribuer activement au respect des normes environnementales dans le monde en s'associant à deux grands événements sur la qualité de l'air qui, en 2016, se sont déroulés en Corée du Sud. Partenaire du *World Clean Air Congress* (Congrès mondial sur la qualité de l'air) organisé par l'IUAPPA (Union internationale des associations pour la prévention de la pollution atmosphérique) et de la conférence *Better Air Quality* de l'ONG Clean Air Asia, Faurecia entend rester un acteur majeur de l'amélioration de la qualité de l'air en apportant son expertise et ses technologies de contrôle des émissions.

Par ailleurs, suite à la cession de l'activité Extérieurs à Plastic Omnium le 29 juillet 2016, la division Composite a pris le nom de Faurecia Composite Technologies et a intégré Faurecia Clean Mobility ce qui constitue une intégration logique, s'inscrivant dans la volonté du Groupe de proposer à ses clients des technologies innovantes et propres pour le véhicule de demain.

Aujourd'hui présent en France avec deux usines et un centre de R&D, Faurecia Composite Technologies affiche son ambition de passer du statut d'acteur régional à un acteur global d'ici à 2025.

Dans la continuité de ses activités menées depuis 2012 au sein du Groupe, Faurecia Composite Technologies accélère ses efforts pour réduire le poids des véhicules, et ce notamment en projetant de devenir un leader dans les pièces de structure et semi-structure en fibres de carbone pour les applications à grands volumes. Faurecia participe par ailleurs au consortium FORCE, réunissant les acteurs impliqués dans le marché de la fibre de carbone, pour la rendre abordable à tous les constructeurs.

La division Faurecia Composite Technologies se présente également comme un centre d'expertise composite transverse aux trois activités Faurecia, afin d'apporter ses compétences et son savoir-faire à toutes les applications du Groupe.

Le chapitre 7 du présent document de référence comporte plus d'informations sur l'ensemble des technologies et innovations développées par Faurecia.

L'excellence opérationnelle de Faurecia Clean Mobility a été récompensée de nombreuses reprises par les constructeurs (cf. le chapitre 6 du présent document de référence, section 6.3 « Trophées clients »).

2.2.3. FAURECIA INTERIORS

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectifs	Sites	Pays	Centres de recherche et développement et de design et développement
4 810,9	32 400	80	28	22

Faurecia est l'un des deux leaders mondiaux dans les systèmes d'intérieur. Le Groupe produit des modules de cockpits (tableaux de bord et consoles centrales), des panneaux et modules de portes et des portes complètes, des modules acoustiques et des pièces de décoration (Faurecia Angell Demmel).

Le chiffre d'affaires de l'activité Interiors s'élève en 2016 à 4 810,9 millions d'euros, en baisse de 5,5 % par rapport à 2015 en données brutes et de 0,2 % à périmètre et taux de change constants.

Les ventes de produits s'élèvent à 4 143,0 millions d'euros contre 4 511,8 millions d'euros en 2015, soit une baisse de 8,2 % en données brutes et de 2,4 % à périmètre et taux de change constants. Au second semestre, les ventes de produits ont baissé de 12,5 % en valeurs brutes et de 5,2 % à périmètre et taux de change constants.

Les ventes de Faurecia Interiors comprennent les ventes des entités conservées par Faurecia après la cession de Faurecia Automotive Exteriors à l'exception de Faurecia Composite Technologies qui a été intégré dans l'activité Clean Mobility.

L'année 2016 a été riche en démarrages de programmes. Sont à souligner, notamment en Asie et particulièrement en Chine, le démarrage de la production des modules acoustiques, décoration et planche de bord de la Peugeot 3008, ainsi que de l'acoustique sur la Peugeot 5008, de la planche de bord de la Peugeot 308, des panneaux de portes et modules acoustiques de la Volvo S90, des planches de bord des Jeep C-CUV, S-SUV.

Les usines chinoises de Hearbin et Chongqing ont débuté la production de la planche de bord de la Ford Kuga et de la planche de bord et des panneaux de portes de la Ford Focus. Les constructeurs chinois ont également fait appel à Faurecia Interiors dans le lancement des véhicules Changan Aedo, Fengshen A9 et du SUV compact Dongfeng Aeolus.

En Inde, Faurecia a commencé à produire les panneaux de portes de l'Isuzu D-Max.

En Amérique du Nord, General Motors a fait confiance à Faurecia pour la livraison de la planche de bord du modèle Cruz (dans la nouvelle usine de San Luis Potosi au Mexique), et des panneaux de porte de la Cadillac SRX (Ramos, Mexique).

L'activité en Europe a aussi été riche en démarrages avec la production de la plateforme commune aux deux nouveaux Peugeot SUV 3008 et 5008 – en particulier avec des éléments acoustiques et de décoration en production dans les usines de Legnica (Pologne), Mouzon et Marckolsheim (France), le démarrage de la planche de bord de la console centrale et des pièces d'acoustique du nouveau Renault Scenic à Ourense (Espagne) et Henin-Beaumont (France) et le démarrage de la nouvelle Citroën C3 (planche de bord et pièces d'acoustique).

Faurecia Interiors a également débuté la production de la planche de bord de la nouvelle Renault Mégane, développée avec le matériau NAFILlean à base de fibres de chanvre. La production de l'Alfa Romeo Giulia a démarré en avril 2016 incluant la planche de bord en NAFILlean, la console centrale avec une grande variété de décoration (bois, aluminium, carbone) et les modules acoustiques. La plateforme PSA Groupe K0, commune aux utilitaires Citroën Jumpy et Peugeot Expert, a été lancée dans les usines françaises de Méru, Bain-sur-Oust et Henin-Beaumont. En Espagne, la production de la Ford Kuga (planche de bord) et de la Seat Leon (console centrale) a débuté.

En 2016, Faurecia Interiors a également ouvert de nouvelles usines. En Chine, en plus de l'ouverture de l'usine de Chengdu qui assurera la livraison des intérieurs de véhicules Volvo, Volkswagen et Toyota, celle de Wuhan a été transférée sur un nouveau site plus grand ; les démarrages d'activité des usines de Haerbin et de Beijing ont, de même, commencé cette année. En Roumanie, la nouvelle usine de Cataesca a remplacé celle de Mioveni pour une production plus efficace et innovante dans le travail des peaux et du cuir pour FCA, Ford, PSA Groupe, Renault-Nissan, Jaguar Land Rover. En Thaïlande, l'usine de Rayong a étendu son activité et intègre désormais de l'injection.

En octobre 2016, Faurecia Interiors a pris une participation majoritaire dans une co-entreprise avec Chongqing ChangPeng (Chongqing Faurecia Changpeng Automotive Parts Co., Ltd). L'intégration de l'activité de Chongqing ChangPeng permet à Faurecia Interiors de devenir le leader de l'acoustique en Chine. Les usines de Hangzhou, Chengdu, Nanjing et Chongqing couvrent le portefeuille des clients Ford, Mazda, Suzuki, Volvo, Toyota et Acura avec un éventail produits qui inclut les tapis, les garnitures de coffre, les plafonniers, les insonorisants et les mousses EPP. En Iran, suite à l'arrivée sur le marché des grands constructeurs français, Faurecia a signé un accord de co-entreprise avec Azin Khodro Group, un équipementier local leader dans l'intérieur véhicule. En signant cet accord, Faurecia Interiors ouvre à son tour les portes de l'Iran pour développer et produire des planches de bord, panneaux de portes, consoles centrales et de l'acoustique intérieure. L'usine, qui doit démarrer en 2018, pourra fournir Renault, PSA Groupe, ainsi que tous les constructeurs locaux.

En ce qui concerne les technologies, Faurecia Interiors s'est associé à la société italienne Tabu pour créer la co-entreprise *Ligneos*, spécialisée dans la production de décoration bois flexibilisé. 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. Cette année, Faurecia Interiors a, par exemple, fourni en décoration bois les intérieurs de l'Alfa



Romeo Giulia et des Peugeot 3008 et 5008. Dans le cadre de l'intégration des écrans pour les intérieurs connectés, Faurecia Interiors travaille depuis 2016 en partenariat avec l'entreprise américaine Corning, leader mondial du verre, afin d'optimiser les intégrations de verre et d'écrans dans les intérieurs des futurs véhicules.

En 2016, la capacité d'innovation de Faurecia Interiors s'est confirmée, avec près de deux mille ingénieurs répartis dans les centres de recherche et développement à travers le monde. L'activité d'ingénierie de Faurecia Interiors couvre 150 programmes en phase de développement. Faurecia Interiors a continué de renforcer ses plateformes de développement au Mexique, pour consolider sa compétitivité, en Chine et en Inde. L'Asie compte désormais plus de 750 ingénieurs. En Chine, une seconde plateforme R&D a ouvert à Nanjing en complément de celle de Shanghai. En Inde, le site de Pune est aujourd'hui devenu un centre R&D à part entière ; il comprend désormais l'ensemble de l'activité ingénierie : innovation, conception, développement, tests, géométrie, prototypage, ainsi que la production en série de mécanismes.

Faurecia Interiors a été reconnu et récompensé en 2016 par ses clients, la presse et le monde de la recherche : l'entreprise APM, joint-venture entre Faurecia et la coopérative agricole Interval, a reçu le « prix Montgolfier, Arts Mécanique » de la SEIN récompensant chaque année une jeune entreprise innovante, pour la production de son biomatériau NAFILean.

Faurecia Interiors a confirmé la valeur de son portefeuille d'innovation dans le domaine de l'allègement et des matériaux naturels :

- Faurecia Interiors a dévoilé, lors du Mondial de l'Automobile de Paris en octobre 2016, son nouveau biomatériau NAFILite, combinant de la mousse chimique microcellulaire avec NAFILean (20 % de fibres de chanvre), amenant une nouvelle baisse de poids d'environ 15 % par rapport à NAFILean pour la production de pièces structurelles ;
- Faurecia Interiors a démarré les premières ventes de son biomatériau Flaxpreg, un composite sandwich allégé renforcé en fibres longues de lin, pour plancher de coffre.

En 2016, le Cockpit du Futur a été mis en exergue dans la stratégie de Faurecia. Grâce aux technologies de Faurecia Interiors, le Cockpit du Futur sera adaptatif pour répondre à divers scénarios d'utilisation, prédictif pour améliorer la sécurité, et connecté pour répondre aux besoins des utilisateurs. La stratégie du Cockpit du Futur repose sur des innovations autour des axes suivants :

- un habitacle prédictif et adaptatif avec une interface homme-machine intuitive et intégrée pour améliorer la connectivité. L'intégration parfaite des matériaux, décoration et performance acoustique se conjuguent pour offrir une expérience premium ;
- des technologies et des matériaux garantissant le bien-être et le confort des occupants, dans toutes les situations.

Bénéficiant de la combinaison unique des compétences dans le siège et l'intérieur, Faurecia Interiors a engagé en 2016 des discussions et des travaux sur le Cockpit du Futur avec ses principaux clients (BMW, Renault, ChangAn, Daimler AG, VW, PSA Groupe...).

En 2016, la politique d'acquisition de programmes de Faurecia Interiors a été caractérisée par trois axes :

- une focalisation sur les nouveaux clients Premium avec l'entrée dans le portefeuille clients de Porsche, Jaguar ou encore Tesla ;
- un renforcement sur les segments SUV (Jaguar, Renault, Alfa Romeo, Porsche, Citroën, Ford, RAM...) ;
- une ambition de croissance forte chez les constructeurs chinois : multiplication par cinq entre 2015 et 2016 des programmes acquis sur les marques chinoises.

Dans le cadre de la participation du groupe Faurecia aux salons automobiles internationaux majeurs, Faurecia Interiors a notamment mis en avant, au salon de Détroit de janvier 2016, la planche de bord, la console centrale et les panneaux de porte de la Ford F150, meilleure vente de picks-up aux États-Unis, récompensée l'année précédente par le prix « North American Truck Utility of the Year ». Lors du Mondial de l'Automobile de Paris, le nouveau démonstrateur Smart Pebbles a illustré la vision de Faurecia du Cockpit du Futur pour 2025, véritable « salon cosy, design et connecté ».

Faurecia Interiors a été à l'avant-garde des investissements de Faurecia Ventures dans des start-up, avec des partenariats R&D liés à deux investissements réalisés en 2016. Canatu, qui était présent sur le stand Faurecia au Mondial de l'Automobile de Paris en octobre 2016, est une start-up finlandaise spécialisée dans la fabrication de films tactiles transparents sur la base de sa technologie de Carbon NanoTubes ; Faurecia Interiors travaille déjà avec Canatu pour intégrer ces films sur des écrans et des surfaces plastiques. Faurecia Interiors est aussi en partenariat avec la start-up TactoTek, spécialisée dans la fabrication de structures moulées intelligentes et l'intégration de composants électroniques dans du plastique 3D.

En 2016, Faurecia Interiors a commencé le déploiement de la stratégie de l'Entreprise Digitale définie par le Groupe pour améliorer sa performance opérationnelle :

- développement et déploiement des premières usines MES/DMC « Manufacturing Execution System/Digital Management Control », avec systèmes d'exécution, de fabrication et de contrôle de gestion numérique ;
- augmentation de l'efficacité de la production grâce à la Maintenance Prédictive permise par le Big Data ;
- déploiement de systèmes de guidage lumineux en usine et sur les postes de travail ;
- amélioration des outils de développement et de gestion des données techniques.

Le chapitre 7 du présent document de référence comporte plus d'informations sur l'ensemble des technologies et innovations développées par Faurecia.

L'excellence opérationnelle de Faurecia Interiors a été récompensée à de nombreuses reprises par les constructeurs (cf. le chapitre 6 du présent document de référence, section 6.3 « Trophées clients »).

2.3. Événements récents

Le 21 février 2017, Faurecia a annoncé la conclusion d'un accord de partenariat avec TactoTek.

TactoTek est une entreprise finlandaise spécialisée dans les solutions d'intégration, par injection plastique, de circuits imprimés et d'autres composants électroniques. La prise de participation, réalisée par Faurecia Ventures, 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 2017, Faurecia a annoncé avoir finalisé et signé son partenariat stratégique avec Parrot Automotive, spécialiste de la connectivité et de l'*infotainment* pour l'automobile.

Le partenariat conclu entre les deux sociétés va permettre à Faurecia d'accélérer le développement de solutions électroniques pour la voiture connectée.

En outre, le partenariat pourrait permettre à Faurecia de prendre progressivement le contrôle de Parrot Automotive. La première étape consiste en une participation initiale

de 20 % au capital de Parrot Automotive par le biais d'une augmentation de capital réservée à Faurecia sur la base d'une valeur d'entreprise de 100 millions d'euros pour 100 % de Parrot Automotive. Concomitamment, Faurecia souscrit à une émission d'obligations émises par Parrot S.A., convertibles en actions Parrot Automotive, qui permettrait à Faurecia, en cas de conversion, de porter sa part dans le capital de cette société à 50,01 % à partir de 2019. D'ici à 2022, Faurecia pourrait en outre être amenée à détenir l'intégralité des actions de Parrot Automotive.

Le 11 avril 2017, Faurecia a annoncé que le conseil d'administration du 11 avril 2017 a décidé de nommer M. Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration, cette nomination prenant effet à l'issue de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

Par communiqué du même jour, Faurecia a annoncé son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2017.

L'ensemble de ces communiqués est consultable sur le site www.faurecia.com.



3

Les résultats et le financement

SOMMAIRE

3.1.	RÉSULTATS	22	3.3.	PERSPECTIVES	27
	3.1.1. Marge opérationnelle	22			
	3.1.2. Résultat net	25			
3.2.	STRUCTURE FINANCIÈRE ET ENDETTEMENT	26			



3.1. Résultats

3.1.1. MARGE OPÉRATIONNELLE

La marge opérationnelle de l'exercice 2016 est un profit de 970,2 millions d'euros, soit 5,2 % du chiffre d'affaires, à comparer à une marge de 830,0 millions d'euros en 2015, soit 4,4 % du chiffre d'affaires (voir notamment l'état du résultat global de la période détaillé au chapitre 10.1).

La marge opérationnelle ⁽¹⁾ de 2016 représente également 6,2 % des ventes à valeur ajoutée contre 5,4 % en 2015, ce chiffre étant le reflet de la rentabilité réelle du Groupe.

L'augmentation de 140,2 millions d'euros de la marge opérationnelle sur l'ensemble de l'exercice 2016 par rapport à 2015 se décompose de la manière suivante :

- en Europe, la hausse des ventes se traduit par une amélioration de la marge opérationnelle de 67,3 millions d'euros. Cette marge représente 4,6 % des ventes totales contre 3,9 % en 2015 ;
- en Amérique du Nord, la diminution des ventes est compensée par l'amélioration de la performance industrielle contribuant à une augmentation de la marge opérationnelle de 25,4 millions d'euros. La marge opérationnelle se situe à 4,6 % des ventes totales, en hausse par rapport à l'année dernière où elle était de 3,9 % ;
- malgré des conditions économiques et financières difficiles, l'Amérique du Sud a enregistré une amélioration de la marge opérationnelle de 18,9 millions d'euros à - 4,3 % des ventes totales contre - 8,5 % en 2015 ;
- en Asie, la marge opérationnelle continue à progresser et apporte une contribution supplémentaire de 17,9 millions d'euros. Elle représente 10,1 % des ventes totales contre 9,4 % en 2015 ;
- les autres pays, l'Afrique du Sud et l'Iran, affichent une progression de leur marge opérationnelle de 10,8 millions d'euros. La marge s'élève à 8,0 % des ventes totales à comparer à 3,4 % en 2015 ;

- l'application de la norme IFRS 5 qui exclut la refacturation des frais de siège et de services aux activités cédées (période du 1^{er} janvier au 29 juillet 2016) se traduit par une charge non récurrente de 15,2 millions d'euros en 2016 à comparer à 15,1 millions en 2015.

Le second semestre 2016 enregistre une marge opérationnelle de 479,9 millions d'euros, soit 5,2 % du chiffre d'affaires. Au second semestre 2015, elle s'élevait à 446,3 millions d'euros, soit 4,8 % du chiffre d'affaires.

L'augmentation de 33,6 millions d'euros de la marge opérationnelle au second semestre 2016 par rapport à la même période en 2015 s'explique de la façon suivante :

- en Europe, la marge opérationnelle est relativement stable à 185,9 millions d'euros soit une baisse de 1,8 million d'euros. Elle représente une amélioration à 4,1 % des ventes totales contre 4,0 % au second semestre 2015 ;
- en Amérique du Nord, la marge opérationnelle a été impactée au deuxième semestre par des démarrages de nouveaux programmes. Elle baisse de 18,9 millions d'euros pour atteindre 119,4 millions d'euros soit 4,6 % des ventes totales à comparer à 5,1 % au second semestre 2015 ;
- en Amérique du Sud, la marge opérationnelle s'est fortement améliorée pour atteindre - 7,0 millions d'euros soit une hausse de 14,8 millions d'euros représentant - 2,3 % des ventes totales contre - 9,9 % au second semestre 2015 ;
- en Asie, la marge opérationnelle a progressé pour atteindre 170,9 millions d'euros, soit une augmentation de 25,1 millions d'euros représentant 10,3 % des ventes totales pour 9,2 % au second semestre 2015 ;
- les autres pays, l'Afrique du Sud et l'Iran, affichent une progression de leur marge opérationnelle de 8,6 millions d'euros ;

(1) Faurecia utilise la marge opérationnelle comme principal indicateur de performance du Groupe. Elle correspond au résultat des sociétés contrôlées avant prise en compte :

- des autres revenus et charges opérationnels, 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 ou la cession d'un site industriel, les cessions d'immeubles hors exploitation, la constatation de pertes de valeurs d'actifs incorporels ou corporels et d'autres pertes inhabituelles et significatives ;
- des produits sur prêts, titres de placement et trésorerie ; des charges de financement ;
- des autres revenus et charges financiers qui comprennent l'effet de l'actualisation des engagements de retraite et du rendement des fonds affectés à la couverture de ceux-ci, l'inefficacité des couvertures de change et de taux ainsi que les variations de valeurs des instruments de change et de taux pour lesquels les relations de couverture ne remplissent pas les critères de la norme IAS 39, les résultats sur cession de titres de filiales ;
- des impôts.

- l'application de la norme IFRS 5 se traduit par une charge non récurrente de 2,8 millions d'euros en 2016 à comparer à 8,5 millions d'euros en 2015 soit une variation positive de 5,7 millions d'euros.

Les secteurs d'activité du Groupe ont connu les évolutions suivantes entre 2015 et 2016 (cf. note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés) :

- la marge opérationnelle de Faurecia Seating s'élève à 343,7 millions d'euros en 2016, soit 5,2 % du chiffre d'affaires à comparer à 347,1 millions d'euros en 2015, soit 4,9 % du chiffre d'affaires ;
- la marge opérationnelle de Faurecia Clean Mobility atteint 393,8 millions d'euros en 2016, soit 5,4 % du chiffre d'affaires à comparer à 347,1 millions d'euros en 2015, soit 4,6 % du chiffre d'affaires ; cette même marge opérationnelle représente 9,4 % des ventes à valeur ajoutée en 2016 contre 8,3 % en 2015 ;
- la marge opérationnelle de Faurecia Interiors progresse fortement en 2016 à 247,9 millions d'euros soit 5,2 % du chiffre d'affaires à comparer à 193,7 millions d'euros en 2015, soit 3,8 % du chiffre d'affaires ;

- l'application de la norme IFRS 5 se traduit par une charge non récurrente de 15,2 millions d'euros en 2016 à comparer à 15,1 millions d'euros en 2015.

Les dépenses brutes de recherche et développement en 2016 s'élèvent à 1 021,5 millions d'euros, soit 5,5 % du chiffre d'affaires, contre 924,3 millions d'euros, soit 4,9 % du chiffre d'affaires en 2015. Après déduction des facturations aux clients, des capitalisations d'études liés aux projets et des crédits d'impôt recherche, les dépenses nettes de recherche et développement s'élèvent à 289,5 millions d'euros en 2016 à comparer à 278,4 millions d'euros en 2015.

Les frais généraux s'élèvent à 666,2 millions d'euros, soit 3,6 % du chiffre d'affaires, contre 637,2 millions d'euros et 3,4 % du chiffre d'affaires en 2015.

L'EBITDA, qui correspond à la marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation (cf. tableau des flux de trésorerie consolidés, Chapitre 10.3), s'élève à 1 639,3 millions d'euros, soit 8,8 % du chiffre d'affaires de 2016 contre 1 441,8 millions d'euros, soit 7,7 % du chiffre d'affaires, en 2015.

VENTES TOTALES ET MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	S2 2016			S2 2015			2016			2015		
	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%
Europe	4 499,0	185,9	4,1 %	4 662,2	187,7	4,0 %	9 643,2	440,0	4,6 %	9 507,4	372,7	3,9 %
Amérique du Nord	2 587,7	119,4	4,6 %	2 701,3	138,3	5,1 %	5 219,4	239,4	4,6 %	5 427,2	214,0	3,9 %
Amérique du Sud	309,5	(7,0)	- 2,3 %	220,8	(21,9)	- 9,9 %	545,5	(23,2)	- 4,3 %	496,9	(42,1)	- 8,5 %
Asie	1 655,3	170,9	10,3 %	1 585,9	145,8	9,2 %	3 067,7	310,4	10,1 %	3 100,1	292,5	9,4 %
Autres pays	127,3	13,5	10,6 %	111,5	4,9	4,4 %	234,7	18,8	8,0 %	238,8	8,0	3,4 %
IFRS 5 ajustement		(2,8)			(8,5)			(15,2)			(15,1)	
TOTAL	9 178,8	479,9	5,2 %	9 281,7	446,3	4,8 %	18 710,5	970,2	5,2 %	18 770,4	830,0	4,4 %

L'ajustement IFRS 5 par région a été isolé rétroactivement au 1er janvier pour permettre une présentation homogène entre les marges.



VENTES TOTALES ET MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	S2 2016			S2 2015			2016			2015		
	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%
Seating	3 308,1	168,1	5,1 %	3 085,0	164,2	5,3 %	6 607,4	343,7	5,2 %	6 188,5	304,3	4,9 %
Clean Mobility	3 577,7	195,4	5,5 %	3 679,1	183,6	5,0 %	7 292,2	393,8	5,4 %	7 490,3	347,1	4,6 %
Interiors	2 293,0	119,2	5,2 %	2 517,6	107,0	4,3 %	4 810,9	247,9	5,2 %	5 091,6	193,7	3,8 %
IFRS 5 ajustement		(2,8)			(8,5)			(15,2)			(15,1)	
TOTAL	9 178,8	479,9	5,2 %	9 281,7	446,3	4,8 %	18 710,5	970,2	5,2 %	18 770,4	830,0	4,4 %

VENTES À VALEUR AJOUTÉE ET MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	S2 2016			S2 2015			2016			2015		
	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%
Europe	3 703,2	185,9	5,0 %	3 784,3	187,7	5,0 %	7 906,6	440,0	5,6 %	7 734,1	372,7	4,8 %
Amérique du Nord	2 207,4	119,4	5,4 %	2 302,6	138,3	6,0 %	4 432,7	239,4	5,4 %	4 584,0	214,0	4,7 %
Amérique du Sud	291,4	(7,0)	-2,4 %	203,0	(21,9)	-10,8 %	509,6	(23,2)	-4,6 %	456,5	(42,1)	-9,2 %
Asie	1 375,9	170,9	12,4 %	1 294,7	145,8	11,3 %	2 557,2	310,4	12,1 %	2 507,8	292,5	11,7 %
Autres pays	114,0	13,5	11,8 %	93,4	4,9	5,2 %	207,5	18,8	9,1 %	183,6	8,0	4,4 %
IFRS 5 ajustement		(2,8)			(8,5)			(15,2)			(15,1)	
TOTAL	7 691,9	479,9	6,2 %	7 678,0	446,3	5,8 %	15 613,6	970,2	6,2 %	15 466,0	830,0	5,4 %

VENTES À VALEUR AJOUTÉE ET MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	S2 2016			S2 2015			2016			2015		
	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%	Ventes totales	Marge opérationnelle	%
Seating	3 308,1	168,1	5,1 %	3 085,0	164,2	5,3 %	6 607,4	343,7	5,2 %	6 188,5	304,3	4,9 %
Clean Mobility	2 090,8	195,4	9,3 %	2 075,4	183,6	8,8 %	4 195,3	393,8	9,4 %	4 185,9	347,1	8,3 %
Interiors	2 293,0	119,2	5,2 %	2 517,6	107,0	4,3 %	4 810,9	247,9	5,2 %	5 091,6	193,7	3,8 %
IFRS 5 ajustement		(2,8)			(8,5)			(15,2)			(15,1)	
TOTAL	7 691,9	479,9	6,2 %	7 678,0	446,3	5,8 %	15 613,6	970,2	6,2 %	15 466,0	830,0	5,4 %

3.1.2. RÉSULTAT NET

Le résultat net 2016 s'établit à 637,8 millions d'euros, soit 3,4 % des ventes totales contre 371,8 millions d'euros en 2015 soit 2,0 % des ventes totales (cf. notamment l'état du résultat global de la période détaillé au chapitre 10.1). Cela représente une progression de 266,0 millions d'euros.

Le poste « Autres revenus et charges » est une charge de 105,8 millions d'euros par rapport à une charge de 65,3 millions d'euros en 2015 (cf. note 6 de l'annexe aux comptes consolidés). Il comprend 86,3 millions d'euros de charges de restructuration à comparer aux 57,3 millions d'euros pour l'année 2015. Ces charges correspondent aux plans de restructuration mis en œuvre pour adapter les coûts aux nouvelles conditions de marché. Elles comprennent des indemnités de réduction d'emploi pour 1 824 personnes.

Les produits financiers de trésorerie s'élèvent à 11,4 millions d'euros contre 12,1 millions d'euros en 2015. Les charges de financement s'élèvent à 150,5 millions d'euros contre 173,6 millions d'euros en 2015.

Les autres revenus et charges financiers (cf. note 7 de l'annexe aux comptes consolidés) sont une charge qui s'élève à 23,3 millions d'euros, contre 45,2 millions d'euros en 2015. Ce poste comprend 7,5 millions d'euros d'effet d'actualisation des engagements de retraite, 7,1 millions d'euros liés à des commissions relatives au crédit syndiqué, 7,8 millions d'euros liés à l'amortissement des frais d'émission d'emprunts.

La charge fiscale de l'exercice (cf. note 8 de l'annexe aux comptes consolidés) s'élève à 189,2 millions d'euros contre 185,7 millions d'euros en 2015, soit un taux moyen d'impôt de 27,0 % en 2016 par rapport à un taux moyen de 33,3 % en 2015.

Le résultat des activités non poursuivies et la plus-value de la cession s'élèvent à 188,3 millions d'euros en 2016. En 2015, le résultat des activités non poursuivies était de 60,8 millions d'euros.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (cf. note 13 de l'annexe aux comptes consolidés) s'élève à 19,7 millions d'euros contre 12,8 millions d'euros en 2015. L'amélioration provient principalement de la réduction des frais de restructuration et de la réduction des coûts de démarrage dans ces entités.

Après affectation aux minoritaires de leur quote-part de résultat net (représentant 83,0 millions d'euros en 2016, soit pour l'essentiel la quote-part des partenaires dans le résultat dégagé dans les sociétés chinoises où Faurecia n'est pas seul actionnaire), le résultat net de l'exercice s'élève donc à 637,8 millions d'euros contre 371,8 millions d'euros en 2015.

Le résultat net par action des activités poursuivies (cf. note 9 de l'annexe aux comptes consolidés) est de 3,28 euros (résultat net dilué également à 3,28 euros) contre 2,49 euros en 2015 (résultat net dilué à 2,48 euros).



3.2. Structure financière et endettement

L'augmentation nette de la trésorerie représente 629,7 millions d'euros, provenant pour 458,5 millions d'euros des flux nets de trésorerie et pour 171,2 millions d'euros d'autres opérations d'investissement et de financement.

Le solde net positif des flux de trésorerie (cf. note 21 de l'annexe aux comptes consolidés) est de 458,5 millions d'euros sur l'exercice à comparer à un solde net positif de 302,5 millions d'euros en 2015. Il provient des éléments suivants :

- la marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation ou EBITDA atteint 1 639,3 millions d'euros contre 1 441,8 millions d'euros en 2015, du fait de la hausse de la marge opérationnelle pour 140,2 millions d'euros et de l'accroissement des dépréciations et amortissements pour 57,3 millions d'euros ;
 - les restructurations ont représenté des sorties de trésorerie de 63,5 millions d'euros contre 77,0 millions d'euros en 2015 ;
 - les coûts financiers nets ont représenté des sorties de trésorerie de 132,0 millions d'euros contre 208,0 millions d'euros en 2015 ;
 - la variation du besoin en fonds de roulement incluant les cessions de créances commerciales déconsolidées représente une amélioration de 162,5 millions d'euros contre un impact positif de 153,0 millions d'euros en 2015. Cette variation se compose d'une hausse des stocks de 151,0 millions d'euros, d'une hausse nette des créances clients de 6,5 millions d'euros, d'une augmentation des dettes fournisseurs de 268,6 millions d'euros et d'une variation positive des autres créances et dettes de 38,4 millions d'euros (cf. note 18 de l'annexe aux comptes consolidés). 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 ont représenté des sorties de trésorerie de 638,0 millions d'euros, contre 622,7 millions d'euros en 2015.
- Les informations relatives aux principaux investissements par secteur opérationnel et par zone géographique figurent à la note 4 de l'annexe aux comptes consolidés pour l'exercice 2016 (4.2 « Chiffres significatifs par secteur opérationnel » ; 4.4 « Chiffres significatifs par zones géographiques »).
- Les informations relatives aux principaux investissements en cours et aux commandes fermes d'immobilisations corporelles et incorporelles figurent dans la note 31 « Engagements donnés et passifs éventuels » de l'annexe aux comptes consolidés pour l'exercice 2016 :
- les frais de recherche et développement capitalisés ont représenté des sorties de trésorerie de 406,9 millions d'euros, contre 308,9 millions d'euros en 2015 ;
 - les impôts ont représenté des sorties de trésorerie de 257,7 millions d'euros contre 219,1 millions d'euros en 2015 ;
 - enfin, les autres éléments de trésorerie dégagent un flux positif de 154,8 millions d'euros contre un flux positif de 143,4 millions d'euros en 2015.
- Le solde net positif des flux de trésorerie « récurrents » (corrigé d'éléments exceptionnels, principalement le montant de factoring de créances clients de l'activité Automotive Exteriors pour 119 millions d'euros) est de 332,5 millions d'euros (cf. note 21 de l'annexe aux comptes consolidés).
- Le solde net positif des autres opérations d'investissement et de financement est de 171,2 millions d'euros sur 2016. Il provient notamment des éléments suivants :
- les acquisitions/cessions de nouvelles sociétés et investissements ont représenté des entrées nettes de trésorerie de 532,5 millions d'euros. Cela inclut la cession de l'activité Automotive Exteriors pour une valeur d'entreprise de 665 millions d'euros ;
 - les flux de trésorerie des activités destinées à être cédées représentent une sortie de trésorerie de 175,0 millions d'euros ;
 - les dividendes versés aux actionnaires de la Société mère ont représenté une sortie de trésorerie de 88,8 millions d'euros par rapport à 12,8 millions d'euros en 2015 ;
 - les dividendes versés aux minoritaires ont représenté une sortie de trésorerie de 76,2 millions d'euros versus 64,5 millions d'euros en 2015 ;
 - les autres éléments sont une sortie de trésorerie de 21,3 millions d'euros à comparer à une sortie de trésorerie de 278,7 millions d'euros en 2015.
- L'endettement net est réduit à 341,5 millions d'euros à fin 2016 contre 945,8 millions d'euros à fin 2015 (cf. note 26.1 de l'annexe aux comptes consolidés).
- Les capitaux propres progressent de 547,6 millions d'euros pour atteindre 3 157,1 millions d'euros à fin 2016 à comparer à 2 609,5 millions d'euros fin 2015, du fait principalement du profit net de l'exercice.
- Les principales ressources de financement à long terme (cf. note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés) se composent du crédit syndiqué d'un montant de 1 200 millions d'euros, signé en décembre 2014 et renégocié en juin 2016, à échéance juin 2021, et qui n'était pas tiré au 31 décembre 2016, de 700 millions d'euros d'obligations échéance juin 2022 et de 700 millions d'euros d'obligations échéance juin 2023.
- 490 millions d'euros d'obligations échéance 15 décembre 2016 ont fait l'objet d'un remboursement anticipé en avril 2016. Ce remboursement anticipé a fait disparaître les garanties sur le crédit syndiqué et les obligations 2022. L'ensemble de la dette à long terme ne fait plus l'objet de garanties émises par certaines filiales du Groupe.

3.3. Perspectives

2017 : UNE NOUVELLE TRAJECTOIRE POUR FAURECIA, BIEN POSITIONNÉ POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS DE CROISSANCE RENTABLE POUR 2018

Lors de sa journée investisseurs organisée en avril 2016, Faurecia a présenté sa « New Trajectory 2016-2018 », qui aligne ses priorités stratégiques sur les tendances de fond du marché automobile. Le Groupe va accélérer sa croissance rentable et mettre l'accent sur *Sustainable mobility* et *Smart life on board*. Cette stratégie est incarnée par la nouvelle identité visuelle du Groupe ainsi qu'une nouvelle signature : *Inspiring mobility*.

Le Groupe a annoncé les objectifs suivants pour 2018 :

- croissance de 6 % des ventes à valeur ajoutée sur la période 2016-2018 (400 points de base de plus que la croissance de la production automobile) ;
- marge opérationnelle de 7 % sur les ventes à valeur ajoutée ;

- *cash flow* net supérieur à 500 millions d'euros ;
- bénéfice net par action de 5,00 euros.

Les prises de commandes du Groupe (période glissante de 3 ans), à 53 milliards d'euros, sont en hausse de 6 milliards d'euros par rapport à 2015. Sur cette base, Faurecia envisage en toute confiance l'accélération de sa croissance rentable à compter de 2017. Deux facteurs seront particulièrement importants : la croissance avec les constructeurs chinois, qui représenteront 20 % des ventes en Chine d'ici 2018 et les ventes aux véhicules commerciaux qui doubleront d'ici 2020.

Faurecia confirme tous ses objectifs 2018.

GUIDANCE 2017 *

Dans cet environnement, le Groupe confirme ses objectifs pour 2018 et a émis la guidance suivante pour l'exercice 2017 :

- croissance des ventes à valeur ajoutée : + 6 % à taux de change constants ou + 400 points de base au-dessus de la croissance de la production de véhicules légers ;
- marge opérationnelle (sur les ventes à valeur ajoutée) située entre 6,4 % et 6,8 % ;
- *cash flow* net à 350 millions d'euros minimum ;
- bénéfice net par action autour de 4 euros.

Les priorités stratégiques du Groupe en 2017 sont d'accélérer le développement de technologies pour *Sustainable mobility* et *Smart life on board*. Cet objectif sera atteint grâce à des investissements dans des start-up, des partenariats et des acquisitions. L'amélioration de la marge opérationnelle du Groupe sera tirée par la technologie et les trois initiatives pour améliorer l'efficacité : les services partagés, l'efficacité de la R&D et la transformation digitale.

* Principales hypothèses :

- croissance mondiale de la production de véhicules légers (VP + VCL < 3,5 t) de 2 % ;
 - Europe : 1,0 % à 1,5 %,
 - Amérique du Nord : 0 %,
 - Chine : 3,0 % à 5,0 % ;
- devises : USD/EUR à 1,12 et CNY/EUR à 7,40.

4

Facteurs de risques

SOMMAIRE

4.1.	RISQUES OPÉRATIONNELS	30	4.3.	RISQUES JURIDIQUES	38
4.1.1.	Risque de dépendance vis-à-vis du secteur automobile	30	4.3.1.	Litiges	38
4.1.2.	Risque de dépendance vis-à-vis des clients et de baisse d'activité des clients importants	31	4.3.2.	Risque d'évolution réglementaire	39
4.1.3.	Risque de crédit client	31	4.3.3.	Risque lié à la propriété industrielle	39
4.1.4.	Risque fournisseurs	31	4.4.	RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX	40
4.1.5.	Risque sur les volumes	32	4.4.1.	Risque environnemental	40
4.1.6.	Risque lié à l'utilisation des systèmes d'information	32	4.4.2.	Risque incendie/explosion	41
4.1.7.	Risque lié à la stratégie de croissance externe de la Société	33	4.4.3.	Risque lié au changement climatique	41
4.1.8.	Caractère international des activités	33	4.5.	ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES	42
4.1.9.	Compétitivité	34	4.5.1.	Assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation	42
4.2.	RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ	35	4.5.2.	Assurances de responsabilité civile	42
4.2.1.	Risque de taux	35			
4.2.2.	Risque de change	35			
4.2.3.	Risque de liquidité	36			
4.2.4.	Risque lié aux matières premières	37			



Le Groupe veille au suivi et à la maîtrise des risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Le conseil d'administration est ainsi informé par son comité d'audit des principales actions entreprises pour la surveillance et le suivi des risques, le comité étant lui-même informé par la direction de la conformité qui lui délivre, à tout le moins annuellement, une information sur les risques transverses dont la nature et le suivi particulier sont décrits ci-après.

De manière générale, tous les risques identifiés au sein du Groupe sont examinés et débattus au sein d'instances spécifiques et sont consolidés au niveau du comité exécutif du Groupe. 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 du comité des opérations qui lui est rattaché. Les risques de nature financière font l'objet pour l'ensemble des sociétés du Groupe d'une gestion centralisée au niveau de la direction financière du Groupe et sont examinés au sein d'un comité spécifique et d'une gestion décentralisée au niveau des directions financières régionales via les revues de bilan trimestrielles pour chacun des sites du périmètre.

Certains risques, identifiés comme transverses au niveau du Groupe, font l'objet d'un examen additionnel par le comité des risques.

Ces risques sont liés à la sécurité des personnes, la qualité, la gestion des programmes, le risque de liquidité, le risque informatique, la fiabilité des approvisionnements, la protection des actifs et le risque incendie, l'exposition des sites industriels à certains types de catastrophes naturelles, l'exposition internationale des employés aux risques sanitaires et sécuritaires, la fiabilité de l'information financière, la conformité, l'environnement. Dans un souci de progrès et d'amélioration du dispositif, la pertinence de cette liste est revue régulièrement par le comité des risques et l'intégration de nouveaux risques transverses est soumise au comité d'audit.

Les acteurs et l'organisation des procédures de contrôle interne sont décrits plus précisément à la sous-section 9.4.3 du présent document de référence.

Ce chapitre présente les risques principaux auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent document de référence.

Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent document de référence, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

4.1. Risques opérationnels

4.1.1. RISQUE DE DÉPENDANCE VIS-À-VIS DU SECTEUR AUTOMOBILE

Identification du risque

Spécialisée dans la fabrication d'équipements de première monte pour ses clients constructeurs d'automobiles, l'activité du groupe Faurecia est directement liée au niveau de production d'automobiles réalisé par ceux-ci sur leurs marchés. Le caractère cyclique qui caractérise l'activité de ses clients peut avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe. Le niveau des ventes et de production d'automobiles de chacun des clients du Groupe dépend de nombreux paramètres, notamment du niveau général de la consommation de biens et de services sur un marché donné, de la confiance des acteurs économiques sur ce marché, de la plus ou moins grande facilité d'accès au crédit des acheteurs de véhicules et éventuellement des programmes gouvernementaux (tels que ceux relatifs au soutien du secteur automobile ou à l'incitation à l'achat de véhicules).

Ainsi, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe sont directement corrélés à la performance du marché automobile dans les grandes zones géographiques où Faurecia et ses clients sont implantés (cf. note 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés), en particulier en Europe (50,0 % des ventes produites totales en 2016), en Amérique du Nord (28,6 % des

ventes produits totales en 2016) et en Asie (16,9 % des ventes produites totales en 2016).

Le risque de Faurecia est également lié à la réussite commerciale des modèles dont elle produit les composants et les modules. En fin de vie série d'un modèle, il est également lié au renouvellement éventuel de sa prestation industrielle sur le modèle de remplacement. Par ailleurs, les commandes dont Faurecia assure le service sont des contrats de fourniture fermes portant sur des commandes ouvertes en termes de volume c'est-à-dire sans garantie de volume minima. Elles s'exécutent généralement sur la durée de vie du modèle de véhicule concerné.

Gestion du risque

Le groupe Faurecia, qui compte comme clients la plupart des grands constructeurs d'automobiles mondiaux, est totalement dépendant de l'évolution mondiale du secteur de l'industrie automobile mais bénéficie, compte tenu de ses parts de marché et de sa présence internationale diversifiée, d'un potentiel naturel de pondération de son risque client.

4.1.2. RISQUE DE DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES CLIENTS ET DE BAISSÉ D'ACTIVITÉ DES CLIENTS IMPORTANTS

Identification du risque

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. La survenance d'un de ces événements pourrait avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du groupe Faurecia.

Un tel impact pourrait également résulter de la baisse de production d'un client important du Groupe, qui serait confronté à un ralentissement d'activité trouvant son origine dans diverses situations (à titre d'exemple mais non limitativement, la mise en cause de certains constructeurs dans les tests de mesure des émissions).

Gestion du risque

Faurecia veille à optimiser la qualité et la diversité de son portefeuille client.

Ainsi, en 2016, les cinq premiers clients constructeurs du groupe Faurecia représentaient 71,8 % des ventes produits (VW 19,1 % ; Ford 16,9 % ; Renault-Nissan 15,2 % ; PSA 13,0 % et GM 7,6 %).

Le Groupe s'appuie également sur la diversification de ses ventes par régions (cf. la gestion du risque de dépendance vis-à-vis du secteur automobile ci-dessus), par marque et par modèle de véhicules.

4.1.3. RISQUE DE CRÉDIT CLIENT

Identification du risque

Compte tenu du contexte économique du secteur automobile, Faurecia ne peut exclure que certains de ses clients ne puissent honorer certains contrats ou se retrouvent dans une situation financière difficile.

Gestion du risque

Au 31 décembre 2016, les retards de paiement représentaient 135 millions d'euros soit 0,72 % 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.

4.1.4. RISQUE FOURNISSEURS

Identification du risque

La défaillance d'un ou de plusieurs fournisseurs significatifs, des ruptures de stock imprévues, des défauts de qualité, des mouvements sociaux et toute autre perturbation dans l'approvisionnement dont ils sont responsables pourraient altérer les productions du Groupe ou entraîner des coûts supplémentaires ayant une incidence sur l'activité, les résultats et la situation financière du groupe Faurecia.

Gestion du risque

Pour ses approvisionnements en matières premières et pièces élémentaires, le groupe Faurecia a recours à de nombreux fournisseurs localisés dans différents pays.

En 2016, sur un total d'achats (production et indirects) de 8 806 millions d'euros, correspondant à 3 043 fournisseurs principaux environ, les achats aux dix premiers fournisseurs de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 26 % du total des achats et 12 % du chiffre d'affaires total consolidé.

Les achats aux cinq premiers fournisseurs de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 18 % du total des achats et 8 % du chiffre d'affaires total consolidé.

Pour cette même année, les achats au premier fournisseur de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 6 % du total des achats et 3 % du chiffre d'affaires total consolidé.

La qualité et la fiabilité des productions des fournisseurs de Faurecia, leur solvabilité et leur pérennité sont l'objet d'une surveillance attentive pour notamment assurer la sécurité des approvisionnements.



4.1.5. RISQUE SUR LES VOLUMES

Identification du risque

Du fait de sa position de producteur de composants ou d'assembleur de composants ou de systèmes pour l'industrie automobile et compte tenu des volumes importants commandés par ses clients, le groupe Faurecia doit en permanence s'adapter à l'activité et aux demandes de ceux-ci en termes d'approvisionnement, de production, de services, de recherche et développement. En cas de défaillance du Groupe ou de l'un de ses fournisseurs ou prestataires à un des stades du processus de fabrication, sa responsabilité pourrait être engagée du fait notamment du non-respect de ses obligations contractuelles ou de problèmes techniques.

Par ailleurs, le Groupe pourrait être amené à supporter la charge de certains investissements qui ne seraient pas compensés par les volumes de commandes des clients.

Gestion du risque

Pour minimiser ce risque, le groupe Faurecia mène une politique d'achat basée sur une gestion dynamique d'un panel de fournisseurs. La performance opérationnelle et financière des fournisseurs est suivie en permanence pour mener à bien toutes les actions de restructuration et de sécurisation qui pourraient s'avérer nécessaires à la sécurité des approvisionnements

(quantités et coûts). Dans ce contexte, les équipes achats de Faurecia aident les fournisseurs à se développer et à réduire leurs risques tant industriels que financiers, notamment par un soutien opérationnel d'amélioration de leur efficacité qualité, logistique, de maîtrise des coûts et ce, grâce à des équipes dédiées travaillant chez et avec les fournisseurs. Elles accompagnent également les fournisseurs dans leur développement à l'international. En outre, toute nouvelle commande à un fournisseur résulte d'une décision d'un comité de *sourcing* après examen qui inclut une évaluation des risques liés à ce fournisseur et la politique de panel fournisseur est, de surcroît, suivie par une organisation achat dédiée par familles de produits.

La qualité fait, par ailleurs, l'objet d'une gestion spécifique et les risques inhérents sont évalués par des indicateurs précis faisant l'objet de rapports mensuels et de plans d'amélioration tels que cela est décrit à la sous-section 9.4.4.2 du présent document de référence.

Le Groupe s'appuie également sur un mode de pilotage anticipé (plan à 5 ans, budgets annuel et semestriel, révisions mensuelles) qui lui permet d'ajuster au mieux ses moyens de production.

La variété de ses mix clients et produits et la diversification de ses implantations géographiques sont également des facteurs importants de modération de ce risque.

4.1.6. RISQUE LIÉ À L'UTILISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Identification du risque

Les processus métiers liés aux commandes, approvisionnements et facturations sont supportés par l'ERP central (basé sur SAP) pour la majorité des entités du Groupe. Ces processus sont formalisés au sein de procédures faisant l'objet de revues régulières dans un souci constant d'amélioration de la qualité. Les tâches doivent être séparées afin de garantir la sécurisation du processus et les risques inhérents.

Gestion du risque

Afin de couvrir les risques potentiels de déviation de ces processus, de nombreux contrôles ont été mis en œuvre, parmi lesquels :

- une gestion des droits d'accès s'appuyant sur une solution de gestion des identités incluant un processus de validation des demandes et une piste d'audit associée ;

- la mise en place d'un processus informatisé de validation des commandes d'achats à plusieurs niveaux en fonction du montant concerné ;
- une centralisation de la gestion du référentiel fournisseur auprès d'une équipe spécifique supportée par un outil offrant lui aussi un processus de validation à plusieurs étapes ;
- une stricte séparation des tâches entre les différentes étapes de ces processus contrôlée en continu à la fois de manière préventive mais aussi de manière détective par un outil dédié à cette tâche.

4.1.7. RISQUE LIÉ À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE EXTERNE DE LA SOCIÉTÉ

Identification du risque

Dans le cadre de sa politique de croissance externe, Faurecia a procédé et pourrait envisager de procéder à des acquisitions de tailles variables, dont certaines ont été et pourraient être significatives à l'échelle du Groupe.

Ces acquisitions impliquent des risques et notamment les suivants :

- les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se vérifier, en particulier concernant les synergies et l'évaluation de la demande commerciale ;
- Faurecia pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, de leurs technologies, gammes de produits et salariés ;
- Faurecia pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés, clients ou fournisseurs clés des sociétés acquises ;
- Faurecia pourrait être contraint ou souhaiter mettre fin à des relations contractuelles préexistantes à des conditions financières coûteuses et/ou défavorables ; et
- Faurecia pourrait accroître son endettement en vue de financer ces acquisitions ou de refinancer l'endettement des sociétés acquises.

En conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se vérifier dans les délais et/ou les niveaux attendus et, en conséquence, affecter la situation financière du groupe Faurecia.

Les principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours des derniers exercices sont décrites au sous-chapitre 11.4 du présent document de référence.

Gestion du risque

Le conseil d'administration détermine les grandes orientations de la stratégie du Groupe ; la direction générale pilote cette stratégie et alloue les ressources nécessaires à sa réalisation.

L'équipe en charge du *Business Development*, sous la responsabilité du vice-président exécutif du Groupe en charge de la stratégie, est très fortement impliquée dans la vie des entités résultant des opérations de croissance (joint-ventures, acquisitions) et assiste ainsi aux instances décisionnelles.

Par ailleurs, Faurecia constitue toutes les provisions qui pourraient s'avérer nécessaires au regard des normes comptables applicables notamment aux dépréciations d'actifs.

4.1.8. CARACTÈRE INTERNATIONAL DES ACTIVITÉS

Identification du risque

En raison du caractère international de ses activités, Faurecia est exposé à différents risques, de natures économique, politique, fiscale, juridique et autre.

Le chiffre d'affaires du Groupe est pour l'essentiel généré en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. La répartition géographique du chiffre d'affaires est indiquée à la note 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les activités du Groupe sont exposées à certains risques, dont :

- les modifications éventuelles des législations et réglementations, des politiques commerciale, monétaire ou fiscale ;
- les réglementations douanières, les contrôles monétaires, les restrictions ou exigences en matière d'investissement, ou

toute autre contrainte telle que les prélèvements ou autres formes d'imposition sur les règlements et autres modalités de paiement ; et

- la difficulté de faire respecter les contrats, de percevoir les créances et de protéger les biens via les systèmes juridiques, notamment en matière de protection de la propriété intellectuelle.

Gestion du risque

Le Groupe s'appuie sur l'expertise de ses départements juridique, fiscal et financier qui assurent une veille permanente des législations et réglementations en France et à l'étranger par l'intermédiaire des relais locaux (collaborateurs, réseaux d'avocats, de fiscalistes...).



4.1.9. COMPÉTITIVITÉ

Identification du risque

Le secteur mondial de l'équipement automobile est fortement concurrentiel. La concurrence s'exerce principalement sur les prix, la technologie, la qualité, la livraison et l'ensemble des services clients. Faurecia ne peut aucunement garantir que ses produits sauront rivaliser avec ceux de ses concurrents. Les contrats de fourniture sont pour l'essentiel attribués après une procédure d'appel d'offres, auxquels Faurecia répond sous la forme de *Requests for Quotation* (RFQ), procédure souvent renouvelée à l'échéance des contrats.

Sans préjuger du rang de Faurecia, les trois principaux concurrents du Groupe par *Business Group* sont les suivants :

- **Faurecia Seating :**
 - Adient (UK), société cotée aux États-Unis, issue de la scission de Johnson Controls International,
 - Lear Corp. (États-Unis), société cotée aux États-Unis,
 - Magna International Inc. (Canada), société cotée aux États-Unis et au Canada ;
- **Faurecia Interiors :**
 - Yanfeng Automotive Interiors (YFAI) (Chine),
 - IAC (International Automotive Components) (États-Unis),
 - Grupo Antolin (Espagne) ;
- **Faurecia Clean Mobility :**
 - Tenneco (États-Unis), société cotée aux États-Unis,
 - Eberspächer (Allemagne),
 - Boysen (Allemagne).

Gestion du risque

L'innovation et l'efficacité du développement produit sont des enjeux majeurs pour Faurecia et lui permettent de rester compétitif. Ainsi, les dépenses brutes de recherche et développement ont représenté 1 021,5 millions d'euros en 2016, ce qui correspond à 5,5 % du chiffre d'affaires. La part de l'innovation a augmenté sur la même période. Elle s'établit à 120 millions d'euros.

Plus de six mille ingénieurs et techniciens, répartis dans trente centres, représentent la communauté recherche et développement dans le monde. Cinq cent un brevets ont été déposés en 2016.

Par ailleurs, chaque *Business Group* assure une veille concurrentielle permanente lui permettant de répondre au plus juste aux appels d'offres des constructeurs automobiles et notamment à leurs demandes spécifiques de fourniture d'équipements complexes.

4.2. Risques financiers et de marché

Du fait du niveau de son endettement, le Groupe est exposé à des risques significatifs liés à la liquidité et aux variations des taux d'intérêt. Il est également confronté aux risques de change du fait de la localisation de ses sites de production dans de nombreux pays hors de la zone euro. Faurecia conclut l'essentiel de ses transactions sur produits dérivés avec des banques commerciales de premier rang faisant partie de son pool bancaire et dont la notation ne crée pas un risque de

contrepartie matériel. L'entrée en relation avec une banque et l'ouverture de comptes bancaires sont soumises à l'autorisation de la trésorerie du Groupe.

De manière générale, les risques relatifs aux taux d'intérêt et de change font l'objet, pour l'ensemble des sociétés du Groupe, d'une gestion centralisée au niveau de la direction financière du Groupe.

4.2.1. RISQUE DE TAUX

Identification du risque

Le risque de taux résulte de la variation des taux d'intérêt, en particulier à travers l'impact d'une hausse des taux sur la partie de la dette à taux variable, qui se traduirait par une hausse des frais financiers.

Gestion du risque

Faurecia gère de façon centralisée la couverture du risque de taux. Cette gestion est mise en œuvre par la direction du financement et de la trésorerie du Groupe, sous la responsabilité de la direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un comité financier 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 mise en œuvre a pour objectif de limiter l'effet de la variation des taux courts sur le résultat du Groupe. Cette couverture se fait essentiellement

au moyen de swaps de taux, principalement en euros. Ces couvertures mises en place permettent de couvrir contre une hausse des taux une partie des intérêts d'emprunts payables au cours de 2017 et du premier trimestre de 2018. La position de taux du Groupe en fonction de la nature des instruments utilisés ainsi que la sensibilité au niveau des taux courts des intérêts financiers de la dette sont détaillées à la note 30.2 de l'annexe aux états financiers consolidés.

À fin décembre 2016, la part de la dette financière du Groupe à taux variable (avant prise en compte de l'impact des instruments de couvertures de taux) représentait 20,0 % du total de la dette (contre 28,1 % à fin décembre 2015). La dette financière à taux variable résulte essentiellement de la dette à court terme.

Les principales composantes de la dette à taux fixe sont :

- les obligations à échéance juin 2022 émises en mars et avril 2015 pour un montant total de 700 millions d'euros ;
- les obligations à échéance juin 2023 émises en avril 2016 pour un montant de 700 millions d'euros.

4.2.2. RISQUE DE CHANGE

Identification du risque

Faurecia est exposé à la variation du cours des monnaies, en particulier du fait de la localisation de certains de ses sites de production, et notamment du fait de l'achat de matières et de composants ou de la vente de la production de ces sites dans une autre devise que leur devise de comptabilisation.

Le Groupe est également soumis à un risque de translation lié à la contribution des filiales, dont la devise de comptabilisation n'est pas l'euro, aux résultats consolidés du Groupe. Les ventes, le résultat et le *cash flow* de ces filiales, lorsqu'ils sont convertis

en euros, sont sensibles aux variations du cours de leur devise de comptabilisation par rapport à l'euro.

Gestion du risque

La note 30.2 de l'annexe aux comptes consolidés donne la description détaillée des positions de change sous-jacentes et des instruments dérivés qui les couvrent, ainsi que de la sensibilité du résultat et des capitaux propres du Groupe aux variations par rapport à l'euro des diverses devises auxquelles il est exposé.



4.2.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Identification du risque

Afin d'assurer le financement de ses investissements et de ses autres besoins de trésorerie, Faurecia doit s'assurer d'un accès aux ressources de financement fournies tant par les institutions financières que par les marchés financiers.

Gestion du risque

Au cours de l'exercice 2016, Faurecia a poursuivi le renforcement de la solidité financière et des sources de financement.

CONVERSION DU SOLDE DES OBLIGATIONS CONVERTIBLES

Faurecia a annoncé le 7 décembre 2015 son intention de rembourser au pair, le 15 janvier 2016, les obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes émises en septembre 2012 pour 250 millions d'euros, échéance 1^{er} janvier 2018. À la suite de l'annonce de cette opération, 94,5 % des obligations étaient converties au 31 décembre 2015, et le nominal restant des obligations en vie à cette date s'élevait à 13,7 millions d'euros. Au 15 janvier 2016, la quasi-totalité des obligations avait été convertie, et le 0,2 million d'euros de nominal résiduel a été remboursé.

OBLIGATIONS 2023

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

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

Ces obligations bénéficient des mêmes restrictions que les obligations 2022 et ne font pas l'objet de garanties émises par les filiales.

Les 490 millions d'euros d'obligations échéance 15 décembre 2016, et garanties par certaines filiales du Groupe, ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (*make-whole*) le 12 avril 2016, à 106,34 % du pair plus les intérêts courus à cette date, pour un montant total de 536 millions d'euros. Ce remboursement anticipé a fait également disparaître les garanties sur le crédit syndiqué et les obligations 2022.

Le 24 juin 2016, le crédit syndiqué de 1 200 millions d'euros, mis en place en novembre 2014, a été renégocié 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.

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

Au 31 décembre 2016, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette facilité de crédit contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés (contre deux dans le crédit précédent) : le ratio Dette nette */EBITDA ** doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit.

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

Les différentes composantes de la dette à long terme de Faurecia ainsi que l'échéancier de liquidité globale du Groupe sont détaillés aux notes 26.2 et 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ainsi qu'il est indiqué à la note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés, au 31 décembre 2016, le ratio financier imposé par la facilité de crédit syndiqué était respecté :

Ratio	Contrainte	Valeur au 31/12/2016
Dette nette */EBITDA **	< 2,50	0,21

* Endettement net consolidé.

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

En complément de ces financements bancaires et obligataires, Faurecia assure une partie de sa liquidité au moyen de contrats de cession de créances commerciales. La trésorerie reçue en contrepartie des créances cédées s'est établie à 1 047,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (cf. note 18 de l'annexe aux comptes consolidés) dont un montant de 1 045,9 millions d'euros a été cédé et sorti de l'actif (cf. note 18 de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, Faurecia a émis régulièrement des billets de trésorerie auprès d'investisseurs essentiellement en France, principalement au cours du premier semestre 2016.

Par ailleurs, la cession à Plastic Omnium de l'activité Automotive Exteriors, pour une valeur d'entreprise de 665 millions d'euros, a été finalisée le 29 juillet 2016.

Le 15 mars 2016, Moody's a rehaussé la notation de Faurecia d'un cran à Ba2 contre Ba3, en conservant une perspective positive.

Le 11 avril 2016, Fitch Ratings a également rehaussé la notation d'un cran de BB- à BB, avec perspective stable.

Au 31 décembre 2016, Faurecia dispose de ressources financières diversifiées, avec des maturités échelonnées jusqu'en 2023. À cette date, la maturité moyenne pondérée des principales ressources financières à long terme du Groupe (à savoir les obligations à échéance 2022 et 2023, le crédit syndiqué et les principaux autres emprunts à long terme), est de 5,2 années.

Ainsi, au vu de sa situation actuelle, et sans préjudice des conséquences à l'avenir d'une éventuelle dégradation de son activité ou de ses perspectives, Faurecia considère ne pas être exposé à un risque significatif de liquidité.

4.2.4. RISQUE LIÉ AUX MATIÈRES PREMIÈRES

Identification du risque

Le Groupe est exposé aux risques matières premières, soit via ses achats directs de matières premières, soit indirectement au travers des composants achetés à ses fournisseurs.

Le Groupe utilise des matières premières, essentiellement des aciers et des matières plastiques, dont la variation des prix est susceptible d'avoir un impact sur sa marge opérationnelle et son résultat net.

En 2016, les achats directs de matières plastiques et d'acier ont représenté environ 8,3 % du total des achats du Groupe.

Dans la mesure où les contrats de vente avec les clients ne prévoient pas de clauses d'indexation systématiques sur le cours des matières premières utilisées par le Groupe, celui-ci est exposé à l'évolution défavorable du prix de ces matières.

Gestion du risque

Le Groupe réduit ce risque grâce à une politique commerciale permanente de négociation avec ses clients et une gestion stricte des stocks. Il n'est pas fait recours à des instruments dérivés pour la couverture de ces achats de matières premières et énergétiques.

Faurecia reste cependant faiblement 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 *pass through basis*. Ainsi l'exposition qui reste à la charge de Faurecia est d'environ 30 % de l'exposition totale aux matières premières.

Une variation de 10 % du prix des matières premières, hors achats de composants, aurait, sur le résultat opérationnel, un impact de 0,2 % (exprimé en pourcentage des ventes totales).



4.3. Risques juridiques

4.3.1. LITIGES

Identification du risque

Pour rappel, le 25 mars 2014, la Commission Européenne et le *Department of Justice* des États-Unis d'Amérique et, le 27 novembre 2014, la Commission de la concurrence en Afrique du Sud, ont initié une enquête 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. Ces enquêtes sont en cours.

Le 24 mars 2016, deux actions de groupe ont 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 pour des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant les systèmes d'échappement, des dommages et intérêts pour un montant non déterminé étant demandés. Faurecia Emissions Control Technologies US, LLC est l'une des entreprises mises en cause. Faurecia S.A., initialement défenderesse à titre additionnel dans ces procédures, a été mise hors de cause de ces deux actions de groupe par une décision du Tribunal du 21 mars 2017. Le 9 novembre 2016, une troisième action de groupe a, par ailleurs, été introduite devant le même tribunal de première instance.

À l'exception des enquêtes engagées par les autorités de concurrence et des actions de groupe mentionnées ci-dessus, il n'existe pas de litige, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir, ou ayant eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Par une décision du 18 décembre 2014, la Commission des sanctions de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») a considéré que Faurecia S.A. et son président-directeur général, M. Yann Delabrière, avaient manqué à certaines de leurs obligations définies aux articles 223-1, 223-2, 223-10-1 du Règlement général de l'AMF s'agissant de l'information relative aux objectifs de la Société pour l'exercice 2012. Sur le fondement des articles L. 621-15 (alinéas II (c) et III (c)) du code monétaire et financier, des sanctions pécuniaires d'un montant, respectivement, de 2 millions et 100 000 euros ont été prononcées par l'AMF à l'encontre de

la société Faurecia S.A. et de son président-directeur général, M. Yann Delabrière. Forts du soutien du conseil d'administration de la Société, Faurecia S.A. et M. Yann Delabrière ont, le 26 février 2015, déposé un recours contre cette décision auprès de la Cour d'appel de Paris. Par un arrêt rendu le 30 juin 2016, la Cour d'appel de Paris, considérant que la décision ne permettait pas d'apprécier la proportionnalité de la sanction, a jugé que la sanction pécuniaire prononcée à l'encontre de la Société devait être infirmée et l'a, en conséquence, rapportée à la somme d'un million d'euros. En ce qui concerne M. Yann Delabrière, la Cour d'appel de Paris n'a pas relevé l'existence d'agissements personnels lui étant imputables et n'a maintenu la sanction qu'au titre de sa qualité de représentant légal de la Société. La Société et M. Yann Delabrière ont formé le 22 août 2016 un pourvoi en cassation contre cet arrêt devant la Cour de cassation. La procédure est actuellement pendante devant cette juridiction.

Faurecia estime que la nature ou les montants sur lesquels portent les litiges connus ou en cours à ce jour ne devraient pas affecter sa situation financière consolidée de façon significative en cas d'issue défavorable.

Toutefois, Faurecia ne peut garantir que, dans le futur, des sociétés du Groupe ne seront pas impliquées dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires, notamment du fait de l'extension et de la complexité de l'environnement réglementaire applicable au Groupe, de défaillances techniques ou du non-respect de leurs obligations par ses clients, ses fournisseurs ou ses partenaires.

Des situations, telles que celles décrites ci-dessus, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités ou la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

Les litiges sont suivis trimestriellement à travers un reporting établi par la direction juridique.

Les litiges du Groupe font l'objet de provisions adéquates en fonction des éléments connus et des informations disponibles à la clôture des comptes. La note 24 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2016 décrit les litiges en cours et indique le montant global des provisions constituées pour litiges.

4.3.2 RISQUE D'ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE

Identification du risque

Faurecia est exposé, dans chaque pays où le Groupe est implanté, aux modifications éventuelles des législations et réglementations applicables.

À cet égard, Faurecia bénéficie, en France, du régime spécifique de crédits d'impôt attribués en fonction de l'activité de recherche et développement localisée dans ce pays. Faurecia ne peut préjuger du maintien à l'avenir de ce régime fiscal.

Gestion du risque

Tel qu'indiqué à la section 4.1.8, 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...).

4.3.3. RISQUE LIÉ À LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Identification du risque

Le Groupe ne peut exclure l'existence de droits de propriété intellectuelle ou industrielle de tiers non publiés ou non identifiés à ce jour, ou une remise en cause par des tiers de ses droits et donc tout risque de contestation de ses droits. En outre, sur le plan international, le Groupe veille à détenir ou à obtenir des droits de propriété intellectuelle et industrielle offrant une protection similaire à ceux obtenus en France. Il en va de même quant au respect des droits de propriété intellectuelle et industrielle des tiers.

Gestion du risque

La politique active de recherche et développement conduite par Faurecia lui permet d'être à la source de ses propres innovations et lui donne la maîtrise des brevets protégeant celles-ci. Ainsi, les innovations et développements issus de la recherche du

Groupe font, dans la mesure du possible et lorsque l'enjeu le justifie, l'objet de dépôts de brevets visant à protéger ses droits de propriété industrielle.

Par ailleurs, Faurecia estime que ses produits, modules ou systèmes sont confrontés à un risque limité et parfaitement raisonnable vis-à-vis des droits de propriété intellectuelle et industrielle des tiers, ceci du fait de sa politique d'obtention de droits de propriété industrielle, de ses services spécialisés, et de son réseau d'experts. Aucune situation de dépendance technologique n'a été identifiée. Faurecia bénéficie de licences de brevets de la part de tiers, qui rentrent dans le cadre normal de son activité. Aucune des licences qui lui sont consenties ne constitue un enjeu majeur en termes industriel ou financier.

Faurecia estime être propriétaire ou disposer valablement des droits d'utilisation de droits de propriété intellectuelle et industrielle qu'elle exploite dans le cadre de ses activités et avoir pris toutes les mesures raisonnables pour protéger ses droits ou obtenir des garanties des titulaires.



4.4. Risques industriels et environnementaux

Identification des risques

Comme toute activité industrielle, les sites du Groupe sont exposés à des risques divers : incendie, explosion, catastrophe naturelle, défaillance des systèmes, pollution, non-respect ou renforcement des réglementations applicables ou autres facteurs. De tels événements pourraient engendrer des coûts et/ou des dépenses d'investissements supplémentaires pour le Groupe afin d'y remédier, de s'y conformer et/ou au titre d'éventuelles sanctions.

Gestion des risques

Faurecia procède à une surveillance et au suivi de ses risques industriels et environnementaux selon la procédure décrite au chapitre 9.4 du présent document de référence.

Faurecia ne dispose pas de mécanisme d'autoassurance et la politique de sauvegarde des actifs est fondée sur la mise en place et l'adaptation continue d'une politique de prévention des risques industriels et, comme cela est décrit au chapitre 4.5, de transfert des risques principaux vers le marché de l'assurance

4.4.1 RISQUE ENVIRONNEMENTAL

Identification du risque

Compte tenu de son activité industrielle, Faurecia ne peut exclure le risque de pollution impactant l'environnement (sol, eau, air).

Gestion du risque

Le Groupe attache une importance particulière à la maîtrise de l'impact environnemental de ses sites, de la phase projet à la vie courante sur site.

MOYENS HUMAINS

Les politiques environnementales sont définies et déployées par les directions HSE (*Health, Safety and Environment*) de chaque *Business Group*. Pour accomplir leur mission, ces directions ont mis en place un réseau de Managers HSE au niveau des divisions (essentiellement géographiques), qui s'appuient sur des coordinateurs HSE au sein de chaque site Faurecia. Ces derniers apportent leur expertise à la direction de l'usine, sont chargés de l'application des procédures et veillent au respect de la réglementation et des standards Faurecia. Cette organisation permet également de transversaliser les bonnes pratiques entre les sites au sein d'un même *Business Group* et/ou entre les trois *Business Groups*. Dans certains cas, ce retour d'expérience peut aboutir à des règles standards Groupe.

MOYENS FINANCIERS

Le montant des investissements déclarés par les établissements pour la protection de l'environnement, la réduction des nuisances et la mise en conformité des équipements est disponible à la sous-section 8.1.2.1.

MÉTHODOLOGIE

L'analyse et la maîtrise des risques environnementaux sont basées sur le référentiel ISO 14001. Les données chiffrées

sur les sites certifiés ISO 14001 sont disponibles à la sous-section 8.1.2.1 du présent document de référence. Les audits réguliers, tant par des auditeurs internes qualifiés que par des cabinets externes accrédités (SGS), permettent de vérifier la bonne application du système de management environnemental.

De par leur nature industrielle, les activités et les sites du Groupe sont soumis, dans les différents pays dans lesquels celui-ci est présent, à des dispositions légales et réglementaires relatives à l'environnement et la sécurité, et à l'interprétation que peuvent en faire les autorités et juridictions. Celles-ci imposent des obligations, des restrictions et des mesures de protection de plus en plus rigoureuses concernant, entre autres, les émissions atmosphériques, les rejets d'eaux usées, l'utilisation et le maniement de produits dangereux, les méthodes d'élimination des déchets et la dépollution. Chaque site est soumis à l'obtention de permis, de licences et/ou d'autorisations ou à des notifications préalables (par exemple, en France, en application de la législation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement).

Les installations de Faurecia doivent être en conformité avec ces permis, licences ou autorisations et sont soumises à des inspections régulières de la part des autorités compétentes.

Depuis 2012, Faurecia s'attache à évaluer les diligences environnementales de ses projets industriels, par la réalisation systématique d'audits environnementaux et d'investigations du sous-sol lorsque approprié. Par ailleurs, dans le cadre de restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usines, le groupe Faurecia a systématiquement réalisé un diagnostic environnemental et une étude du sol et du sous-sol lorsque appropriée. Dans tous les cas, Faurecia veille à ce que la remise en état des sites soit réalisée en accord avec les lois locales et l'usage futur du terrain.

Au regard des risques environnementaux liés aux produits chimiques, le Groupe se conforme aux exigences réglementaires et au-delà, notamment en ce qui concerne leur manipulation, leur stockage, leur utilisation et leur élimination. Vis-à-

vis du règlement européen REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*), entré en vigueur le 1^{er} juin 2007 et visant à mettre en place un cadre réglementaire sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques, le Groupe est principalement « utilisateur aval ». Il travaille en concertation avec les entreprises sous-traitantes de l'automobile regroupées au sein de différentes fédérations ou associations telles que l'Association européenne

des équipementiers automobiles (CLEPA) ou la Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules (FIEV). Ce point est développé au chapitre 8.1.1, « Les produits de Faurecia et l'environnement », du présent document de référence.

Le montant des provisions pour risques à l'environnement est indiqué à la sous-section 8.1.2.7 du présent document de référence.

4.4.2 RISQUE INCENDIE/EXPLOSION

Identification du risque

En raison de ses activités, les usines du Groupe sont exposées à un risque d'incendie lié principalement à la présence de matériaux combustibles (plastique, mousse).

Gestion du risque

La politique de prévention des risques industriels de Faurecia vise à limiter la sinistralité incendie en amenant les sites du Groupe à l'excellence en matière de sécurité incendie qui se traduit par la délivrance d'un label Risque Hautement Protégé (RHP) par l'assureur du Groupe.

La politique RHP s'articule autour des axes suivants :

- un programme d'audits de sécurité incendie, conduit par l'assureur, est exécuté chaque année ; cent neuf sites ont été audités en 2016, dont trente-sept nouveaux sites. 91 % des sites actifs ont déjà été audités. Les sites qui n'ont pas encore

été audités sont des sites récents qui seront audités en 2017. 54 % des sites audités sont classés RHP ou pré-RHP, ce qui couvre 66 % des capitaux totaux ;

- l'intégration de la sécurité incendie en amont des projets industriels, usines nouvelles ou réaménagements importants de sites existants, en particulier en ce qui concerne les moyens de protection (compartimentage, moyens d'extinction) ;
- l'analyse et la valorisation du retour d'expérience, les incendies ou simples départs de feu sont systématiquement analysés et le résultat de cette analyse partagé avec le réseau (HSE) des usines ;
- le système intranet du management de la sécurité incendie qui permet la diffusion de la politique RHP au sein du Groupe par la mise en ligne de spécifications techniques, d'éléments du retour d'expérience ou de bonnes pratiques ;
- la plateforme unique des données qui centralise les rapports d'audits, les plans d'actions d'améliorations, le programme d'audit.

4.4.3 RISQUE LIÉ AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Identification des risques

Parmi les risques liés au changement climatique, Faurecia ne peut écarter le risque d'exposition de son parc industriel à des phénomènes climatiques extrêmes (inondation, cyclone, tempêtes...) du fait de son implantation internationale. Parmi les sites du périmètre de reporting, cinquante-sept sites de production ont été identifiés en zone à risque d'inondation, trois sites en zone à risque élevé de vent violent (zone 3 : 213-251 km/h) et un site en très haute zone sismique.

De par son process peu consommateur d'eau, Faurecia n'a pas identifié le risque de sécheresse comme matériel pour son activité. Les données chiffrées sur les consommations d'eau, notamment la répartition eaux process/eaux sanitaires, sont disponibles à la sous-section 8.1.2.4 du présent document de référence.

Gestion des risques

La prévention des risques naturels est intégrée à la politique globale de prévention des risques industriels du Groupe, visant à limiter la sinistralité liée aux catastrophes naturelles en partenariat avec notre assureur.

100 % du parc industriel existant est couvert par la réalisation d'un diagnostic d'exposition avec l'assistance technique des assureurs et réassureurs du Groupe. Les sites les plus exposés au risque inondation ou tremblement de terre font l'objet d'un audit spécifique par des experts techniques (partenariat avec Allianz pour le risque inondation et AXA pour le risque séisme) : cinq audits de site « risque inondations » ont été réalisés en 2016. Ces audits ont pour objectifs de définir les risques et d'identifier les actions techniques et organisationnelles à mettre en œuvre. La mise en place des mesures de mitigation (plan d'urgence,



sécurisation du process, sécurisation des bâtiments...) est suivie au niveau du Groupe par l'indicateur « mitigation index ».

Depuis 2014, Faurecia vérifie systématiquement l'exposition de ses projets industriels. Le profil risque naturel d'un site fait partie des critères de décision de la nouvelle implantation.

Depuis juillet 2016, Faurecia a mis en place un système de surveillance en temps réel des phénomènes hydrométéorologiques (24/7) sur l'ensemble de son parc

industriel. Ce service d'assistance, assuré par l'entreprise Predict Service, permet d'alerter les sites de la survenance d'un événement en temps réel par mail ou sms. Selon le niveau d'alerte, une cascade de réactions est définie au travers de fiches réflexes afin de prendre les mesures adéquates pour se préparer à l'arrivée de l'événement, mettre le personnel en sécurité et assurer sa résilience. Sur la période de reporting, trente alertes ont été émises, aucune n'a connu de dommage sur site.

4.5. Assurances et couverture des risques

4.5.1. 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'assurance de premier plan. Au 1^{er} juillet 2016, une baisse des taux de 5 % a été obtenue et les conditions ont été prolongées jusqu'au 1^{er} juillet 2018. En 2016, la charge du Groupe correspondant à la couverture des dommages aux biens et des pertes d'exploitation consécutives à ces dommages était d'environ 6,8 millions d'euros TTC, en baisse par l'effet conjugué de la baisse des taux et de la vente de l'activité pare-chocs.

Les bâtiments et les équipements sont assurés en valeurs de remplacement. 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. Des couvertures spécifiques sont mises en place pour couvrir les risques particuliers de certains pays.

Depuis juillet 2010, les taux de prime applicables aux capitaux exposés (dommages directs et marge brute annuelle) dépendent directement de la classification RHP attribuée au site, suite à l'audit de l'assureur.

En 2015, plusieurs sinistres d'intensité moyenne ont été déclarés pour un total d'environ 6,2 millions d'euros : incendie et bris de machine dans une usine américaine, sinistre de carence client suite aux inondations de Chennai (Inde) en décembre. En 2016, aucun sinistre significatif n'a été enregistré.

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.

4.5.2. ASSURANCES DE RESPONSABILITÉ CIVILE

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le groupe AXA est l'assureur de responsabilité civile de première ligne de Faurecia. L'assurance de responsabilité civile couvre la responsabilité civile exploitation et la responsabilité civile produits après livraison, y compris les risques de rappel. L'assurance de responsabilité civile prend la forme d'une police Master complétée par des polices locales souscrites dans les pays où Faurecia a des filiales.

En termes de sinistralité, plusieurs dossiers de réclamation ont été ouverts aux États-Unis et en Europe en 2014 et 2016. Ces dossiers, toujours en cours d'instruction, ont impacté 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 2016, la charge du Groupe, correspondant à la couverture de l'ensemble des polices de responsabilité civile, a été de l'ordre de 6,8 millions d'euros TTC.



5

La politique de ressources humaines et la politique sociale du Groupe

SOMMAIRE

5.1.	LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL	44		
5.1.1.	Indicateurs de sécurité au travail	44		
5.1.2.	Des actions sécurité en soutien des activités	45		
5.1.3.	Ergonomie et conditions de travail	47		
5.2.	LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	47		
5.2.1.	<i>Being Faurecia</i>	47		
5.2.2.	La politique de formation	48		
5.2.3.	Le développement de l'implication du personnel	50		
5.2.4.	Le développement des ingénieurs et cadres	50		
5.3.	LA POURSUITE D'UN DIALOGUE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL APPROFONDI	53		
5.3.1.	Un contexte marqué par une activité contrastée en fonction des zones géographiques	53		
			5.3.2.	Un dialogue social et une concertation avec la représentation du personnel renforcés
				53
			5.3.3.	Respect des droits fondamentaux
				54
			5.3.4.	L'évolution des rémunérations et des avantages sociaux
				55
			5.4.	ÉPARGNE D'ENTREPRISE, INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION AU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE
				56
			5.4.1.	Épargne d'entreprise en France
				56
			5.4.2.	Intéressement en France
				56
			5.4.3.	Participation en France
				56
			5.4.4.	Options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions sous conditions de performance
				57
			5.5.	EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE DES RESSOURCES HUMAINES
				57
			5.6.	AUTRES INDICATEURS SOCIAUX
				58



5.1. La 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 établissement 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 employés et améliorer leur sécurité sur leur lieu de travail.

L'engagement de Faurecia, en matière de sécurité et des conditions de travail, se traduit par une diminution constante du nombre d'accidents du travail depuis 2003. Afin d'accélérer cette évolution, Faurecia a lancé en 2010 un plan de rupture sécurité qui a permis, en deux ans, de concrétiser l'objectif très ambitieux de diviser par trois le taux d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées dans le Groupe.

5.1.1. INDICATEURS DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

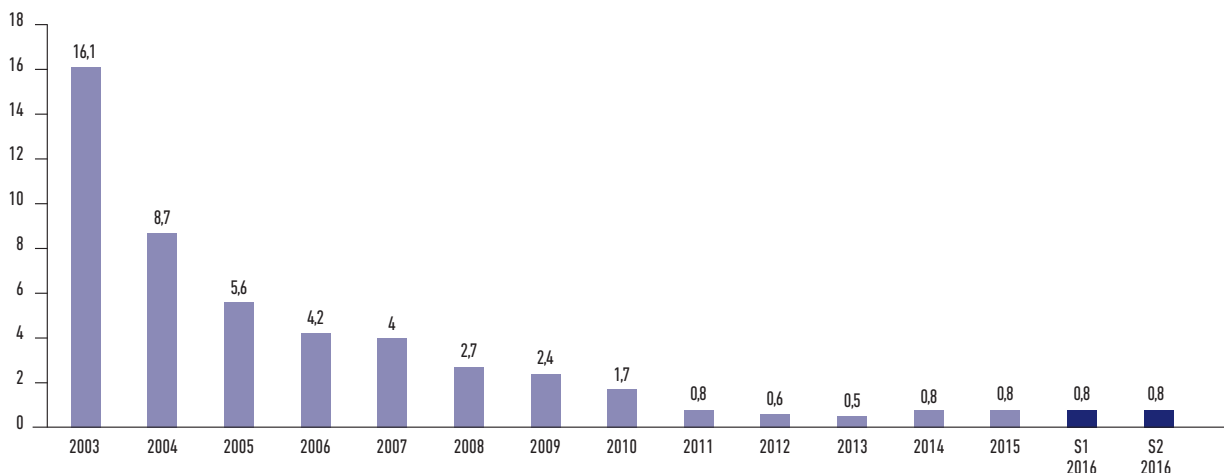
L'évolution des taux d'accidents du travail permet de mesurer l'efficacité des actions menées. Afin de garantir un même niveau de sécurité pour tous, le personnel intérimaire est intégré au même titre que les employés Faurecia dans le suivi de ces indicateurs :

- les indicateurs d'excellence du Groupe sont le FR0t et le FR1t. Le FR0t correspond au nombre d'accidents du travail impliquant un employé Faurecia ou un employé intérimaire et ayant entraîné un arrêt de travail pour un million d'heures travaillées. Le FR1t correspond au nombre d'accidents du travail impliquant un employé Faurecia ou un employé

intérimaire et ayant entraîné ou non un arrêt de travail pour un million d'heures travaillées. Ces deux indicateurs sont calculés sur une période de six mois glissants.

Chaque accident FR0t et FR1t donne lieu à une analyse selon une méthode de résolution des problèmes dite *Quick Response Continuous Improvement* (QRCI), calquée sur les meilleures pratiques de résolution de problèmes qualité pour s'assurer que les causes racines de l'accident soient bien comprises, que les actions correctives soient efficaces, que les actions de prévention soient capitalisées et transversalisées dans les autres sites.

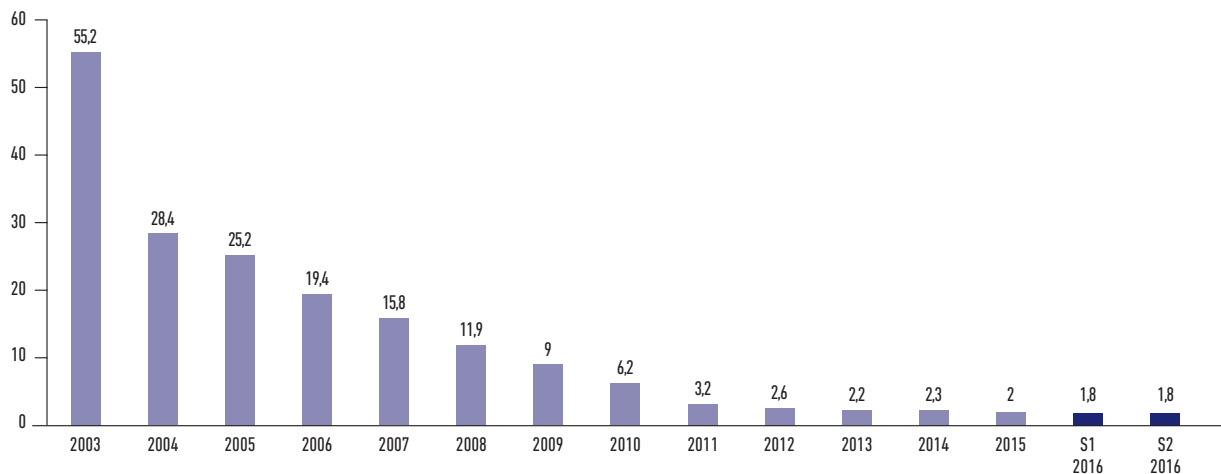
NOMBRE D'ACCIDENTS ENTRAÎNANT UN ARRÊT DE TRAVAIL POUR UN MILLION D'HEURES TRAVAILLÉES (FR0t)



Les taux indiqués ci-dessus, calculés sur six mois glissants, indiquent le taux de fréquence pour les accidents tels qu'arrêtés à la fin de chaque exercice. Pour 2016, les résultats présentés concernent les 1^{er} et 2^e semestres de l'exercice.

En 2016, le groupe Faurecia a atteint ses objectifs pour les accidents avec arrêt, soit un FR0t à 0,8 (indicateurs divisés par trois depuis 2009).

NOMBRE D'ACCIDENTS ENTRAÎNANT UN ARRÊT DE TRAVAIL OU NON POUR UN MILLION D'HEURES TRAVAILLÉES (FR1t)



L'indice FR1t s'est établi en 2016 à 1,8, soit une amélioration de 80 % depuis 2009.

Les taux indiqués ci-dessus, calculés sur six mois glissants, indiquent le taux de fréquence pour les accidents tels qu'arrêtés à la fin de chaque exercice. Pour 2016, les résultats présentés concernent les 1^{er} et 2^e semestres de l'exercice.

- Dans ses usines, Faurecia suit aussi l'indicateur FR2t. Cet indicateur comptabilise le nombre d'actes de premiers soins réalisés suite à un incident par million d'heures travaillées. Ce suivi permet aux usines qui ont peu d'accidents, avec ou sans arrêt de travail, de se focaliser sur la prévention et les priorités correspondantes.

- Le Groupe ne reporte pas, en 2016, l'indicateur de sévérité des accidents qui n'est pas un indicateur de pilotage, la priorité étant donnée à la prévention des accidents.
- Le suivi des premiers soins est généralisé à l'ensemble des unités autonomes de production, accompagné de l'application de la méthode de résolution de problème QRCl. Ceci a permis aux responsables de production de progresser dans l'appropriation des analyses d'accidents et d'accroître leur réactivité.

5.1.2. DES ACTIONS SÉCURITÉ EN SOUTIEN DES ACTIVITÉS

Faurecia a totalement intégré dans ses pratiques les actions décidées à l'occasion du plan de rupture sécurité de 2010.

Faurecia forme ainsi son réseau de collaborateurs (y compris les intérimaires) dans les domaines *Health, Safety, Environment*, HSE (s'agissant notamment des treize règles HSE obligatoires et des treize recommandations HSE logistiques) dans le cadre de formations internes spécifiques. La formation inclut des modules théoriques et pratiques très concrets avec des mises en situations qui permettent aux collaborateurs de se former ou de se perfectionner aux règles HSE.

Pour mémoire, le plan de rupture sécurité a comme objectif de diminuer les accidents du travail et le nombre des alertes graves HSE suite aux accidents du travail par la formation aux différentes règles obligatoires du Groupe ainsi que le contrôle de l'application de ces règles.

Faurecia a donc défini treize règles HSE obligatoires liées à la sécurité des personnes. Ces règles ont été déployées dans tous les sites Faurecia.

Chaque usine déclarant une alerte grave HSE ou un taux d'accident du travail anormalement élevé a été audité par la direction qualité du Groupe. Un résultat d'audit insuffisant (niveau D) entraîne systématiquement un rapport envoyé au directeur général du Groupe. Depuis fin 2011, le niveau D ne concerne plus aucun site. Pour tous les autres sites, Faurecia s'assure de l'application de ces règles via les audits de production FES.

L'application de ces treize règles a permis de réduire fortement le nombre des alertes graves HSE et d'atteindre l'objectif en FR0t.

En complément des treize règles HSE obligatoires, Faurecia a défini trois règles sur les équipements de protection personnelle (3PPE) pour l'ensemble des sites du Groupe. L'application de ces règles et leur contrôle lors des audits de production FES accélèrent la diminution des accidents du travail n'engendrant pas d'arrêt de travail (FR1t).



La réalisation d'une vidéo sur les treize règles HSE obligatoires et les trois PPE vient renforcer la sensibilisation des employés Faurecia. Ce film, s'appuyant sur des mises en situation pratiques des différentes règles, est utilisé également lors des formations FES pour les managers et l'a été pour l'Europe, l'Amérique du Nord et du Sud et pour l'Asie. Lors de ces formations FES, l'apprentissage au QRCE HSE est particulièrement mis en avant.

Trois des règles HSE obligatoires s'appliquent au contrôle des risques lors des opérations hors production. Les deux premières règles couvrent les opérations de consignations (arrêt, verrouillage et purges des énergies ainsi que blocage des énergies gravitaires), la troisième impose l'application d'une étiquette d'« Identification Personnelle » lors d'une intervention dans un équipement. Elle empêche le redémarrage de la machine par d'autres personnes, le propriétaire de l'étiquette d'« Identification Personnelle » étant seul habilité à la retirer de la machine.

Quatre règles s'appliquent à la protection du personnel lors des opérations de production. Elles couvrent la protection de la machine contre l'accès aux équipements en mouvement grâce à la mise en place d'éléments de protection comme une barrière immatérielle, un tapis de sécurité, un radar ou des barrières fixes. L'usine doit s'assurer qu'en cas de défaillance d'un des éléments de la boucle de sécurité, la machine s'arrête automatiquement. Les équipements de protection sont testés avant le démarrage de production. Dans le cas où un équipement de protection présente une défaillance, la machine ne doit pas être utilisée.

Les autres règles se concentrent sur la prévention des chutes, des points de pincements de doigts, des accidents de circulation, de l'éclatement des circuits hydrauliques sous pression et des incendies et des explosions.

Les trois règles liées au port des équipements de protection individuelle imposent de porter des casques lors des opérations de maintenance, des gants et manchettes anticoupsure 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 quasiment toutes les usines. Pour les usines avec un niveau de bruit élevé, des protections d'oreilles sont obligatoires ainsi, dans la majeure partie des cas, que le port de lunettes de protection.

Faurecia poursuit également ses actions dans le domaine de la sécurité incendie notamment avec l'installation de sprinklers. Ainsi, Faurecia renforce non seulement la sécurité du personnel mais diminue aussi le risque d'arrêt de production suite à un incendie.

L'analyse des accidents a montré que beaucoup sont liés à des travaux en dehors du processus standard de production. C'est la raison pour laquelle les usines appliquent désormais systématiquement l'analyse des risques potentiels à ce type de travaux.

L'analyse a également montré une faiblesse relative dans les zones logistiques (58 % des accidents arrivent car les standards ne sont pas déployés ou bien respectés, et la plupart des autres accidents occasionnés sont principalement dus à l'absence de détection du risque). Ainsi treize recommandations HSE strictes ont été développées. Cinq d'entre elles concernent la sécurité des usines, quatre la sécurité des conducteurs d'engins, deux les véhicules eux-mêmes et les deux règles restantes, les piétons. L'application de ces treize règles fait l'objet d'un suivi dans toutes les usines du groupe Faurecia. En 2016, un nouveau module de formation a commencé à être déployé à destination des équipes logistiques.

Les actions concernant la sécurisation du travail des contractants effectué en hauteur (incluant le travail des sous-contractants) ont été maintenues. Le niveau d'exigences envers les contractants et sous-contractants a ainsi été relevé et suppose désormais évaluation des risques, formation et vérification. Une évaluation des risques est faite avec le contractant dans le but de détecter tous risques et de définir des actions préventives. Il est demandé aux contractants de garantir que seuls des collaborateurs (y compris les intérimaires) formés et qualifiés participent aux missions impliquant des travaux en hauteur. Chaque contractant doit nommer un responsable de sécurité qui est le garant du respect et de l'application effective des actions définies lors de l'évaluation des risques. En conséquence, seuls les contractants qui ont suivi ce processus sont autorisés à travailler sur le toit des usines de Faurecia.

À titre indicatif, en 2016, deux actions majeures ont été mises en œuvre au sein de l'activité Faurecia Seating :

- la démarche TRUST : TR pour *Training* (formation) ; U pour *Understanding* (vérification de la compréhension de la formation reçue) ; ST pour *Supervision of the Teams* (vérification que les équipes appliquent effectivement les formations acquises tout en offrant la possibilité de remonter des anomalies au Management) ;
- le niveau de sécurité des asservissements a été relevé. Ainsi, des dispositifs plus sûrs et plus robustes ont été déployés dans le but de sécuriser les opérations de consignation et empêcher toute dérive dans leur mise en œuvre.

Également, au sein du *Business Group* Faurecia Interiors, et suite à plusieurs démarrages d'incendies, la mise en place d'un plan de rupture global a permis de diminuer ce risque. Les deux principales actions de ce plan se rapportent aux renforcements des règles de réaction et d'élévation de la sécurité des machines.

5.1.3. 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 dans toute la mesure du possible.

L'analyse ergonomique des postes de travail fait partie des outils du FES et ce point est systématiquement audité annuellement par le Groupe dans chaque site de production industrielle.

Ces analyses ont conduit à la mise en place de solutions d'amélioration sur les postes de fabrication. Elles sont également utilisées pour définir une liste de préconisations qui sont systématiquement prises en compte dès la conception des produits et des outils de production. 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, en outre, une formation à l'ergonomie dans le cadre du programme d'accélération du

déploiement du FES, qui a été lancé durant le second semestre 2009 et se poursuit depuis lors. L'objectif est d'assurer un véritable leadership de progrès par le management opérationnel notamment pour l'ergonomie.

Un mémento ergonomie destiné à renforcer la formation à l'analyse de la charge de travail et la prise en compte des contraintes ergonomiques des postes, à destination de tous les ingénieurs méthodes et responsables de l'efficacité des systèmes de production en fabrication, est disponible dans l'ensemble du Groupe. Il est destiné à assurer la formation de base de tous ceux, y compris les membres des comités d'hygiène et des conditions de travail, qui sont amenés à intervenir sur l'organisation du travail ou la conception des postes.

Ainsi, au sein du *Business Group* Faurecia Seating, un nouveau logiciel de cotation a été déployé pour l'AGREPT (Analyse des Gestes à Risque et leur Effet sur la Pénibilité au Travail) en 2016. Ce logiciel permet la simplification des actions de cotation pour les ergonomes tout en facilitant le travail de consolidation au niveau de la Division et du *Business Group*.

5.2. Le développement des compétences

Les collaborateurs de Faurecia évoluent dans un environnement méritocratique au sein duquel leur développement est fonction de leur potentiel et de leur performance. La croissance et le développement du Groupe dépendent directement des compétences et du niveau d'engagement de ses équipes et de la capacité à mettre en place en interne, au niveau mondial, les meilleures équipes de managers et d'experts. La gestion

efficace des ressources humaines est ainsi au cœur de la stratégie du groupe Faurecia et est articulée autour de trois principes : implication, performance et développement. La promotion interne est une priorité clé. Elle est basée sur le développement individuel et permet de capitaliser sur les valeurs que représentent savoir-faire automobile, expertise et connaissance intime des clients.

5.2.1. BEING FAURECIA

Héritier d'une longue tradition d'innovation technologique et d'excellence industrielle, le groupe Faurecia n'en est pas moins un Groupe jeune, créé en 1997. Depuis, le Groupe 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 et emploie plus de 98 000 personnes dans 33 pays.

Durant cette 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 désormais 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 2016, 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. La priorité donnée à la promotion interne a été confirmée, la plupart des processus de développement des ressources humaines ont été revus et améliorés.



Faurecia se positionne comme une entreprise centrée sur la création de valeur, orientée vers ses clients, innovante et dont les principes de management sont basés sur l'autocontrôle, la recherche de la performance et l'entrepreneuriat.

Ainsi, les valeurs de l'entreprise sont désormais déclinées en valeurs managériales (entrepreneuriat, autonomie, responsabilité) et en valeurs comportementales (respect, exemplarité, énergie). Afin de soutenir l'émergence de comportements exemplaires au sein de l'organisation, un code de management a été développé. Construit à partir de situations pratiques auxquelles les managers sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions, ce guide pratique à l'usage des managers explicite les comportements exemplaires attendus.

Les principes d'organisation décentralisée ont été renforcés. Les processus décisionnels ont été systématiquement revus. Leur nombre a été significativement réduit et leur contenu allégé afin de renforcer concrètement l'autonomie des équipes aux différents niveaux de l'organisation.

En 2016, de nouvelles initiatives ont été lancées dans le cadre de *Being Faurecia*. Une attention particulière a été donnée à l'offre de *Corporate Training*. L'ensemble des programmes

de *Leadership Development* a ainsi été revu, des modules de *Diversity Management* ont été développés ainsi que des modules dans le domaine de la *Compliance*. Dans ce cadre, la plateforme d'apprentissage digital dont le Groupe s'est doté a été largement utilisée. Enfin, un programme de développement du travail collaboratif a été lancé afin de promouvoir le travail en mode horizontal au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, le second anniversaire de *Being Faurecia* a donné lieu à des célébrations dans l'ensemble des sites du Groupe. Elles ont permis de favoriser l'appropriation des valeurs du Groupe par l'ensemble du personnel et de témoigner du fort engagement du Groupe pour la réussite de sa transformation culturelle.

Enfin, en décembre 2016, un sondage a été effectué auprès d'un échantillon représentatif de managers afin de mesurer le niveau d'adhésion et d'ancrage de *Being Faurecia* au sein des équipes. Il sera suivi d'entretiens qualitatifs puis des ateliers seront mis en place dans le but d'identifier les actions à initier afin de poursuivre le développement de *Being Faurecia*, une transformation culturelle de cette ampleur s'inscrivant nécessairement dans la durée.

5.2.2. LA POLITIQUE DE FORMATION

5.2.2.1. Principes

Au sein du Groupe, la formation est considérée comme un investissement au service de la stratégie.

C'est un outil clé dans la mise en œuvre d'une réelle démarche de progrès continu, supportée par le *Faurecia Excellence System* (FES). Les plans de formation sont focalisés sur l'éthique, la déontologie et l'amélioration des résultats. Dans ce contexte, les formations-actions sont privilégiées ainsi que les formations internes.

La formation étant un outil de développement, des actions spécifiques sont mises en œuvre tant pour favoriser les évolutions individuelles que pour accroître l'efficacité des équipes.

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.

5.2.2.2. Orientations

Les priorités définies dans les plans de formation permettent de réaliser les objectifs fixés aux différentes entités opérationnelles. Ces priorités sont organisées autour des thématiques suivantes :

- améliorer la performance des usines (sécurité, qualité, coûts, délais) et assurer des lancements de production dans des conditions optimales ;
- renforcer l'attractivité des offres aux clients ;
- augmenter l'expertise technologique produits/processus ;
- accroître la professionnalisation des collaborateurs, favoriser leurs évolutions de carrière et renforcer leur employabilité ;
- développer les compétences managériales en ligne avec le *Leadership Competency Model* de Faurecia ;
- anticiper et accompagner les besoins en compétences identifiées à moyen terme ;
- renforcer la culture commune centrée sur la création de valeur et l'esprit entrepreneurial dans le respect des bases fondamentales des codes internes de Faurecia (éthique et management) et notamment du respect du droit de la concurrence ;
- assurer l'utilisation des méthodes de travail communes pour une efficacité accrue ;
- développer la capacité à travailler dans un contexte international.

5.2.2.3. Chiffre clé 2016

Au cours de l'année 2016, l'effort de formation réalisé au niveau du Groupe a représenté près de 1,6 million d'heures.

5.2.2.4. Focus sur Faurecia University

L'année 2016 a été une année de développement importante pour *Faurecia University*. Après s'être dotées de trois campus dans le monde en 2015 qui ont pour vocation l'organisation des formations, les universités régionales (Amérique du Nord et Asie) ont rempli leur mission de déploiement des formations *Corporate* et de création de programmes spécifiques répondant à des problématiques régionales. En plus de l'équipe de Nanterre, ces universités disposent d'équipes et de locaux dédiés à Auburn Hills (Michigan, États-Unis) et à Shanghai (Chine).

1. Rôle et missions de *Faurecia University*

Faurecia University vise à accompagner le développement des managers et à ancrer la transformation culturelle engagée par l'entreprise.

Pour ce faire, *Faurecia University* accompagne les managers tout au long de leur vie professionnelle :

- en assurant leur intégration effective à la culture du Groupe ;
- en leur permettant d'acquérir les compétences fonctionnelles nécessaires à leur progression ;
- en leur proposant une offre de formation visant à acquérir et à renforcer leurs compétences managériales et à développer leurs compétences de *leadership* ;
- en les préparant à prendre des postes clés (directeur d'usine, *program manager*, manager R&D) ;
- en les préparant de manière anticipée à prendre des responsabilités de leader.

2. Mode de gouvernance

Faurecia University est dotée d'un *Advisory Board*, composé des membres du comité exécutif du Groupe. L'*Advisory Board* s'est réuni deux fois en 2016. Au-delà de ces réunions plénières, les membres de l'*Advisory Board* sont étroitement associés au développement des nouveaux programmes et plus spécifiquement à l'offre *Leadership Development* qui a pris son essor en 2016.

3. Un enrichissement significatif de l'offre de formation

L'offre *Leadership Development* a été lancée en 2016. Elle a concerné plus de 700 managers en 2016. Elle couvre un ensemble complet de compétences de *leadership* décliné par thèmes et niveaux de responsabilité.

Le programme DRIVE, décomposé en deux niveaux pour les managers et managers expérimentés, a été développé autour d'une architecture modulaire combinant des modules fondamentaux du *leadership* et des modules optionnels d'approfondissement. Il a pour objectif l'acquisition des compétences de *leadership* (méthodes de management d'équipe, compétences individuelles, etc.). Cette offre « à la carte » individualisée a été conçue avec Impact International,

un cabinet anglais connu pour ses innovations pédagogiques dans le développement du *leadership*. Elle répond aux besoins qui sont exprimés dans les plans de développement individuel et est construite en neuf parcours de formation multimodaux. Ces programmes multimodaux combinant *e-learning*, cours, classes virtuelles et formation présentielle, ont été déployés dans l'ensemble du Groupe en 2016, à Shanghai, Auburn Hills et Nanterre.

L'offre pour les dirigeants, IGNITE, a été initiée et construite en partenariat avec la *London Business School* sur la même architecture que celle de DRIVE avec un module de base centré sur la « transformation » et des modules d'approfondissement basés sur l'innovation, le management d'équipe et la gestion des acteurs clés.

Faurecia University a également lancé en 2016 l'offre « C3 Excellence » (*Customer, Competitive, Commercial*) de développement à destination de la fonction commerciale. Au cours de ce programme, les participants sont invités à identifier un projet de développement opérationnel stratégique pour l'entreprise, à l'élaborer au sein d'un groupe afin de présenter un *business plan* à des membres du *Senior Management*.

Au cours de l'année 2016, *Faurecia University* a développé la dimension digitale de ses offres de formation, en créant le *Learning Lab*, plateforme interne de formation ouverte à l'ensemble des managers et professionnels du Groupe. Le *Learning Lab* propose une expérience de formation riche et innovante qui teste les utilisateurs par une série de questionnaires et diffuse le savoir sous forme de courtes vidéos animées, dynamiques et originales. Le *Learning Lab* fonctionne en multisupport (PC, tablette et smartphone) et propose des fonctionnalités sociales (chat, forum) et ludiques (*scores, leaderboard, learning battles*). Les cours digitaux du *Learning Lab* explorent les fondamentaux *Faurecia* (*FES, Program Management System, operations basics, gender diversity*, éthique et conformité...), le *leadership* et le management, ainsi que les nouvelles tendances du domaine digital. Plus de 13 000 managers et professionnels ont suivi des formations sur le *Learning Lab* en 2016.

La plateforme *Faur'us* est venue compléter la dimension collaborative et sociale de cet apprentissage en offrant largement la possibilité de diffuser des méthodes de travail collaboratives, ouvertes, donnant accès à de la connaissance riche et diverse et en accroissant l'intelligence collective. Plus de 700 communautés sont actives en 2016 et font travailler au quotidien plus de 10 000 collaborateurs.

Enfin, au cours de l'année 2016, la visibilité de *Faurecia University* s'est accentuée et des trophées lui ont été attribués pour ses programmes ou démarches de formation :

- *Silver Award for Best Digital Integration* ;
- *Brandon Hall Silver Award for Drive Program* ;
- *Carrefour Award for Best team HR/Digital*.

Les *Business Groups* *Faurecia Seating*, *Faurecia Interiors* et *Faurecia Clean Mobility* ont déployé une offre de formation à travers des académies techniques dédiées aux produits et processus qui leur sont spécifiques.



5.2.3. LE DÉVELOPPEMENT DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL

La réussite du Groupe dépend étroitement de sa capacité à impliquer activement l'ensemble de ses collaborateurs dans leur travail au quotidien et à créer des équipes de travail efficaces et autonomes. La responsabilisation du personnel est l'un des leviers essentiels de la performance de Faurecia et aussi un des piliers du Faurecia Excellence System.

Le personnel du Groupe est formé afin de maîtriser les responsabilités qui lui sont confiées. Il bénéficie d'opportunités de développement lui permettant d'accroître le niveau de responsabilités attribuées, le but étant de renforcer en permanence les compétences des équipes.

Le personnel est aussi encouragé à contribuer activement au progrès continu. Les managers sont formés à l'animation d'équipe afin d'être en mesure d'encadrer efficacement la performance industrielle ainsi que le développement individuel de chaque employé.

Les comités de direction des usines sont les acteurs clés en matière de progrès industriel. À ce titre, ils contribuent à l'appropriation opérationnelle de l'implication du personnel et au déploiement effectif des outils FES dans les usines.

En 2016, une révision majeure des modules de formation a été entreprise afin de renforcer l'impact du déploiement de l'implication du personnel :

- les fondamentaux de l'implication du personnel : ce module est destiné aux comités de directions des usines. Il vise à développer leur rôle dans le management quotidien des

équipes en utilisant le système FES. Le lien entre les sept principes de base de l'implication du personnel et leur impact sur le business a été amélioré grâce à l'utilisation du digital. Environ 900 personnes ont bénéficié de ce module en 2016 ;

- responsables des Ressources Humaines sites : ce module vise à développer les responsables ressources humaines actuels et futurs. Suite à sa mise à jour, il est désormais focalisé sur le renforcement des liens entre responsabilités quotidiennes et implication du personnel. Environ 90 professionnels RH en ont bénéficié en 2016 ;
- une nouvelle plateforme MOOC (*Mass Online Open Course*) a été lancée au cours de l'année 2016. Dans ce cadre, dix modules dédiés à l'implication du personnel ont été mis en ligne. À fin 2016, 1 000 collaborateurs les avaient suivis.

Afin de maintenir au sein de l'entreprise une forte dynamique en matière d'amélioration continue, les collaborateurs sont encouragés à formuler des idées d'améliorations basées sur leur expérience quotidienne. Le nombre d'idées d'amélioration mises en œuvre est resté stable, à 13,5 idées par employé en 2016.

Par ailleurs, 35 % des superviseurs au sein de Faurecia ont un niveau d'étude équivalent à un *Bachelor* ou au-delà ce qui est en ligne avec l'objectif du Groupe visant à recruter des jeunes diplômés en production afin de disposer de réservoirs suffisants pour développer en interne les prochaines générations de responsables d'unité autonome de production et, à plus long terme, de directeurs d'usines.

5.2.4. LE DÉVELOPPEMENT DES INGÉNIEURS ET CADRES

Faurecia intègre et développe ses ingénieurs et cadres 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.

Recruter et fidéliser les talents

Au cours des dernières années, Faurecia s'est très fortement développée et son effectif est proche de 100 000 personnes, dont plus de 17 000 ingénieurs et cadres à fin 2016.

Depuis quatre ans, le volume des recrutements externes s'est stabilisé, un peu au-dessus de 2 000 ingénieurs et cadres. En

2016, les renforcements ont principalement été réalisés en Asie (734), en Europe (725), et en Amérique du Nord (652), les pays ayant le plus recruté dans ces trois régions étant la Chine (372), les États-Unis (345), le Mexique (301) et l'Inde (257). En parallèle, le nombre de recrutements est resté stable en France (301) et a été réduit en Allemagne (142 contre 191 en 2015).

44 % des recrutements ont été réalisés en production, 26 % dans les fonctions ventes, recherche et développement et programmes, et 30 % dans les fonctions supports.

En 2016, Faurecia a continué de concentrer ses efforts sur la qualité du recrutement afin de s'assurer que le Groupe recrute et fidélise les talents de demain. Pour ce faire, les équipes ressources humaines et les managers ont été très largement formés aux techniques de recrutement, l'objectif étant de leur permettre de sélectionner les meilleurs candidats.

Pour assurer le succès des collaborateurs nouvellement recrutés dans le Groupe, Faurecia offre à tout nouvel embauché un programme d'intégration spécifique lui permettant de découvrir l'entreprise, ses valeurs, sa stratégie, son organisation et de se familiariser avec la culture et ses systèmes opérationnels.

En 2016, le Groupe a renforcé le déploiement de son outil en ligne lui permettant d'accompagner les nouveaux collaborateurs et leurs responsables hiérarchiques tout au long de la période d'intégration.

Développer et valoriser l'exposition internationale est indispensable pour un Groupe dont 64,5 % des ingénieurs et cadres sont employés en dehors de l'Europe de l'Ouest et qui réalise 78 % 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.

Enfin, la stabilité des équipes est indispensable pour protéger le potentiel humain de l'entreprise. En 2016, le taux de démissions des ingénieurs et cadres est de 8,4 %, en légère augmentation par rapport à 2015. Ce taux est en amélioration en Amérique du Nord (11,8 % contre 13 % en 2015), mais en légère augmentation en Europe (5,6 % contre 5,0 % en 2015). En Chine, il demeure très en dessous de la moyenne du marché, à 8,5 %. Le taux de démission de l'encadrement supérieur est de 4,2 % en 2016.

Les talents pour demain

Au cours de l'année 2016, le Groupe a poursuivi le déploiement de deux démarches dites *Faurecian Talent Initiatives* afin d'assurer l'attractivité de l'entreprise et la rétention des futurs talents, nécessaire 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.

Un plan d'action a été défini par des groupes de travail, couvrant à la fois des problématiques ressources humaines transversales et la mise en place de réseaux sociaux dédiés, dans le respect des particularités culturelles locales. Il couvre six domaines :

- l'amélioration des conditions de travail à travers notamment le déploiement du télétravail, la mise en place de services de type conciergerie et ce, dans le but de favoriser un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle ;
- le développement des carrières féminines : la *People Review* a été adaptée afin d'intégrer un chapitre spécifique sur les talents féminins. En parallèle, une démarche a été lancée pour accompagner les conjoint(e)s des salarié(e)s expatrié(e)s grâce à un support externe et individualisé permettant de préparer au mieux le départ, de faciliter l'adaptation culturelle et professionnelle et d'aider à trouver localement un emploi ;
- la stratégie d'acquisition des talents a aussi été revue : les responsables de recrutement pays ont revu la liste des écoles cibles, privilégiant celles ayant une répartition hommes/femmes équilibrée. La liste des Ambassadeurs a été complétée pour s'assurer que les femmes sont dûment représentées. Les agences de recrutement ont été également sensibilisées au souhait du Groupe d'accueillir plus de talents féminins. Enfin, la formation interne au recrutement intègre dorénavant une sensibilisation à la diversité ;
- la formation est un levier pour accélérer ce changement culturel : *Faurecia University* s'assure que la dimension en matière de gestion de la diversité fait partie intégrante des formations dispensées aux managers et a également piloté la

mise en place de programmes de formation spécifiques pour les femmes afin de leur permettre de renforcer leur influence, leur impact et leur visibilité ;

- des analyses ont été lancées dans les principaux pays pour s'assurer de l'équité salariale. Les premiers résultats statistiques ne montrent pas d'écart majeur mais une seconde vague d'étude a été lancée, plus locale et plus individuelle pour corriger d'éventuels écarts ;
- le réseau *women@faurecia* a été créé pour soutenir les initiatives en faveur de la diversité des genres. Bénéficiant de relais locaux, les membres du réseau organisent des événements internes et participent également à des activités et associations.

Mises en œuvre en 2016, ces actions commencent à porter leurs fruits. La proportion du nombre de femmes a légèrement augmenté et représente aujourd'hui 23 % des cadres et on observe une tendance positive sur les premières lignes de site (19,7 % en 2016, contre 18,5 % en 2015), sur les premières lignes de Divisions (9,2 % en 2016 contre 6,5 % en 2015) et sur les postes d'encadrement supérieur (9,7 % du top management en 2016 contre 7 % en 2015).

Le deuxième projet vise à renforcer le recrutement des jeunes diplômés. En effet, si les jeunes diplômés représentent 37,4 % des recrutements sur les postes d'entrée cadres, en ligne avec la moyenne du secteur d'activité, ces résultats ne sont pas suffisants pour alimenter la croissance du Groupe avec de futurs talents. Pour atteindre ces objectifs, des groupes de travail ont été mis en place afin d'identifier les actions globales et locales qui permettront au Groupe d'augmenter rapidement le nombre de jeunes diplômés recrutés.

Un des leviers clés utilisé 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 2016, le nombre de contrats de VIE a continué à croître avec 280 contrats signés, contre 259 en 2015. Il est à noter que près de 55 % des jeunes ingénieurs et cadres ayant terminé leur mission de VIE au cours de l'année 2016 ont été recrutés par Faurecia, essentiellement en France (46 %), en Allemagne (31 %), et dans le reste de l'Europe (10 %). De plus, sept VIE ont été embauchés en Asie et six en Amérique du Nord.

Renforcer la culture de la performance et disposer de leaders exemplaires

Une évaluation juste et factuelle de la performance est un fondement du développement des collaborateurs et un élément essentiel de *Being Faurecia*. En 2016, le Groupe a lancé la seconde campagne de son nouveau système d'appréciation de la performance STAR (*Setting Targets, Achieving Results*), approche globale combinant trois composantes :

- la dimension de management par objectif permet d'aligner les performances individuelles avec les objectifs du business ;
- l'évaluation des comportements permet de mesurer l'adhésion aux valeurs du Groupe. Elles sont constituées de trois valeurs managériales (esprit entrepreneurial, autonomie et responsabilité) et de trois valeurs individuelles (énergie, respect et exemplarité). Un code de management a été



développé afin d'illustrer pratiquement les comportements attendus dans les principales situations auxquelles les managers font face. Ce code a pour vocation d'être un guide pratique permettant aux managers de développer un comportement exemplaire ;

- enfin, l'évaluation des compétences managériales permet d'identifier les points forts et les axes de développement de chacun afin de construire des plans de développement individuel concrets et efficaces. Le référentiel, qui décrit les compétences managériales qui doivent être maîtrisées à chaque niveau de l'organisation, est au cœur du management de la performance, de l'identification des potentiels et du développement des futurs cadres dirigeants.

À l'occasion de la campagne STAR de 2016, une attention spécifique a été donnée à l'amélioration de la qualité des entretiens afin d'accroître l'impact managérial de l'exercice. Trois priorités ont été définies dans ce cadre : améliorer la qualité de la *feedback*, renforcer l'équité interne en matière d'évaluation de la performance et améliorer la robustesse et le suivi des actions de développement.

Développer les compétences et optimiser la gestion de carrière

Offrir des opportunités de carrière aux collaborateurs qui réussissent et démontrent leur potentiel est le fondement de la politique de promotion interne du Groupe.

Malgré un flux de recrutement important, le taux de postes pourvus en interne s'établit au global à 58,5 % en 2016, en amélioration par rapport à 2015 (54 %). Il est de près de 86 % pour les postes d'encadrement supérieur. Pour les postes de management, 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.

En 2016, 18 % des ingénieurs et cadres 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 2016, trente-trois experts et deux seniors experts ont été nommés dans les métiers de développement produit/processus. Faurecia totalise, à fin 2016, 344 experts.

Développement des talents, une ambition forte

Afin de préparer les managers de demain, l'identification des talents démarre au plus tôt. Ils se voient proposer des parcours de carrière diversifiés afin de leur permettre de réaliser leur potentiel. Ces parcours comportent des mobilités interfonctions/interdivisions, 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, quarante et une évaluations ont été réalisées en 2016.

Parallèlement à ces actions menées en interne, un plan de renforcement a été déployé en France, en Allemagne, aux États-Unis et en Chine, afin de recruter des candidats à potentiel pour lesquels un plan de carrière accéléré est défini et mis en œuvre. À la fin de 2016, quatorze personnes participent à ce programme.

De plus, le Groupe s'attache à internationaliser l'encadrement supérieur, ainsi qu'à attirer, développer et retenir les talents locaux partout dans le monde. Ainsi, 57 % de l'encadrement supérieur du Groupe est aujourd'hui composé de non-français et 43 % des ingénieurs et cadres identifiés comme Senior Managers potentiels sont issus de pays hors Europe de l'Ouest.

L'implication du comité exécutif a été renforcée en matière de gestion des talents. Il passe désormais en revue, deux fois par an, les hauts potentiels du Groupe avec un focus particulier sur les cadres dirigeants potentiels. Par ailleurs, au-delà des *People Reviews* habituellement organisées au niveau *Business Group/Division/fonction*, des revues dites *Key Reservoirs* ont été organisées en Amérique du Nord, en Asie et en Amérique du Sud afin de développer la mobilité interne et d'optimiser la gestion des talents sur le plan local. En 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*.

5.3. La poursuite d'un dialogue économique et social approfondi

5.3.1. UN CONTEXTE MARQUÉ PAR UNE ACTIVITÉ CONTRASTÉE EN FONCTION DES ZONES GÉOGRAPHIQUES

En 2016, le niveau d'activité globale de Faurecia a de nouveau progressé grâce à une croissance soutenue en Europe et en Asie et à des prises de commandes importantes en Amérique du Sud.

Cette tendance s'est traduite dans l'évolution des effectifs inscrits qui ont continué à croître en 2016, passant de 78 605 à fin 2015 à 79 818 à fin 2016, soit une progression de 1,5 %.

Les dispositifs de redéploiement industriel ont concerné treize sites en 2016 et impacté 1 219 emplois dans cinq pays, principalement en Europe, Amérique du Nord et Amérique du Sud.

Dans ce contexte, l'Europe a vu ses effectifs inscrits croître de 2,3 %, malgré des restructurations engagées dans des pays d'Europe de l'Ouest.

En Amérique du Nord, les effectifs inscrits ont progressé de 1,6 %, grâce au développement de Faurecia au Mexique, le recul de l'activité enregistré sur cette zone se traduisant par une réduction du nombre d'intérimaires.

En Amérique du Sud, les effectifs inscrits sont en baisse de 1,0 % du fait d'une amélioration de l'efficacité industrielle.

Enfin, Faurecia, bien qu'ayant vu ses effectifs inscrits baisser de 1,2 %, a poursuivi sa croissance en Asie, consolidant ainsi tout le potentiel de développement sur ce marché et la bonne dynamique commerciale acquise avec les constructeurs locaux et étrangers implantés dans cette zone.

5.3.2. UN DIALOGUE SOCIAL ET UNE CONCERTATION AVEC LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL RENFORCÉS

En application du volet portant sur le développement du dialogue économique et social du code éthique en vigueur depuis 2007 et réactualisé en 2014 dans le cadre du programme *Being Faurecia*, les différentes entités du Groupe ont poursuivi le déploiement d'une politique active de concertation et de négociation avec les représentants du personnel.

Cette politique s'est traduite, en 2016, par la signature de 345 accords d'établissements ou d'entreprises, dans 24 pays, dont notamment 152 en France, 77 en Allemagne, 29 au Brésil, 12 au Mexique, 10 en Argentine, 8 en Espagne et 6 aux États-Unis, en Italie et en Uruguay.

30 % de ces accords ont porté sur les salaires et autres formes de rémunération, 22 % sur les conditions de travail et temps de travail et 19 % sur l'intéressement et la participation.

Plus spécifiquement sur le thème de la recherche de compétitivité et/ou de performance, au cours de l'année 2016, des négociations ont été menées à bien dans un certain nombre de sites où celles-ci étaient indispensables 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. C'est ainsi que deux nouveaux accords de compétitivité couvrant un site espagnol et un site français ont été finalisés au sein des différentes activités du Groupe. Avec ces accords et ceux conclus au cours des exercices précédents, ce sont aujourd'hui près de 44 sites qui ont, depuis 2012, bénéficié d'accords de compétitivité.

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. À titre d'illustration, ces dispositifs représentent l'équivalent de 951 747 heures en 2016, en augmentation par rapport à l'exercice précédent. Parallèlement, dans toute opération de redéploiement industriel, le Groupe privilégie le recours aux mobilités internes, tant géographiques que fonctionnelles, ainsi que les départs volontaires. Dans l'hypothèse où une fermeture de site s'impose, le Groupe s'attache, lorsque cela se révèle possible, à mettre en œuvre des projets de ré-industrialisation, en apportant son soutien financier et/ou opérationnel à des acteurs industriels susceptibles de proposer des solutions de reclassement à ses collaborateurs. Dans les cas où les licenciements contraints ne



peuvent être évités, l'accompagnement des salariés concernés dans leur démarche de reclassement est une priorité.

Créé en 2003, le Comité d'Entreprise Européen est un acteur majeur du dialogue économique et social du Groupe, une instance privilégiée qui permet des échanges avec les représentants du personnel concernant la stratégie du Groupe, ses résultats et ses perspectives.

Suite aux négociations engagées en 2015 avec les membres du bureau en vue de reconduire le Comité Européen, un accord a été signé à l'unanimité le 11 janvier 2016. Cet accord est entré en vigueur le 1^{er} avril 2016 pour une période de quatre ans.

Dans ce cadre, une nouvelle répartition des vingt-cinq membres a été établie au prorata des effectifs des quinze pays où Faurecia est implanté en Europe. Les vingt-cinq représentants ont ensuite été désignés ou élus conformément aux dispositions en vigueur dans leur pays. Le Comité a accueilli neuf nouveaux représentants aux côtés des seize représentants dont les mandats ont été reconduits.

Le Comité Européen s'est réuni en assemblée plénière deux fois ; la première fois le 7 janvier 2016 en réunion exceptionnelle,

dans le cadre du projet de cession par Faurecia de son activité Exteriors à Plastic Omnium et la seconde fois, les 10 et 11 mai 2016, en réunion ordinaire. Le bureau du Comité, composé des représentants des six pays majeurs en termes d'effectifs (à savoir la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Portugal, la République Tchèque et la Pologne) s'est réuni trois fois au cours de l'année.

Conformément aux termes de l'accord, le dernier bureau de l'année s'est tenu sur site le 1^{er} décembre 2016. À cette occasion, les membres du bureau ont pu visiter le centre de recherche et développement de Faurecia Interiors ainsi que les installations industrielles du site d'Almussafes situés en Espagne.

Afin d'aider les représentants du Comité Européen 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 les contraintes du secteur automobile. Cette formation devrait se tenir avant la réunion plénière de 2017.

5.3.3. RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX

Faurecia a adhéré en 2004 au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*). Par cette signature, le Groupe s'est engagé à respecter et promouvoir, dans ses pratiques d'entreprise, un ensemble de valeurs et de principes tirés de textes ou conventions internationaux touchant aux droits de l'homme, aux normes de travail et à l'environnement. Les évolutions du Groupe, les nouvelles exigences des clients ainsi que les nouvelles orientations en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises et de développement durable ont conduit Faurecia à élaborer, dès 2007, une nouvelle version de son code éthique répondant aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ce code a fait l'objet d'une mise à jour en 2014 dans le cadre du déploiement du programme *Being Faurecia* destiné à renforcer la culture du Groupe et contribuer ainsi à la création de valeur à long terme. Le code de management, établi à cette occasion pour guider le management dans sa gestion au quotidien des équipes, des clients ou encore des fournisseurs, traduit opérationnellement une grande partie des principes fixés dans le code éthique. En 2016, Faurecia a développé un *e-learning* sur le thème de la *Compliance* permettant à ses collaborateurs cadres de tester leurs connaissances sur le code éthique et le code de management en vigueur au sein du Groupe. Après l'Amérique du Nord et la Chine, le déploiement se poursuit en Europe.

5.3.3.1. Interdiction du travail des enfants

Faurecia se conforme aux législations et réglementations nationales relatives au travail des enfants. En tout état de cause, le Groupe s'interdit de faire travailler des enfants de moins de seize ans et se conforme aux dispositions de l'OIT relatives à la santé, sécurité et moralité des jeunes de quinze à dix-huit ans. Le Groupe veille à ce que ses fournisseurs ou partenaires souscrivent aux mêmes exigences.

5.3.3.2. 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.

5.3.3.3. 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. Il s'engage à protéger les adhérents et responsables syndicaux et à n'opérer aucune discrimination liée aux mandats détenus.

Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de concertation et de négociation. Compte tenu de son organisation juridique et managériale décentralisée, cette politique se concrétise par la signature d'accords collectifs au niveau des établissements d'une part et des sociétés d'autre part.

5.3.3.4. 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.

5.3.4. L'ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS ET DES AVANTAGES SOCIAUX

Le montant global des rémunérations versées, charges sociales comprises, est en augmentation de 0,76 % pour l'ensemble du Groupe : 3 059,1 millions d'euros en 2016 pour 3 036,0 millions d'euros en 2015. Parallèlement, les effectifs inscrits ont crû de 1,5 %, dont + 3,2 % pour les ingénieurs et cadres.

Le Groupe applique la réglementation en vigueur dans chaque pays en matière de salaire minimum. Il existe, dans la plupart des pays, des négociations portant sur les rémunérations. En

2016, 104 accords ont été conclus sur les salaires/ primes/ éléments de rémunération et 67 sur le sujet intéressement/ participation.

Le système de rémunération variable, essentiellement basé sur la performance des unités opérationnelles, s'applique uniformément dans tous les pays où Faurecia est présent. Fin 2016, environ 3 900 cadres (après la cession de l'activité Exteriors) en bénéficient sur un total de 16 683 cadres.



5.4. Épargne d'entreprise, intéressement et participation au développement du Groupe

5.4.1. ÉPARGNE D'ENTREPRISE EN FRANCE

Le Groupe, en France, s'est doté, au fil des dernières années, de plusieurs dispositifs permettant aux salariés de se constituer une épargne.

Les salariés disposent ainsi, depuis 2004, d'un Plan d'épargne groupe (PEG) ouvert aux sommes attribuées au titre de la participation et de l'intéressement, ainsi qu'aux versements volontaires.

Treize fonds sont proposés, dont le fonds commun Faurecia Actionnariat investi exclusivement en actions du Groupe. Le montant des en-cours gérés au sein du PEG est de 48,9 millions

d'euros fin 2016, dont 26 % investis dans Faurecia Actionnariat (2 795 salariés).

Les salariés disposent, par ailleurs, d'un Plan d'épargne retraite collectif (PERCO), mis en place en fin d'année 2012. Comme le PEG, le PERCO est ouvert à la participation, à l'intéressement et aux versements volontaires. Le montant des en-cours gérés au sein du PERCO est de 3,4 millions d'euros fin 2016.

Un régime à cotisations définies a également été mis en place en 2006 pour les cadres du Groupe, ouvert aux versements volontaires des salariés en 2013. Plus de 88,7 millions d'euros sont gérés au sein de ces dispositifs d'épargne retraite.

5.4.2. INTÉRESSEMENT EN FRANCE

Les accords d'intéressement des différentes sociétés françaises du Groupe définissent, pour la grande majorité d'entre eux, le calcul de l'intéressement sur la base de deux familles d'indicateurs :

- des indicateurs financiers au niveau Société. Cette partie représente environ 40 % de l'intéressement global et son calcul et son versement sont annuels ;
- des indicateurs de performance opérationnelle calculés au niveau de l'établissement et choisis parmi les indicateurs du *Faurecia Excellence System*. Cette partie représente environ 60 % de l'intéressement global et son calcul et son versement sont semestriels.

Ces accords plafonnent le montant de l'intéressement de 5 à 6 % de la masse salariale en cas d'atteinte, exceptionnellement porté de 6,7 à 8 % en cas de dépassement des objectifs, et prévoient une répartition de l'intéressement entre les salariés pour une part proportionnelle au salaire et pour une autre part uniforme en fonction du temps de présence.

En 2016, 17,6 millions d'euros contre 16,7 millions en 2015 ont ainsi été versés aux salariés au titre de l'intéressement dont 4,3 millions d'euros ont été investis dans les plans d'épargne du Groupe en France (PEG ou PERCO).

5.4.3. PARTICIPATION EN FRANCE

Les accords de participation des différentes sociétés françaises du Groupe appliquent la formule de calcul légale et prévoient, pour la majorité d'entre eux, une répartition entre les salariés proportionnelle aux salaires perçus au cours de l'exercice considéré, sous réserve des limites réglementaires.

Les fonds de la réserve spéciale de participation sont versés directement aux salariés qui le souhaitent ou investis sur un

compte-courant bloqué, sur des fonds communs de placement du Plan d'épargne du Groupe ou du Plan d'épargne retraite collectif.

En 2016, 8,5 millions d'euros contre 5,7 millions en 2015 ont ainsi été versés aux salariés au titre de la participation dont 2,7 millions d'euros ont été investis dans les plans d'épargne du Groupe en France (PEG ou PERCO).

5.4.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Faurecia a mis en place un programme d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance destiné au *Senior Management* du Groupe 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 27 mai 2016 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 25 juillet 2016 à 326 bénéficiaires (y compris trente-six managers à fort potentiel) pour un nombre maximal de 989 945 actions. Le bénéfice de

ces actions est soumis à une condition de présence et à deux conditions de performance, l'une interne sur le résultat net après impôts du Groupe en 2018, l'autre externe comparant la croissance du résultat net par action de Faurecia entre 2015 et 2018 par rapport à celle d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers mondiaux comparables. Il est à noter que les attributions des six derniers plans ont eu lieu aux mêmes périodes calendaires.

Il existait, au 31 décembre 2016, 244 200 options de souscription d'actions consenties et non encore levées, ainsi que 2 964 989 actions de performance susceptibles d'être attribuées jusqu'en juillet 2020 sous réserve de réalisation des conditions de performance associées.

5.5. Efficacité administrative des ressources humaines

La rationalisation du système d'information des ressources humaines engagée en 2007 a franchi une étape supplémentaire en 2016. La plateforme de paie et d'administration du personnel *GlobalView* (plateforme SAP) a en effet été déployée en Argentine (960 personnes), en Afrique du Sud (1 400 personnes) et en Thaïlande (660 personnes) durant le premier semestre de l'année. Le nombre de salariés payés par *GlobalView* s'élève ainsi, à fin 2016, à près de 63 000 dans 16 pays, soit 79 % des effectifs inscrits du Groupe. De nouveaux projets ont été engagés afin de déployer *GlobalView* en Pologne, en Roumanie et en Inde en 2017. Ainsi, 93 % des effectifs inscrits du Groupe seront payés par cette plateforme à la fin de l'année 2017.

Les processus de paie ont également été optimisés au moyen d'une double dynamique : l'externalisation complète dans les nouveaux pays couverts par *GlobalView* et la poursuite du déploiement des centres de services partagés. Au terme du déploiement engagé, 75 % des employés seront payés par un centre de services partagés Faurecia et 25 % des employés seront payés via une plateforme de paie externe, directement gérée par le fournisseur *GlobalView*. Cette démarche a été renforcée par la mise en place d'une procédure Groupe MPP dès 2015 (*Manage Payroll Procedure*), procédure déployée dans l'ensemble des pays du Groupe en 2016 afin d'assurer le contrôle interne et l'audit des processus de paie par pays.

Parallèlement au déploiement du système de paie, la mise en place des interfaces automatiques avec le reporting des ressources humaines du Groupe, la base de données ingénieurs

et cadres et la comptabilité s'est poursuivie, source d'efficacité administrative et de fiabilisation des données. 80 % du périmètre *GlobalView* est maintenant interfacé avec ces différents systèmes.

L'optimisation administrative des processus a également franchi un pas grâce à la mise en œuvre d'un outil de gestion des talents et d'évaluation managériale de la performance individuelle. Ce module a été complété, en 2015, par la mise en place de plan individuel de développement associé dont l'utilisation s'est généralisée en 2016. La fonction ressources humaines s'est ainsi dotée d'un outil moderne de gestion du développement des personnes en ligne. Son ouverture aux salariés et à leur encadrement est un facteur clé de renforcement des processus managériaux et de qualité du système d'information.

Enfin, en vue d'une rationalisation de son architecture HRIS (*Human Resources Information System*) et dans la continuation de sa transformation digitale, le Groupe a confirmé le déploiement d'une équipe projet dédiée à la mise en place d'une suite Ressources Humaines complète appelée « SAP Success Factor », intégrée avec sa plateforme de paie. Ce projet verra ainsi la mise en place d'une nouvelle plateforme mondiale de gestion des Ressources Humaines, dénommée « PASS », couvrant, à l'horizon 2018, l'intégralité des besoins fonctionnels de la fonction Ressources Humaines au sein du Groupe. Chaque collaborateur, manager et partenaire Ressources Humaines aura ainsi, dans ce domaine, un outil de gestion digital unique à travers le Groupe.



5.6. Autres indicateurs sociaux

RÉCONCILIATION DES EFFECTIFS TOTAUX SUITE À LA CESSIION DE L'ACTIVITÉ FAURECIA AUTOMOTIVE EXTERIORS

	2015 (BG FAE inclus)				2015 (BG FAE exclu)				Impact cession BG FAE			
	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	47 114	8 771	55 885	76,6 %	41 001	7 985	48 986	76,7 %	6 113	786	6 899	- 0,1
Amérique du Nord	18 567	2 078	20 645	81,0 %	18 523	2 077	20 600	81,0 %	44	1	45	0,0
Amérique du Sud	4 729	63	4 792	90,9 %	4 273	18	4 291	91,9 %	456	45	501	- 1,0
Asie	9 984	5 799	15 783	61,2 %	9 984	5 799	15 783	61,2 %	0	0	0	0,0
Autres	4 824	940	5 764	72,2 %	4 824	940	5 764	72,2 %	0	0	0	0,0
TOTAL	85 218	17 651	102 869	75,5 %	78 605	16 819	95 424	75,5 %	6 613	832	7 445	0,1

Le *Business Group* Faurecia Automotive Exteriors a été cédé à Plastic Omnium le 29 juillet 2016.

À des fins de comparaison dans la suite des indicateurs sociaux, un retraitement a été effectué pro-forma hors activité Faurecia Automotive Exteriors au 31 décembre 2015.

Ce tableau donne la réconciliation de l'arrêté 2015, pro-forma 2016.

La cession du *Business Group* a concerné un équivalent de 7 445 personnes au 31 décembre 2015, dont 92 % situées en Europe (France, Allemagne, Espagne et Slovaquie).

EFFECTIFS TOTAUX 2016/2015

	2016				2015 *				2016/2015			
	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	41 943	8 785	50 728	76,7 %	41 001	7 985	48 986	76,7 %	2,3 %	10,0 %	3,6 %	0,0
Amérique du Nord	18 817	1 269	20 086	84,4 %	18 523	2 077	20 600	81,0 %	1,6 %	- 38,9 %	- 2,5 %	3,5
Amérique du Sud	4 231	194	4 425	88,2 %	4 273	18	4 291	91,9 %	- 1,0 %	977,8 %	3,1 %	- 3,7
Asie	9 866	6 649	16 515	57,5 %	9 984	5 799	15 783	61,2 %	- 1,2 %	14,7 %	4,6 %	- 3,8
Autres	4 961	1 893	6 854	62,1 %	4 824	940	5 764	72,2 %	2,8 %	101,4 %	18,9 %	- 10,1
TOTAL	79 818	18 790	98 608	74,5 %	78 605	16 819	95 424	75,5 %	1,5 %	11,7 %	3,3 %	- 0,9

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du *Business Group* Faurecia Automotive Exteriors.

Effectifs totaux

L'effectif total du Groupe a connu une croissance de 3 184 personnes, soit + 3,3 %, en 2016.

La part relative de l'emploi à durée indéterminée est passée de 75,5 % à 74,5 %.

La part des contrats à durée déterminée a baissé sur la période, passant de 6,9 % à 6,4 %, celle des intérimaires a progressé, passant de 17,6 % à 19 %.

L'emploi total a augmenté principalement en Europe en 2016 (+ 1 742 personnes), en Asie (+ 732 personnes) ainsi qu'en zone « Autres » (+ 1 090 personnes, principalement au Maroc).

Effectifs inscrits

L'effectif inscrit du Groupe a augmenté de 1 213 personnes en 2016 (+ 1,5 %). Cette hausse a été particulièrement sensible en Europe (+ 2,3 % soit + 942 personnes), en Amérique du Nord (+ 1,6 %, soit + 294 personnes) et en zone « Autres » (+ 2,8 % soit + 137 personnes) du fait de la croissance de l'activité dans ces zones.

Les effectifs inscrits ont décliné en Amérique du Sud de - 1 % (- 42 personnes) et en Asie de - 1,2 % (- 118 personnes).

Effectifs intérimaires

Le nombre d'intérimaires a augmenté de 1 971 personnes en 2016, soit + 11,7 %.

À fin décembre 2016, le taux d'intérimaires s'élève à 19 %, en hausse de 1,4 point par rapport à 2015.

En Europe, ce taux est passé de 16,3 % à 17,3 %. Il atteint 17,1 % à fin 2016 en Europe de l'Ouest, contre 17,6 % en Europe centrale.

Le recours à la main-d'œuvre temporaire s'est développé notamment en France, en Italie et en Pologne.

En Amérique du Nord, ce taux est passé de 10,1 % à 6,3 % correspondant à la baisse du travail intérimaire (- 522 intérimaires aux États-Unis et - 278 au Mexique sur la période).

Enfin, ce taux reste élevé en Asie (40,3 %), la part de la main-d'œuvre intérimaire étant structurellement élevée en Chine.

EFFECTIFS INSCRITS 2016/2015

	2016				2015 *				Évolution 2016 /2015
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	
Europe	27 502	6 335	8 106	41 943	26 913	6 292	7 796	41 001	2,3 %
Amérique du Nord	13 711	1 282	3 824	18 817	13 356	1 316	3 851	18 523	1,6 %
Amérique du Sud	2 859	925	447	4 231	2 764	1 004	505	4 273	- 1,0 %
Asie	4 685	961	4 220	9 866	4 944	1 102	3 938	9 984	- 1,2 %
Autres	3 769	579	613	4 961	3 664	573	587	4 824	2,8 %
TOTAL	52 526	10 082	17 210	79 818	51 641	10 287	16 677	78 605	1,5 %

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

Les effectifs inscrits ont augmenté de + 1,5 % en 2016.

En Europe, les effectifs inscrits ont augmenté de + 2,3 % dont + 4 % pour les cadres, + 2,2 % pour les ouvriers et + 0,7 % pour les Etams (employés techniciens agents de maîtrise).

En Europe de l'Ouest, les effectifs inscrits ont augmenté de + 0,4 %, notamment en Espagne (+ 5,7 %) et au Portugal (+ 15,1 %).

En Europe centrale, les effectifs inscrits ont augmenté de + 5,7 %, principalement en Roumanie, Slovaquie et Pologne.

En Amérique du Nord, les effectifs inscrits ont augmenté de + 1,6 %.

Le nombre d'ouvriers a augmenté de + 2,7 %, celui des Etams a baissé de - 2,6 % et celui des cadres de - 0,7 %.

En Amérique du Sud, dans un contexte de ralentissement économique significatif depuis 2015, les effectifs inscrits ont baissé de - 1,0 % principalement au Brésil (- 158 personnes) malgré une augmentation des effectifs en Argentine (+ 107 personnes).

Cette baisse a été de - 7,9 % pour les Etams et de - 11,5 % pour le personnel d'encadrement, principalement au Brésil. Le personnel ouvrier a augmenté de + 3,4 %.

En Asie, les effectifs inscrits ont diminué de - 1,2 % principalement en Chine (- 3,3 %) et en Corée du Sud (- 9,9 %).

Cette évolution est respectivement de - 5,2 % pour les ouvriers et de + 2,8 % pour le personnel technicien et d'encadrement.

Les autres pays ont enregistré une augmentation de leurs effectifs inscrits de + 2,8 %, principalement au Maroc (+ 145 personnes) et en Iran (+ 140 personnes).



EFFECTIFS INSCRITS PAR CONTRAT 2016/2015

	2016			2015 *			2016 vs 2015		
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
Europe	38 896	3 047	41 943	37 575	3 426	41 001	3,5 %	- 11,1 %	2,3 %
Amérique du Nord	16 960	1 857	18 817	16 679	1 844	18 523	1,7 %	0,7 %	1,6 %
Amérique du Sud	3 901	330	4 231	3 943	330	4 273	- 1,1 %	0,0 %	- 1,0 %
Asie	9 488	378	9 866	9 660	324	9 984	- 1,8 %	16,7 %	- 1,2 %
Autres	4 258	703	4 961	4 163	661	4 824	2,3 %	6,4 %	2,8 %
TOTAL	73 503	6 315	79 818	72 020	6 585	78 605	2,1 %	- 4,1 %	1,5 %

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

Les effectifs en contrats à durée indéterminée ont augmenté de 1 483 personnes, soit + 2,1 %. Sur la même période, les effectifs en contrats à durée déterminée ont diminué de 270 personnes, soit - 4,1 %.

Les contrats à durée indéterminée représentent 92,1 % des inscrits, contre 91,6 % en 2015.

Le nombre de contrats à durée indéterminée a augmenté de 3,5 % en Europe (+ 1 321), principalement en Roumanie (+ 994) et en Slovaquie (+ 256).

Il est resté stable en Europe de l'Ouest.

L'évolution dans les autres régions a été contrastée. Le nombre de contrats à durée indéterminée a augmenté en Amérique du Nord (+ 281 personnes) et en zone « Autres » (+ 95 personnes) accompagnant le développement de l'activité dans ces deux zones. Il a, en revanche, baissé de - 1,1 % en Amérique du Sud et de - 1,8 % en Asie.

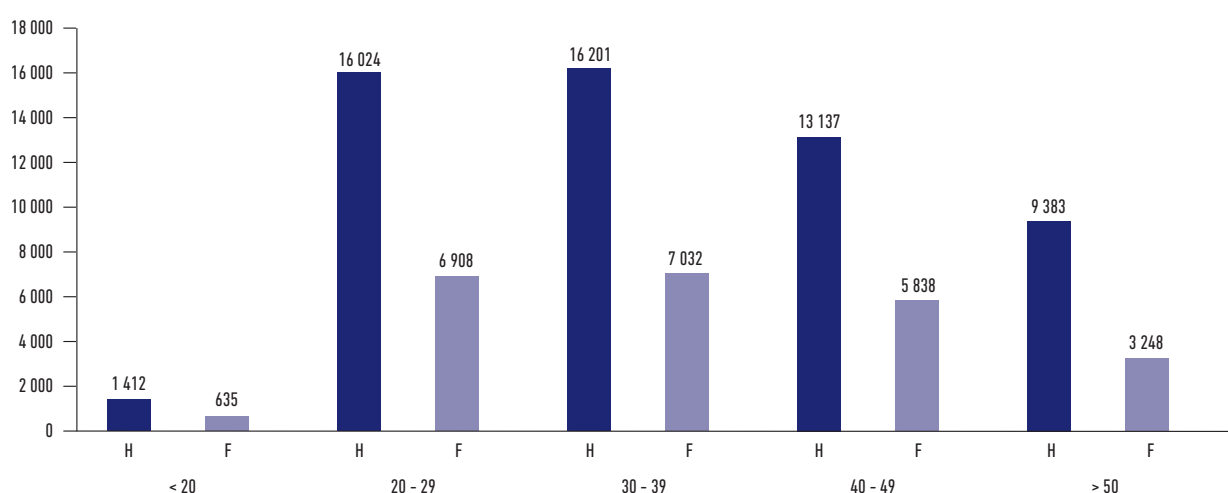
Le nombre de contrats à durée déterminée est en diminution de - 4,1 % par rapport à 2015.

Ils représentent 7,9 % des effectifs à fin 2016 contre 8,4 % à fin 2015.

PYRAMIDE DES ÂGES PAR SEXE 2016

Effectifs inscrits	< 20		20-29		30-39		40-49		> 50		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Ouvrier	1 288	519	11 073	4 741	9 692	4 773	7 889	4 302	5 734	2 515	35 676	16 850
Etam	124	116	2 022	1 045	1 967	673	1 728	617	1 413	377	7 254	2 828
Cadre	0	0	2 929	1 122	4 542	1 586	3 520	919	2 236	356	13 227	3 983

TOTAL	1 412	635	16 024	6 908	16 201	7 032	13 137	5 838	9 383	3 248	56 157	23 661
--------------	--------------	------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------



Les femmes représentent 29,6 % des effectifs inscrits du Groupe, soit + 0,7 point par rapport à 2015.

Faurecia est un groupe plutôt jeune puisque 60,4 % des salariés inscrits ont moins de 40 ans et 31,3 % ont moins de 30 ans.

12 631 inscrits ont plus de 50 ans, soit 15,8 % en progression de 0,1 point par rapport à 2015.

Pour l'ensemble des tranches d'âges, la répartition par catégorie professionnelle reste stable à savoir, 66 % d'ouvriers, 13 % d'Etam et 21 % de cadres.

EMBAUCHES EXTERNES 2016/2015

Effectifs inscrits	2016			2015 *			2016/2015		
	Embauches CDI	Embauches CDD	Total	Embauches CDI	Embauches CDD	Total	Embauches CDI	Embauches CDD	Total
Europe	3 232	4 021	7 253	2 704	3 839	6 543	19,5 %	4,7 %	10,9 %
Amérique du Nord	2 495	5 558	8 053	2 627	3 867	6 494	- 5,0 %	43,7 %	24,0 %
Amérique du Sud	657	263	920	441	248	689	49,0 %	6,0 %	33,5 %
Asie	1 781	535	2 316	2 557	459	3 016	- 30,3 %	16,6 %	- 23,2 %
Autres	423	529	952	527	369	896	- 19,7 %	43,4 %	6,3 %
TOTAL	8 588	10 906	19 494	8 856	8 782	17 638	- 3,0 %	24,2 %	10,5 %

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.



Ce tableau présente l'évolution des embauches hors effet des transferts de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée.

Pour l'ensemble des inscrits, le nombre d'embauches a augmenté de + 10,5 % par rapport à 2015. Un recul de - 3 % a été enregistré pour les contrats à durée indéterminée. En revanche, les embauches en contrats à durée déterminée ont progressé de + 24,2 %.

En Europe, les embauches en contrats à durée indéterminée ont augmenté de 19,5 % par rapport à 2015, principalement en Roumanie (+ 556 personnes) et en Slovaquie (+ 156 personnes). L'Europe de l'Ouest enregistre un volume d'embauche de + 50 personnes.

Les embauches en contrats à durée déterminée ont été réalisées principalement en Espagne (+ 20,9 %) et au Portugal (+ 54,3 %) afin de répondre aux fluctuations d'activités.

En Amérique du Nord, 2 495 embauches ont été réalisées en contrats à durée indéterminée, contre 2 627 en 2015, soit - 5 %. Les embauches en contrats à durée déterminée ont augmenté, passant de 3 867 en 2015 à 5 558 en 2016, principalement au Mexique, afin de répondre rapidement aux fluctuations d'activités.

En Amérique du Sud, le volume d'embauches a augmenté par rapport à 2015 (+ 33,5 % tous contrats confondus). Cette évolution est à mettre en perspective du net ralentissement des entrées de personnel en 2015, en réponse à la décroissance économique dans cette région.

En Asie, le volume des recrutements en contrats à durée indéterminée a connu un ralentissement marqué (- 30,3 %), mais reste soutenu en volume, notamment en Chine avec près de 1 300 recrutements.

Dans les autres pays, le volume des embauches en contrats à durée indéterminée est en baisse par rapport à 2015. Ces embauches ont été majoritairement réalisées en Turquie.

EMBAUCHES EXTERNES 2016/2015

Effectifs inscrits	2016				2015 *			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	5 600	1 007	646	7 253	4 779	1 035	729	6 543
Amérique du Nord	7 059	326	668	8 053	5 311	392	791	6 494
Amérique du Sud	550	349	21	920	326	332	31	689
Asie	1 370	211	735	2 316	1 947	281	788	3 016
Autres	654	152	146	952	638	135	123	896
TOTAL	15 233	2 045	2 216	19 494	13 001	2 175	2 462	17 638

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

Les ouvriers représentent 78,1 % des embauches en 2016, contre 10,5 % pour les Etams et 11,4 % pour les cadres, contre respectivement 73,7 %, 12,3 % et 14 % en 2015. La progression de + 10,5 % des embauches externes en 2016 se décompose en une augmentation de + 17,2 % pour les ouvriers et une réduction de - 6 % pour les Etams et de - 10 % pour les cadres tous types de contrats confondus.

En Europe, les embauches d'ouvriers ont augmenté de + 17,2 %, en progression principalement en Espagne, Portugal, Roumanie et Slovaquie.

Les embauches d'Etams sont restées stables et celles des cadres ont diminué de - 11,4 % (principalement en Allemagne).

En Amérique du Nord, les embauches d'ouvriers ont augmenté de près de + 33 %. Le volume d'embauches du personnel de structure et d'encadrement est en diminution de - 16,0 %.

En Amérique du Sud, après le net ralentissement enregistré en 2015, les embauches d'ouvriers ont augmenté de 224 entrées principalement au Brésil et en Argentine.

En Asie, après des années de progression, les volumes d'embauches par catégorie professionnelle ont diminué de - 23,2 % par rapport à 2015, en réponse à l'inflexion de l'activité économique enregistrée depuis l'année dernière. Cette baisse concerne essentiellement le personnel opérateur (- 30 %).

Dans les autres pays, le volume des embauches d'ouvriers est resté stable, celui du personnel technique et d'encadrement enregistrant une augmentation de 15,5 %.

TRANSFERTS CDD EN CDI 2016/2015

Effectifs inscrits	2016				2015 *			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	1 899	258	126	2 283	1 114	219	114	1 447
Amérique du Nord	2 481	74	187	2 742	1 253	83	217	1 553
Amérique du Sud	0	1	0	1	0	9	0	9
Asie	130	9	0	139	222	7	1	230
Autres	229	17	1	247	385	11	1	397
TOTAL	4 739	359	314	5 412	2 974	329	333	3 636

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

Le nombre de transferts de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée a progressé de + 48,9 % en 2016. Cette augmentation a impacté majoritairement l'Europe

(Espagne, Slovaquie et Roumanie) et le Mexique (+ 1 046), le volume de transferts ayant été particulièrement élevé en 2016.

Ces transferts concernent quasi exclusivement le personnel ouvrier.

DÉPARTS PAR MOTIFS 2016/2015

Effectifs inscrits	2016					2015 *				
	Démis-sions CDI	Licencie-ments individuels	Licencie-ments collectifs	Autres	Total	Démis-sions CDI	Licencie-ments individuels	Licencie-ments collectifs	Autres	Total
Europe	2 267	1 462	461	2 166	6 356	1 721	1 354	392	1 894	5 361
Amérique du Nord	1 818	3 482	107	1 638	7 045	1 999	2 194	143	1 430	5 766
Amérique du Sud	94	524	75	218	911	69	648	249	156	1 122
Asie	1 236	513	13	270	2 032	1 421	461	0	238	2 120
Autres	335	229	35	230	829	289	252	144	240	925
TOTAL	5 750	6 210	691	4 522**	17 173	5 499	4 909	928	3 958	15 294

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

** Dont 1 832 fin de CDD, 2 281 démissions CDD, 409 départs en retraite ou décès.

En 2016, le Groupe a enregistré 17 173 départs, contre 15 294 en 2015, soit une hausse de + 12,3 %.

10,7 % d'entre eux correspondent à des fins de contrats à durée déterminée.

Les démissions de collaborateurs en contrat à durée indéterminée ont représenté 33,5 % des départs en 2016 contre 36 % en 2015. Elles ont concerné pour 66 % les ouvriers

(principalement Pologne, République Tchèque, Roumanie, Mexique, Chine et États-Unis), pour 9,6 % les Etams et pour 24,3 % les cadres (principalement France, États-Unis et Chine).

La part des licenciements individuels et collectifs a augmenté, passant de 38 % à 40 % du total des départs, enregistrés principalement aux États-Unis et au Mexique.



HEURES DE FORMATION 2016/2015

	2016		2015 *	
	Heures de formation	Heures de formation par employé	Heures de formation	Heures de formation par employé
Europe	733 313	18	682 416	18
Amérique du Nord	457 052	25	445 682	24
Amérique du Sud	48 334	13	81 250	20
Asie	285 834	30	313 925	31
Autres	65 596	13	101 492	21
TOTAL	1 590 129	21	1 624 765	21

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

Le nombre moyen d'heures de formation est resté stable à 21 heures par employé à l'échelle du Groupe en 2016.

Le nombre d'heures total de formation dispensé sur 2016 a diminué de - 2,1 % sur la période, fortement impacté par la baisse en Amérique du Sud et dans les autres pays (principalement en Tunisie et en Russie) après les efforts marqués en 2015.

EXPATRIÉS PAR ZONE DE D'AFFECTATION 2016/2015

	2016	2015 *
Europe	98	81
Amérique du Nord	67	88
Amérique du Sud	11	25
Asie	65	64
Autres	26	35
TOTAL	267	293

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

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 10 % en 2016, compte tenu de la montée en puissance des équipes managériales locales.

EFFECTIFS HANDICAPÉS 2016/2015

	2016	2015 *
Europe	916	902
Amérique du Nord	16	7
Amérique du Sud	29	40
Asie	12	13
Autres	47	40
TOTAL	1 020	1 002

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

Faurecia emploie plus de 1 000 personnes handicapées, la grande majorité en Europe. Ce chiffre est en augmentation de 1,8 % par rapport à 2015.

La notion de personnel handicapé est définie par les législations de chaque pays, législation plus volontariste en Europe et

notamment en France et en Allemagne, que dans les autres pays.

En France et en Allemagne, la proportion de salariés handicapés reste stable à près de 5 % des effectifs inscrits.

ORGANISATION DU TRAVAIL EN 2016

Effectifs inscrits	Doublage ⁽¹⁾	Triplage ⁽²⁾	Fin de semaine ⁽³⁾	Autres	Total
Europe	9 583	15 084	1 185	16 091	41 943
Amérique du Nord	3 872	8 166	216	6 563	18 817
Amérique du Sud	645	364	0	3 222	4 231
Asie	3 217	1 100	0	5 549	9 866
Autres	1 934	1 649	6	1 372	4 961

TOTAL	19 251	26 363	1 407	32 797	79 818
--------------	---------------	---------------	--------------	---------------	---------------

(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 des clients compte tenu de la capacité de production des usines du Groupe. Les horaires dits de travail postes ((1), (2) et (3)), qui

concernent essentiellement les sites de production, représentent près de 59 % des effectifs inscrits.

TEMPS PARTIELS 2016/2015

	2016	2015 *
Europe	758	661
Amérique du Nord	0	0
Amérique du Sud	0	0
Asie	0	0
Autres	0	0
TOTAL	758	661

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

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 2016, 2 % des effectifs inscrits en France contre 2,1 % en 2015, 3,1 % en Allemagne contre 2,7 % en 2015 et 6,1 % en Espagne contre 4,2 % en 2015.

HEURES SUPPLÉMENTAIRES 2016/2015

	2016		2015 *	
	Heures supplémentaires	% heures travaillées	Heures supplémentaires	% heures travaillées
Europe	2 409 711	3,6 %	2 608 559	4,0 %
Amérique du Nord	4 198 054	10,9 %	4 404 725	12,0 %
Amérique du Sud	486 828	6,5 %	328 573	4,2 %
Asie	3 405 636	18,3 %	3 340 035	17,8 %
Autres	747 361	8,0 %	643 392	7,1 %
TOTAL	11 247 590	8,0 %	11 325 284	8,2 %

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

La notion d'heures supplémentaires est celle déterminée par la législation de chaque pays.

Le volume d'heures supplémentaires en 2016 est en diminution de 0,2 point par rapport à 2015 et représente 8 % des heures travaillées à l'échelle du Groupe.

Le recours aux heures supplémentaires s'est accru en Amérique du Sud (Brésil et Argentine) ainsi qu'en Chine et Iran.



ABSENTÉISME 2016/2015

	2016					Taux Abs. 2015 *
	Congé maladie	Absence pour cause d'accident du travail	Absences diverses	Total	Taux Abs.	
Europe	2 172 889	63 997	150 276	2 387 162	3,6 %	3,6 %
Amérique du Nord	325 822	22 418	400 799	749 039	2,0 %	1,8 %
Amérique du Sud	112 841	20 638	19 247	152 726	2,0 %	1,9 %
Asie	57 609	34	64 492	122 135	0,7 %	0,7 %
Autres	196 695	1 906	9 897	208 498	2,2 %	2,9 %
TOTAL	2 865 856	108 993	644 711	3 619 560	2,6 %	2,6 %

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

Le nombre d'heures d'absence répertoriées correspond aux maladies, accidents de travail et absences diverses non autorisées.

Le nombre d'heures d'absence a augmenté de + 2,2 % entre 2015 et 2016, à plus de 3,6 millions d'heures cumulées.

Dans le même temps, les heures travaillées ont augmenté de + 1,9 % passant de 137,8 millions à 140,6 millions sur la période.

Il en résulte un taux d'absentéisme stable, à 2,6 % sur 2016.

Les congés maladies représentent près de 79 % des heures d'absences enregistrées à l'échelle du Groupe. Ce taux atteint plus de 90 % en Europe.

CONGÉS MATERNITÉ/PATERNITÉ/PARENTAUX AU 31 DÉCEMBRE 2016

	Congé maternité				Congé paternité			
	Ouvriers	Etam	Cadres	Total	Ouvriers	Etam	Cadres	Total
Europe	458	125	160	743	426	114	236	776
Amérique du Nord	372	15	37	424	231	10	46	287
Amérique du Sud	34	10	8	52	59	8	0	67
Asie	53	36	63	152	133	22	125	280
Autres	108	28	14	150	29	4	0	33
TOTAL	1 025	214	282	1 521	878	158	407	1 443

	Congé parental				Total			
	Ouvriers	Etam	Cadres	Total	Ouvriers	Etam	Cadres	Total
Europe	416	131	137	684	1 300	370	533	2 203
Amérique du Nord	5	1	3	9	608	26	86	720
Amérique du Sud	29	1	0	30	122	19	8	149
Asie	8	4	7	19	194	62	195	451
Autres	8	4	1	13	145	36	15	196
TOTAL	466	141	148	755	2 369	513	837	3 719

Les effectifs ayant bénéficié de congés maternité ont progressé de 8,1 % en 2016 principalement en Europe et en Amérique du Nord. Ceux ayant bénéficié de congés paternité et parentaux ont augmenté respectivement de + 17,5 % (principalement en Amérique du Nord) et + 28,4 % (principalement en Europe).

Les modalités et durées de congés maternité/paternité et parentaux sont définies par les législations de chaque pays.

MALADIES PROFESSIONNELLES PAR NATURE AU 31 DÉCEMBRE 2016

	2016					
	Troubles musculo-squelettiques des bras	Troubles musculo-squelettiques du dos	Exposition à l'amiante	Surdité ou malentendance	Autres	Total
Europe	157	18	1	5	64	245
Amérique du Nord	23	8	0	0	1	32
Amérique du Sud	1	10	0	0	0	11
Asie	0	0	0	0	0	0
Autres	0	0	0	0	8	8
TOTAL	181	36	1	5	73	296

0,4 % des effectifs inscrits du Groupe sont atteints d'une maladie professionnelle en 2016, pourcentage stable par rapport à 2015.

Les troubles musculo-squelettiques des bras représentent plus de 61 % 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 70 % de ces troubles ont été enregistrés en France et reconnus par les instances appropriées.

SOUS-TRAITANCE EN 2016

	2016			2015 *		
	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total
Europe	811	1 534	2 345	698	1 332	2 030
Amérique du Nord	142	631	773	169	591	760
Amérique du Sud	306	207	513	322	359	681
Asie	333	673	1 006	96	642	738
Autres	60	185	245	69	242	311
TOTAL	1 652	3 230	4 882	1 354	3 166	4 520

* Chiffres de 2015 retraités de la vente du Business Group Faurecia Automotive Exteriors.

L'appel à la sous-traitance est en augmentation de 8 % en 2016.

Cette variation s'explique principalement par un recours plus important à la sous-traitance en Europe et en Asie.

ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES 2016 (À DESTINATION DES EFFECTIFS INSCRITS)

(en milliers d'euros)	Logement	Transport	Restauration	Service médical	Mutuelle et prévoyance	Subventions	Total
Europe	3 027	13 212	9 720	5 084	18 539	4 064	53 646
Amérique du Nord	7 549	10 520	3 795	10 100	2 232	286	34 481
Amérique du Sud	1 317	2 853	3 328	5 682	683	344	14 207
Asie	9 854	10 267	11 622	20 739	11 533	921	64 936
Autres	437	3 056	1 190	447	659	66	5 856
TOTAL	22 184	39 907	29 655	42 052	33 645	5 680	173 124

Le montant total est stable sur 2016 par rapport à 2015 (+ 0,8 %).



6

Qualité

SOMMAIRE

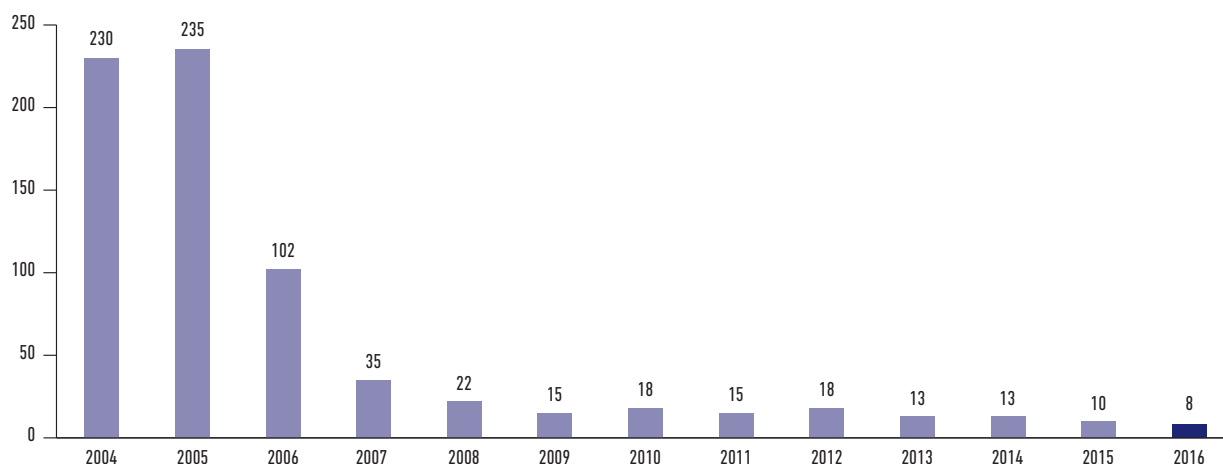
6.1.	RÉSULTATS QUALITÉ	70	6.3.	TROPHÉES CLIENTS	72
6.2.	FAURECIA EXCELLENCE SYSTEM (FES)	71	6.4.	PERSPECTIVES 2017	73



6.1. Résultats Qualité

La performance qualité de Faurecia mesurée en pièces rejetées par millions de pièces livrées aux clients (ppm) calculée en moyenne semestrielle est maintenant stabilisée à un résultat inférieur à l'objectif de 15 ppm que le Groupe s'était fixé, pour atteindre, en 2016, sa meilleure performance à une décimale.

PPM CLIENTS EXTERNES AU 31 DÉCEMBRE (SIX MOIS ROULANTS)



Cette performance de qualité est principalement liée à l'application rigoureuse des méthodes du plan de rupture qualité Faurecia ainsi qu'à des actions spécifiques liées au challenge 2016 de réduction des incidents. Ce plan de rupture, lancé en 2006, est maintenant arrivé à maturité. Faurecia est désormais reconnu par ses principaux clients pour avoir atteint un des meilleurs niveaux mondiaux en termes de qualité. Un suivi détaillé de la performance spécifique pour chaque client est en place afin de s'assurer que chaque écart de résultat d'un site fait l'objet d'une réaction immédiate. Lors de chaque dysfonctionnement, une action transversale est systématiquement mise en œuvre dans les sites concernés pour prévenir toute récurrence.

Faurecia a profité de son expérience dans la résolution des problèmes de qualité pour faire continuellement évoluer sa méthodologie, le *Quick Response Continuous Improvement* (QRCI). Le QRCI est une attitude de management selon laquelle tout défaut doit faire l'objet d'une action corrective au plus tard dans les vingt-quatre heures, puis ensuite d'une analyse complète et factuelle pour déterminer les causes des problèmes rencontrés, les solutions techniques et la transversalisation. Le QRCI est appliqué à tous les niveaux de l'entreprise, depuis l'opérateur sur la ligne de production jusqu'à l'encadrement des ateliers et la direction des sites, mais également au sein des équipes de développement projets et des centres de développement.

6.2. Faurecia Excellence System (FES)

Le *Faurecia Excellence System* (FES) gouverne l'organisation de la production et des opérations de Faurecia. Il est conçu pour améliorer en continu la performance qualité, coût, livraison et sécurité du Groupe.

Le FES est conforme aux exigences des standards de qualité, environnement et sécurité de l'industrie automobile (ISO/TS 16949 et IATF 16949 – pour juillet 2017, ISO 14001, OHSAS 18001). Il bénéficie de la capitalisation de plus de quatorze ans d'expérience de Faurecia et a été enrichi en permanence des meilleures pratiques internes et externes de la production allégée (*Lean manufacturing*).

Le FES permet de sécuriser une performance opérationnelle appropriée des sites de production de Faurecia, quelles que soient leur position géographique et leurs spécificités locales d'activité, grâce à des méthodes de travail et un langage communs.

Cette approche de Faurecia est fondamentale car la globalisation du marché de l'automobile impose aux fournisseurs des constructeurs automobiles de garantir le même niveau de qualité et de service dans le monde entier.

En 2014, le déploiement de la culture *Being Faurecia* a renforcé l'autonomie et la responsabilisation des sites dans l'atteinte des objectifs tout en maintenant un niveau de contrôle approprié. L'application du FES est devenue de plus en plus pragmatique, sans dogmatisme, et permet de gérer les usines dans un esprit d'autocontrôle.

Ainsi, la mission des directeurs d'usine et des directeurs des opérations a été clarifiée afin que les objectifs financiers budgétaires de marge et d'inventaire soient soutenus par la mise en place des fondamentaux que sont la sécurité des employés, la qualité, les livraisons à temps, l'implication du personnel. Un nouveau tableau de bord standard révisé, comprenant dix-huit indicateurs clés de performance, a été mis en place en 2014.

Chaque site définit, en plus de son budget annuel, un « PIP » (*Plant Improvement Plan*) qui confirme un maximum de sept priorités d'améliorations pour mettre l'usine sur la trajectoire

demandée par le plan stratégique moyen terme de trois ans de sa division. Le directeur d'usine effectue une revue journalière sur le terrain pour vérifier que la convergence est réelle, les standards appliqués et que les déviations de performance sont corrigées rapidement par tous les acteurs au niveau approprié, dans un souci d'autocontrôle.

Une application pratique du changement de culture résultant de *Being Faurecia* est la décision d'affecter les ressources du programme annuel d'audit des sites à un programme de coaching d'une trentaine d'usines dont la maturité FES et la performance opérationnelle n'atteignaient pas le niveau attendu. Les auditeurs deviennent ainsi des assesseurs qui aident les sites à comprendre le système FES et son utilisation pour soutenir les améliorations de performance. Ce programme de formation/coaching FES prend fin quand le site atteint le niveau « acceptable C » et quand les indicateurs de performance ont retrouvé un niveau acceptable.

Dans cet esprit, les usines qui avaient déjà atteint un niveau « bon B » ou « excellent A » n'ont pas été réaudités en 2015 mais se sont autoévaluées avec le support de leur division sur la base du principe d'autocontrôle. Pour l'année 2017 comme pour l'année 2016, Faurecia prévoit la réévaluation par le Groupe des sites des niveaux A et B avec un questionnaire plus léger. En cas de détérioration des résultats, une évaluation complète sera réalisée.

Ce programme de FES coaching a été un grand succès et sera maintenu en 2017 pour permettre aux derniers sites concernés d'atteindre le niveau requis.

Le Groupe poursuit, en parallèle, le déploiement d'un programme mondial d'ateliers FES dans les meilleures usines pour former le réseau des opérationnels aux méthodes FES sur le terrain.

Afin de diminuer les risques au démarrage des nouveaux programmes, le Groupe a mis en place une évaluation allégée du FES se rapportant aux programmes critiques (complexité élevée, nouveaux sites, nouveau procédé de production) avant la « gate 3 » (soit trois à six mois avant le démarrage en série).



6.3. Trophées clients

En 2016, Faurecia a reçu plusieurs trophées clients au niveau des sites de production.

Le groupe Faurecia, dans sa globalité, a reçu le *Volkswagen Group Award 2016*.

Faurecia Seating :

- le site de Crevin (France) a reçu un trophée *Meilleure Usine* de la part de PSA ;
- l'usine de Chengdu (Chine) a reçu quatre trophées de la part de FAW-Volkswagen : *Outstanding Quality Award, Outstanding Quality Model Award, Best Training Cooperation Partner* et *Benchmark Supplier on Traceability System Award* ;
- l'usine d'Anting (Chine) a reçu un trophée *Successful candidate for Excellent Supplier Award* de la part de SAIC-VW ;
- l'usine de Changchun (Chine) a reçu un trophée *Excellent Development Award* de la part de FAW-VW ;
- l'usine de Wuhan (Chine) a reçu un trophée *Design & Development of 2016 Award* de DPCA ;
- l'usine d'Anting (Chine) a reçu un trophée *Excellent Performance Supplier Award* de la part de Great Wall HAVAL Xushi.

Faurecia Clean Mobility :

Le *Business Group* dans son ensemble a reçu un trophée *Program Award 2015* de la part de PSA ;

Par ailleurs :

- le site de Queretaro (Mexique) a reçu le *GM Supplier Quality Excellence Award for 2015* ;
- le site de Jangan (Corée) a reçu le *GM Supplier Quality Excellence Award for 2015* ;

- le site de Troy (États-Unis) a reçu le *GM Supplier Quality Excellence Award for 2015* ;
- le site de Gladstone (États-Unis) a reçu le *GM Supplier Quality Excellence Award for 2015* ;
- le site de Dexter (États-Unis) a reçu le *GM Supplier Quality Excellence Award for 2015* ;
- le site de Chennai (États-Unis) a reçu le *Hyundai Vendor Award 2016* ;
- le site de Bangalore (Inde) a reçu les trophées *Top Quality Award, Top Delivery Award and Zero defect suppliers – Zero ppm* de la part de Toyota.

Faurecia Interiors :

- le site de COPO Porrino (Espagne) a reçu un trophée *Meilleure Usine* de la part de PSA ;
- le site de Bains sur Oust (France) a reçu un trophée *Meilleure Usine* de la part de PSA ;
- le site de St. Michel sur Meurthe (France) a reçu un trophée *Meilleure Usine* de la part de PSA ;
- le site de Tarazona (Espagne) a reçu le *GM Supplier Quality Excellence Award for 2015* ;
- le site de Chengdu (Chine) a reçu le trophée *2016 Best Localisation Supplier* de la part de Volvo ;
- le site de Congqing (Chine) a reçu le *2016 Annual Top Supplier Award* de la part de Changan Ford ;
- le site de Pitesti (Roumanie) a reçu un diplôme *Supplier with Best Reactivity* de la part de Dacia.

6.4. Perspectives 2017

Les objectifs pour 2017 sont :

- l'optimisation continue des performances qualité ;
- l'amélioration de la dispersion de la performance qualité en ramenant la performance individuelle de chaque usine en dessous de 50 ppm ;
- la réduction du nombre de réclamations de la part de clients ;
- l'adaptation du manuel Qualité et du système documentaire aux nouvelles exigences de l'IATF 16949 ;
- le maintien du programme de coaching aux nouvelles usines critiques classées C ou D aux termes du système d'évaluation FES ;
- l'évaluation allégée du FES concernant tous les programmes critiques (complexité élevée, nouveaux sites, nouveau procédé de production) avant la « gate 3 » (soit trois à six mois avant le démarrage en série).



7

Recherche et développement

SOMMAIRE

7.1.	L'ATTENTE DU MARCHÉ	76		7.2.3.	Cockpit du Futur	81
7.2.	RECHERCHE ET INNOVATION	78		7.2.4.	Organisation de l'innovation	83
	7.2.1. Approche dans la conception	78	7.3.	INGÉNIERIE ET MANAGEMENT		
	7.2.2. Mobilité durable	79		DES PROGRAMMES		84



L'innovation et l'efficacité du développement produit sont des enjeux stratégiques pour Faurecia. Ils s'articulent autour de deux grands pôles d'activités :

- le pôle recherche et innovation couvre les activités en amont de toute acquisition de programmes. Par le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies ainsi que l'étude et la mise au point de produits et process génériques, ce pôle amont est la clé d'une offre attractive et compétitive pour les clients ;
- le pôle ingénierie programme couvre les applications véhicules. Ce pôle aval développe les programmes clients dans le respect du planning défini, des coûts et du niveau de qualité requis.

Les dépenses brutes de recherche et développement ont représenté 1 021,5 millions d'euros en 2016, ce qui correspond à 5,5 % du chiffre d'affaires. La part de l'innovation a augmenté sur la même période. Elle s'établit à 120 millions d'euros.

Plus de six mille ingénieurs et techniciens, répartis dans trente centres, représentent la communauté recherche et développement dans le monde. Cinq cent un brevets ont été déposés en 2016.

Pour accompagner le développement technologique et l'innovation, Faurecia confirme sa politique d'ouverture vers le milieu académique, les laboratoires de recherche et les start-up. Faurecia s'appuie sur cinq chaires industrielles impliquant des universités en France et en Allemagne et un partenariat avec le Fraunhofer ICT dans les domaines de la mécatronique, des composites, des procédés de production de pièces métalliques, de la chimie des matériaux plastiques incluant la biomasse et des lignes d'assemblage. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans les Instituts de Recherche Technologiques (IRT) en France comme

l'IRT Jules Verne de Nantes, où il représente la filière automobile française, et l'IRT M2P de Metz. Une démarche similaire est en cours aux Etats-Unis, avec un premier partenariat avec le DMDII (*Digital Manufacturing and Design Innovation Institute*) pour les sujets liés à l'industrie du futur, et en Chine.

En 2016, Faurecia a développé une activité de recherche et d'évaluation de start-up au niveau mondial permettant de détecter des innovations technologiques et de prendre des participations chaque fois qu'il est nécessaire au travers d'une société créée à cet effet. Cette activité va au-delà de la recherche de start-up : elle crée un écosystème sur les différents sujets d'intérêt dans chacune des zones de prospection.

Faurecia a développé des partenariats d'innovation avec la majorité des grands constructeurs mondiaux. Ils s'inscrivent dans la volonté de l'entreprise de construire des relations privilégiées durables avec les constructeurs en leur proposant les dernières innovations, d'offrir des exclusivités potentielles et de mieux répondre à leurs demandes. Ces innovations sont associées, dès l'origine, à des programmes véhicules cibles.

Faurecia met, par ailleurs, en œuvre un plan ambitieux de déploiement de l'expertise interne. En 2016, trois cent quarante-quatre experts portaient les compétences des soixante-six domaines d'expertises que compte le Groupe. La mutualisation des experts, chaque fois que cela est pertinent, assure l'optimisation de l'utilisation des compétences.

L'implication de la direction générale dans le suivi des plans d'innovation au travers du *Technology Leadership Seminar*, des *Technology Sessions*, d'*Executive Technology Reviews* et la participation au Forum Experts démontrent que le Groupe s'inscrit dans une démarche technologique et d'innovation comme un des moteurs essentiels de sa réussite.

7.1. L'attente du marché

Les tendances du marché

Pour comprendre les grandes tendances de l'évolution du marché Faurecia consulte des organismes spécialisés mais aussi participe à des *think tanks* pour traduire ces tendances en principes utilisables directement sur ses produits. Les principales tendances qui impactent l'automobile sont liées à l'urbanisation des populations, la réduction de la consommation et la diversification des ressources énergétiques, l'évolution de la mobilité, la connectivité, la protection et la santé des personnes et également le rôle accru des femmes dans la société. Ces « mega » tendances sont prises en compte par Faurecia et elles sont la plupart du temps traduites dans l'univers automobile par la réduction de la consommation et des émissions incluant l'électrification, la connectivité et le véhicule autonome.

La réduction de consommation

Cet objectif est lié à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. En 2013, la Commission Européenne a adopté des objectifs moyens d'émission de CO₂ en Europe pour l'industrie automobile à hauteur de 95 g par kilomètre (équivalent à environ 4 litres de consommation de carburant aux 100 km) applicables à partir de fin 2020, le niveau exigé entre 2015 et fin 2020 étant de 130 g en moyenne. Cet objectif de 95 g conduit les constructeurs automobiles à travailler sur la réduction de la masse des véhicules, l'efficacité des groupes motopropulseurs (moteurs et transmissions), l'électrification, la résistance au roulement et l'aérodynamique. Faurecia apporte une contribution majeure dans les domaines de la réduction de masse et de l'optimisation du fonctionnement du groupe motopropulseur, notamment au travers de la récupération d'énergie. Les discussions actuelles au niveau de la Commission Européenne pour l'horizon 2025/2030 se situent entre 68 et 78 g par kilomètre, ce qui nécessitera une évolution technologique significative pour atteindre ce niveau de performance.

Par ailleurs, un nouveau protocole de test appelé WLTP (*Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedures*) va remplacer progressivement, à partir de septembre 2017, le protocole existant NEDC (*New European Driving Cycle*). Ce protocole, plus représentatif des conditions réelles d'utilisation des véhicules, va impacter les résultats des tests de l'ordre de 5 à 15 %. Parallèlement, la baisse attendue de la part de la production de véhicules Diesel va impacter les valeurs moyennes d'émissions des véhicules, puisque le Diesel émet 10 à 15 % de moins de gaz carbonique.

Dans ce contexte, la réduction de masse va devenir un facteur encore plus discriminant de la performance globale du véhicule.

La réduction des émissions

L'ensemble des émissions de gaz polluants et particules résultant de la combustion fait l'objet de normes qui, si elles sont spécifiques à chacun des marchés, convergent vers une réduction drastique des niveaux d'émissions. Si l'attention portée à la réduction de consommation a pour effet direct de réduire les émissions, le recours à des moteurs suralimentés de cylindrée réduite se traduit par l'augmentation des niveaux de pression et de température dans les chambres de combustion, néfastes aux émissions de gaz polluants et particules.

Bien que la réglementation européenne sur le niveau des émissions polluantes principalement liées aux rejets d'oxydes d'azotes soit en forte baisse pour atteindre 80 mg en 2015, les récentes comparaisons entre tests réels (*Real Driving Emissions*) sur route et tests réglementaires sur banc ont montré des écarts importants. Un facteur de conformité est désormais en application. Il permet de comparer les tests sur banc aux tests sur route. Les écarts tolérés seront de 2,1 fois à partir de septembre 2017 puis de 1,5 fois à partir de 2020. Un facteur de 1,5 fois sur le rejet du nombre de particules vient d'être voté par la Commission Européenne et sera également en application à partir de septembre 2017.

Pour le marché nord-américain, la réglementation est déjà plus drastique qu'en Europe et s'applique indifféremment pour les véhicules particulier essence ou Diesel. Quant à la réglementation chinoise, elle s'appuie sur celle de l'Europe au moins jusqu'en 2023.

En voie de généralisation sur les moteurs essence, l'injection directe de carburant permet au moteur de travailler en mélange pauvre et de contenir la consommation mais génère des particules, ce qui peut nécessiter un traitement à l'échappement. Faurecia fournit en série, en première mondiale depuis 2014, des filtres à particules pour des moteurs essence.

Pour les motorisations Diesel, l'évolution des réglementations, combinée à l'élévation de température génératrice d'oxydes d'azote, généralisera, pour ces émissions, l'adoption d'un post-traitement dans la ligne d'échappement à l'horizon 2017 sur la plupart des marchés.

De par leur forte cylindrée et leur utilisation intensive, les moteurs de véhicules commerciaux et de travaux publics (*Off-Road*) sont des sources majeures d'émissions de polluants. Ainsi, en Chine, bien que ne représentant que 5 % du parc, ils

sont responsables de 80 % des émissions polluantes. Grâce notamment à l'expertise acquise au travers de son partenariat avec Cummins, Faurecia a développé des solutions dédiées à ces marchés spécifiques. La technologie propriétaire de réduction des oxydes d'azote en phase gazeuse (ASDS) combinée à l'expertise existante sur la captation des particules permettent déjà de répondre à la radicalisation globale des normes d'émissions.

Faurecia est en mesure de proposer des systèmes intégrant l'ensemble des technologies de traitement des polluants et particules et présentant la meilleure efficacité dans un volume optimisé pour tout type de véhicules.

Connectivité

La connectivité est désormais présente dans nos sociétés et va continuer à se développer. Les téléphones portables sont aujourd'hui incontournables et le besoin de continuité de la connectivité en toutes circonstances s'impose. L'automobile n'échappe pas à cette tendance qui se traduit, par exemple par une meilleure intégration des téléphones portables dans l'intérieur des véhicules avec notamment l'affichage en miroir de l'écran du téléphone sur l'écran du véhicule ; le véhicule lui-même devient un objet de plus en plus connecté, capable d'échanger avec son environnement pour plus de sécurité dans les déplacements, en communiquant avec les infrastructures et, à très court terme, avec d'autres véhicules. Cette connectivité permet non seulement au véhicule de communiquer avec l'extérieur mais surtout de développer des systèmes prédictifs, comme notamment l'indication d'itinéraires bis en cas de fort trafic, mais aussi des nouvelles fonctions en relation avec les conditions météorologiques et les profils des routes réclamant des niveaux de vigilance différenciés. Faurecia, consciente de l'ampleur de ce besoin en connectivité, des nouvelles fonctions liées à l'intérieur des véhicules que cela représente ainsi que l'évolution des interfaces homme-machine qu'il engendre, s'est, en 2016, rapprochée de la société Parrot Automotive pour devenir un acteur reconnu dans ce domaine.

Véhicule autonome

Une des tendances majeures de l'automobile est l'automatisation de la conduite pouvant aller jusqu'à l'autonomie complète du véhicule. Elle représente un enjeu déterminant pour la filière automobile car elle permettra, à terme, de décider du mode de conduite, automatisée ou non, en fonction des contraintes de la route ou de la volonté du conducteur. L'automatisation se traduira également par l'amélioration de la sécurité des occupants, en raison de la multiplicité des capteurs et des algorithmes embarqués. Elle fluidifiera le trafic par anticipation de la prise en compte des réalités de la route (trafic, feux de signalisation...) et permettra enfin de valoriser le temps passé dans le véhicule par des activités diverses comme travailler, communiquer, se relaxer ou se cultiver. Cette tendance vers le véhicule autonome a commencé par l'intégration des aides à la conduite comme la détection de franchissement de ligne ou les radars de détection d'obstacles. Elle est désormais en



voie d'accélération avec, dans un premier temps, des véhicules à délégation de conduite dans des situations particulières, comme le roulage en condition de trafic important sur des routes protégées avec nécessité de reprise des commandes du véhicule dans un laps de temps faible (d'environ dix secondes), et ce, à partir du début des années 2020. S'ajouteront, dans un deuxième temps, à partir de 2025, des niveaux d'automatisation plus élevés comme la conduite autonome, où le véhicule maîtrise son environnement selon les routes et les conditions pour aboutir, à partir de 2030, à des véhicules autonomes dans toutes les conditions d'utilisation. Au-delà des véhicules particuliers

qui intégreront plus d'automatisation de conduite tout en conservant la possibilité d'une conduite par ses occupants, des véhicules nouveaux verront le jour comme des Robot Taxis. Ainsi, l'automatisation de la conduite ouvre des perspectives importantes de reconfiguration des intérieurs des véhicules, par l'intégration de nouveaux cas d'usages exprimés précédemment. Elle permettra de proposer des expériences nouvelles et différenciées aux occupants, par l'adaptation physique de l'intérieur du véhicule ou des fonctions prédictives capables d'anticiper les besoins et d'y répondre. Le projet Cockpit du Futur s'inscrit dans cette démarche.

7.2. Recherche et innovation

En 2016, Faurecia a affiné son plan d'innovation, sous le label « Inspiring Mobility », en deux grandes familles : la mobilité durable et le Cockpit du Futur. La mobilité durable intègre l'allègement, la qualité de l'air, la récupération d'énergie et le développement des matériaux bio-sourcés. Quant au projet

Cockpit du Futur, il intègre la personnalisation du confort, la connectivité intuitive, l'harmonie perçue et la sécurité. Ces directions d'innovation fortes permettent de se concentrer sur les éléments qui ont de la valeur pour les constructeurs et les utilisateurs.

7.2.1. APPROCHE DANS LA CONCEPTION

Approche système

Faurecia est développeur et intégrateur de modules complets comme les sièges, cockpits, lignes d'échappement et développe, pour chacun de ces modules, ses propres architectures produits. Chaque fois que de nouvelles architectures interagissent avec le véhicule, Faurecia travaille avec les constructeurs automobiles pour valider le bien-fondé de ses propositions. C'est notamment le cas pour le projet Cockpit du Futur qui touche à l'architecture intérieure, au confort et à la sécurité.

Pour accompagner l'approche système, Faurecia développe l'ingénierie système dans chacun des domaines concernés par les modules qu'il conçoit.

Conception produit et process

La conception produit et process est au cœur de l'activité des équipes d'ingénierie. Faurecia développe ses propres règles de conception et ses propres standards. Ceci lui garantit un niveau de robustesse élevé et un avantage concurrentiel.

Ces règles de conception font partie du management des connaissances et donnent lieu à des formations techniques.

La recherche systématique des meilleures technologies de productions adaptées au portefeuille de produits Faurecia et leur adaptation à ses exigences est un deuxième aspect de la performance produit/process.

Ces démarches se traduisent par le développement de produits moins lourds, plus standardisés, plus modulaires que la concurrence ou des ratios prix/performances de référence.

La chaire industrielle sur les composites avec l'École Centrale de Nantes (France), celle sur les procédés de transformation des matériaux métalliques avec la TUD, *Technische Universität Dortmund* (Allemagne) ainsi que la chaire sur la chimie des polymères et les matériaux renouvelables avec l'université de Freiburg (FMF) et le SKZ Würzburg s'inscrivent dans cette démarche.

7.2.2. MOBILITÉ DURABLE

Réduction de la masse

Les constructeurs automobiles ont deux leviers principaux pour réduire significativement la consommation des véhicules et les rejets de CO₂ : l'évolution et l'optimisation du groupe motopropulseur, d'une part, et la réduction de la masse, d'autre part. L'objectif est de baisser de 200 à 300 kg la masse totale du véhicule, ce qui correspond à un gain de 20 à 30 g de CO₂ par kilomètre.

L'introduction d'un nouveau cycle de test des véhicules appelé WLTC intégré dans le protocole de test WLTP évoqué dans le chapitre 7.1 et la perspective de devoir atteindre 95 g de CO₂ par kilomètre en 2022 et environ 75 g de CO₂ par kilomètre post-2025 imposent d'optimiser la masse des véhicules puisqu'elle est un facteur de premier ordre.

Faurecia, par l'étendue de son périmètre produit, la recherche de nouveaux matériaux et procédés de fabrication et son savoir-faire en termes d'optimisation de la conception produit/process, fait de la réduction de la masse un enjeu prioritaire qui se traduit par une offre produit au meilleur niveau.

L'approche multicritères mise en place permet de conjuguer les effets de l'approche système, de la conception produit et du développement de nouvelles technologies de mise en forme ou d'assemblage.

Des réductions de masse de l'ordre de 20 à 30 % dans les développements actuels des nouveaux produits ont consécutivement vu le jour. Ceci correspond à des gains d'environ 60 kg sur l'enveloppe de 200 kg des produits Faurecia. Les produits et process suivants ont, pour certains, été introduits en 2012. D'autres sont déployés depuis 2013 et ont commencé leur généralisation en 2014.

Le travail par approches successives à partir d'un concept performant sur les armatures de sièges permet d'afficher des masses voisines de 10 kg alors que les générations précédentes totalisaient environ 14 kg puis 12 kg par armature. La soudure laser a été un élément déterminant pour y parvenir. Les mécanismes de ces mêmes armatures bénéficient actuellement des réductions de masse de l'ordre de 30 à 40 % et établissent une nouvelle référence.

Le brasage par induction développé pour assembler les différents éléments constitutifs des composants d'une ligne d'échappement est désormais en série et conduit à un gain de 20 à 25 % grâce à l'utilisation de matériaux plus fins. Cette technologie, dont l'application est propriétaire pour les systèmes d'échappement, sera progressivement étendue à de nombreux projets. La technologie d'hydroformage développée par Faurecia pour réduire le nombre de pièces et en optimiser l'épaisseur peut se combiner au brasage par induction et offrir des gains supérieurs à 30 %. Le développement de vanes acoustiques est également un moyen de réduire l'encombrement et la masse des silencieux.

Par ailleurs, la technologie Lignolight (brevet Faurecia), mettant en œuvre des fibres comprimées entre 50 et 90 % et de la résine, appliquée aux panneaux de porte, améliore de 40 % la densité par rapport aux composants traditionnels.

Les nouvelles technologies en cours de développement vont permettre de nouveaux progrès. Les partenariats stratégiques avec des laboratoires de recherche, couplés à ses propres connaissances internes, permettent à Faurecia de devenir un acteur clé du développement des composites pour l'automobile. Faurecia maîtrise ainsi toutes les technologies actuellement en série, travaille sur leur optimisation et investit sur des technologies d'avenir qui intègrent des résines thermoplastiques à temps de cycle réduit. La maîtrise de ces nouvelles technologies ouvre un nouveau champ de développement d'activité pour Faurecia avec l'utilisation potentielle de matériaux composites pour des pièces de structures sur un périmètre représentant une masse d'environ 100 kg. Les ambitions de réduction y sont de l'ordre de 40 %.

De nombreuses autres études avancées sont en cours avec d'autres constructeurs dans le monde, ce qui démontre la pertinence des propositions de Faurecia dans ce domaine.

Par ailleurs, Faurecia est à l'initiative du lancement en France d'un projet de fibre de carbone économique dénommé FORCE qui permettra, à terme, de proposer des pièces en composite carbone pour des véhicules de grande série. Ce projet qui regroupe un consortium de treize partenaires est actuellement dans sa seconde phase dont l'issue sera une ligne pilote laboratoire capable de produire quelques kilos de fibres de carbone par jour.

Réduction de l'encombrement

La réduction de l'encombrement des produits autorise une optimisation de l'espace dédié aux occupants et une diminution de la taille du véhicule. Cela se traduit directement ou indirectement par une baisse de masse.

Les nouveaux mécanismes de Faurecia Seating mis en production en 2013, moins lourds et moins volumineux, ainsi que le dossier de siège avant en composite ou le dossier *compliant shell*, apportent des gains d'habitabilité significatifs pouvant aller jusqu'à 50 mm.

Pour Faurecia Clean Mobility, le regroupement dans un module intégrable à l'environnement moteur des fonctions d'oxydation, de réduction catalytique sélective et de filtrage des particules est une rupture dans la conception et permet de libérer de l'espace sous le plancher. Des études sur la réduction de la longueur des lignes d'échappement sont en cours et permettent de rendre compatible le plancher véhicule avec les batteries additionnelles nécessaires pour l'hybridation des moteurs.



Pour la division Faurecia Composite Technologies, au sein de Faurecia Clean Mobility, il s'agit notamment d'optimiser la taille des absorbeurs de choc pour, par exemple, diminuer le porte-à-faux avant et donner plus de liberté au designer tout en réduisant la masse des véhicules.

Enfin, Faurecia Interiors travaille sur des surfaces intelligentes en incluant de l'électronique et de la plastronique qui permettent d'optimiser le *packaging* des planches de bord, consoles centrales ou panneaux de portes.

Récupération d'énergie

Faurecia développe les technologies permettant le recyclage de l'énergie thermique disponible dans les systèmes d'échappement, soit d'une manière directe, pour réchauffer l'habitacle ou amener le groupe motopropulseur ou la transmission à température plus rapidement, soit indirecte, en transformant la chaleur en électricité pour l'alimentation des accessoires et potentiellement des chaînes de traction hybride ou énergie mécanique pour mouvoir le véhicule.

L'application directe (dite recyclage thermique) a vu naître en 2012 deux nouveaux produits : la Génération 2 de l'*Exhaust Heat Recovery System* (EHRS) sous plancher, plus compacte que la Génération 1, et l'*Exhaust Heat Recovery Manifold* (EHRM) qui équipe notamment la dernière version de la Ford Fusion. Ces produits appliqués à des véhicules classiques ou hybrides permettent un gain de consommation de 2 à 8 g/km de gaz carbonique sur le cycle européen. La nouvelle Hyundai Ioniq hybride sortie en 2016 en est équipée.

Pour l'application indirecte avec conversion de l'énergie thermique en énergie électrique, deux technologies sont considérées : la thermoélectricité, qui permet de générer de l'électricité à partir d'un matériau semi-conducteur traversé par un flux de chaleur, et la génération d'énergie mécanique à partir du cycle « Rankine », qui met en mouvement une turbine à partir d'un fluide transformé en vapeur. Cette énergie mécanique sera ensuite convertie en énergie électrique au travers d'une turbine. Les puissances générées sont de l'ordre de 1 à 2 kW et elles permettent de réduire les émissions de gaz carbonique de 4 à 10 g/km.

Pour les poids lourds, dans le cas du système « Rankine », l'énergie mécanique générée sera directement transmise en énergie mécanique au vilebrequin du moteur, créant un surcroît de puissance de l'ordre de 10 à 15 kW et une réduction des émissions de gaz carbonique de l'ordre de 45 g/km.

Qualité de l'air

Un test réglementaire européen en situation de conduite réelle sur route pour la mesure des émissions d'oxydes d'azote a été introduit en 2015. Ce test, évoqué au chapitre 7.1 et appelé RDE (*Real Driving Emissions*), va imposer un facteur de conformité entre test en situation réelle et test du banc. Ce facteur de conformité est de 2,1, applicable en septembre 2017. Il passera à 1,5 à partir de 2020. Pour atteindre les performances requises

(80 mg de NOx par kilomètre), les constructeurs automobiles devront tous intégrer, *a minima*, des systèmes de post-traitements efficaces qui vont conduire à la généralisation de la réduction catalytique sélective, *Selective Catalyst Reduction* (SCR) pour l'ensemble de leur offre Diesel.

Faurecia, plus généralement, possède l'ensemble des technologies permettant la diminution des émissions d'oxydes d'azote et de particules pour les moteurs Diesel, quels que soient les véhicules (particuliers et commerciaux), étant entendu que les spécifications de ces technologies sont définies par les constructeurs qui en ont la responsabilité, tout comme la réalisation des tests de mesure.

Les principes sous-tendant ces technologies sont de deux ordres :

- le recyclage des gaz par la boucle basse pression. Les gaz brûlés sont réinjectés dans les cylindres pour baisser la température de combustion et la quantité d'oxygène dans la chambre de combustion. Cette boucle appelée *Exhaust Gaz Recirculation* (EGR) nécessite une vanne électrique qui s'ouvre en fonction de la demande. Faurecia a développé sa propre vanne pour répondre à la demande croissante du marché ;
- le traitement direct des gaz par la réduction catalytique sélective (SCR). Sur la base de ce procédé, Faurecia a développé un système de mélange des gaz utilisant un additif liquide appelé AdBlue® ou directement de l'ammoniac gazeux. Faurecia développe son propre système gazeux de réduction des oxydes d'azote. Le procédé *Ammonia Storage and Delivery System* (ASDS) utilise le stockage d'ammoniac sous forme gazeuse compacte, permettant des performances supérieures au système classique de stockage sous forme liquide, notamment à basse température. Ce système est désormais en production pour des camions et des bus.

Faurecia développe également un système intégrant le catalyseur d'oxydation, le mélangeur de gaz avec un catalyseur liquide ou gazeux (BlueBox) et le filtre à particules. Ceci permet de ramener tous ces éléments à proximité du moteur, augmentant ainsi fortement la température et l'efficacité du système en particulier en conditions de circulation urbaine et de gagner en compacité et donc en masse. Cette technologie permet, en combinaison avec l'architecture moteur, les systèmes auxiliaires définis par le constructeur et la calibration moteur (non maîtrisée par Faurecia) d'éliminer 95 % des oxydes d'azote dans le cas d'utilisation d'AdBlue® et jusqu'à 99 % pour le procédé ASDS et de passer les normes Euro 6.c de 2017 ainsi qu'Euro 6.d de 2020.

Les technologies EGR et SCR sont en augmentation croissante pour les véhicules particuliers et utilitaires (inférieurs à cinq tonnes) européens et nord-américains. Pour les véhicules commerciaux, des filtres à particules et des systèmes SCR ou EGR sont requis pour les réglementations les plus sévères. Faurecia est en phase de conquête de ces marchés. De plus, certaines applications requièrent des innovations telles que le Thermal Regenerator™. Ces technologies de traitement des oxydes d'azote font déjà partie de l'offre Faurecia et équipent d'ores et déjà plusieurs modèles qui anticipent la norme Euro 6 ou les normes équivalentes.

Par ailleurs, Faurecia a appliqué en 2014 et en première mondiale, des filtres à particules pour les moteurs essence à injection directe. Cette technologie est amenée à se généraliser dans les années à venir.

Forte de ses compétences en traitement des gaz d'échappement et tenant compte des évolutions réglementaires sur les émissions polluantes, Faurecia s'est lancée dans cette activité pour les véhicules *Off-Road* et les bateaux, ces derniers intégrant des puissances moteur pouvant aller jusqu'à 100 000 chevaux avec des systèmes de post-traitement en conséquence. Il s'agit pour Faurecia d'augmenter son périmètre produit et de faire bénéficier ces industries des dernières évolutions technologiques développées par l'entreprise.

Matériaux renouvelables

Soucieuse de se positionner sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits, Faurecia développe et intègre des matériaux biosourcés.

Outre la technologie Lignolight décrite précédemment, les fibres naturelles constituent un axe privilégié pour Faurecia. La technologie NAFILean (*N*atural *F*iber *I*njection), combinant des fibres naturelles de chanvre et une résine de polypropylène, permet de gagner 25 % de masse par rapport au polypropylène chargé de talc. Cette technologie, désormais en production sur les panneaux de porte de la nouvelle Peugeot 308 et la nouvelle

Alfa Romeo Giulia pour les structures de planche de bord, a reçu en 2014 le prix de l'innovation dans la catégorie « green innovation » de la part du CLEPA (association européenne des équipementiers automobiles). Un déploiement massif de cette technologie est en cours d'implémentation. Une co-entreprise APM (Automotive Performance Material) a été créée en 2014 avec la société Interval pour la production de granulés de ce matériau. Le portefeuille de Faurecia comprend également des fibres naturelles combinées à des fibres de polypropylène. Cette technologie s'applique aux panneaux de porte et apporte un gain de 20 % en masse par rapport aux meilleures autres technologies. La technologie Lignolight appliquée à un panneau de porte complet utilise des copeaux de bois compressés avec de la résine qui, combinée à une opération de surmoulage, produit un gain d'environ 30 % par rapport aux technologies classiques.

L'ultime étape est la génération de matériaux 100 % naturels pour des applications semi-structurelles automobiles en grande cadence. C'est le sens du partenariat lancé en 2012 avec Mitsubishi Chemicals. Ce travail commun se base sur la modification du poly-butylène succinate (PBS), dérivé de la biomasse et breveté par Mitsubishi Chemicals afin qu'il puisse être entièrement fabriqué à partir de matériaux naturels. L'entreprise BioAmber fournit l'acide succinique bio-sourcé aux deux partenaires. Cette résine est associée à des fibres de renfort naturelles pour obtenir des pièces par le procédé d'injection.

7.2.3. COCKPIT DU FUTUR

À l'avenir, le véhicule sera plus connecté, plus électrifié et plus autonome. Ces trois aspects vont révolutionner l'intérieur des véhicules tel que nous le connaissons aujourd'hui. De nouvelles configurations d'intérieur vont voir le jour pour répondre à de nouveaux besoins comme de pouvoir travailler, se relaxer, échanger avec les autres et même dormir dans certains cas. De nouveaux cas d'usages vont se dessiner et vont dépendre des types de véhicules en présence, de passagers et d'occupation.

À cela viendra s'ajouter le niveau de partage du véhicule pour répondre aux critères de la mobilité qui devra être plus intuitive, plus adaptée et plus économique.

Pour répondre à ces défis, Faurecia, seul équipementier à pouvoir fournir tout l'intérieur d'un véhicule, a constitué une équipe dédiée au Cockpit du Futur avec pour missions de définir les meilleurs cas d'usages, les concrétiser, les évaluer et développer les produits et technologies associés.

Différents démonstrateurs ont été présentés en septembre 2016 au Mondial de l'Automobile de Paris, notamment le concept d'intérieur « Intuition » représentatif d'une automatisation véhicule de niveau 3 (possibilité de lâcher le volant pour travailler ou se relaxer mais avec une reprise en main en 5 à 10 secondes) ou encore le siège *Active Wellness 2.0* intégrant des capteurs qui analysent l'état de santé et de fatigue du conducteur suivant douze paramètres et proposant des solutions liées à la génération de massage relaxant ou énergisant et à la diffusion de chaleur pour augmenter le niveau de vigilance ou réduire le niveau de stress.

D'autres niveaux d'automatisation du véhicule sont également à l'étude comme le niveau 4 où le véhicule est autonome sur des portions de routes (par exemple sur autoroute) et où il est possible de réduire le niveau de vigilance pour permettre d'autres activités, voire dormir.



L'intérieur du véhicule devra donc s'adapter physiquement à ces nouveaux cas d'usages en se transformant mais il devra également être prédictif en proposant des solutions ou des adaptations pour prévenir les demandes des usagers comme du préconditionnement de l'habitacle ou des solutions plus complexes intégrant des données extérieures au véhicule mais qui auront un effet anticipé sur l'intérieur. La génération de données et leur traitement sont des facteurs clés de l'aspect prédictif et se traduisent par du « machine learning » ou de l'intelligence artificielle.

Les nouvelles synthèses architecture intérieure, sécurité et confort sont des éléments clés des nouveaux intérieurs. Faurecia en maîtrise certaines mais construit également un éco-système lui permettant d'avancer sur ces sujets.

Pour devenir un acteur de la connectivité, Faurecia a également annoncé, le 6 décembre 2016, être en négociations exclusives pour établir un partenariat stratégique avec Parrot Automotive, un des leaders des solutions de connectivité et d'*infotainment* pour l'industrie automobile, afin de développer les applications et plateformes pour véhicules connectés. La réalisation de ce projet pourrait amener Faurecia à progressivement prendre le contrôle de Parrot Automotive, la première étape consistant en une prise de participation à hauteur de 20 % du capital pour, d'ici à 2022, détenir l'intégralité des actions de Parrot Automotive.

Confort personnalisé

Faurecia s'est toujours positionnée comme un partenaire incontournable des constructeurs automobiles dans le domaine du confort des sièges. Le développement de logiciels de confort postural, l'optimisation de la pression à l'interface occupant/siège, la filtration des vibrations provenant du plancher véhicule sont autant de domaines qui ont construit la réputation de Faurecia. Les dernières innovations concernent le développement de mousses multi-dureté capables de filtrer différents types de vibrations et d'optimiser les épaisseurs pour améliorer l'encombrement en vertical mais aussi un ensemble de propositions de systèmes pneumatiques permettant d'ajuster la forme du siège à l'occupant et, à partir de cycles de gonflage/dégonflage, de générer un massage dont les caractéristiques peuvent être adaptées au besoin.

Le besoin de confort va s'accroître à l'avenir, à mesure que le véhicule deviendra de plus en plus autonome et que les activités prendront des formes diverses comme travailler ou dormir. Les experts de Faurecia s'y préparent en travaillant par exemple sur le mal des transports dont le traitement sera une condition essentielle du succès des véhicules à conduite automatisée, notamment si l'on veut pouvoir lire pendant les phases de roulage.

Enfin Faurecia continue le développement de son siège *Active Wellness 2.0* évoqué ci-dessus.

Sécurité

Faurecia est un fournisseur de modules qui ont un rôle important dans la sécurité passive et, à ce titre, contribuent à sauver des vies ou à diminuer les blessures des occupants. Le siège participe à environ 80 % de la retenue en choc arrière, environ 30 à 40 % en choc avant et, selon les constructeurs, de 30 à 80 % en choc latéral. La planche de bord intègre toutes les problématiques de déploiement d'airbag. S'agissant du choc piéton, la contribution du pare-chocs avant est déterminante dans la recherche de la réduction des blessures et ce, par le biais des caractéristiques intrinsèques du pare-chocs et la cinématique d'impact sur le véhicule.

Faurecia est devenu, au fil des années, un partenaire majeur des constructeurs automobiles dans ce domaine en ayant d'abord compris l'importance de la sécurité puis en ayant développé des produits et des savoir-faire qui lui permettent aujourd'hui d'envisager sereinement toutes les évolutions à venir. Chaque pièce entrant dans la « chaîne de sécurité » porte des règles de conception qui assurent la performance du système et sa pérennité.

L'approche Cockpit du Futur évoquée plus haut renforce le besoin de traiter la sécurité intérieure du véhicule comme un nouveau système que Faurecia doit maîtriser au travers de partenariats choisis afin de faire progresser les solutions liées aux nouvelles configurations d'intérieur et des usages associés.

Harmonie intérieure et connectivité

De la planche de bord équipée aux sièges, en passant par la console centrale ou les panneaux de porte, Faurecia est en charge de l'ensemble des surfaces constituant l'ambiance visuelle de l'intérieur véhicule et le seul équipementier désormais à pouvoir fournir tous ces équipements.

L'intérieur du véhicule va connaître des évolutions majeures dans un avenir proche par l'augmentation du nombre et des surfaces d'écrans, l'utilisation de matières nobles (bois, aluminium, céramiques...), les besoins de reconfigurations d'intérieur en fonction des activités possibles et les nouveaux standards de design.

Pour répondre à cela, Faurecia déploie une méthodologie globale intégrant des designers, des concepteurs et des experts métiers, le but étant de proposer des designs singuliers, de s'assurer de la qualité perçue des solutions et de développer des technologies adaptées.

Un exemple concret est la fusion entre la décoration, les écrans et les sorties de ventilation de la planche de bord pour lequel Faurecia développe des surfaces tridimensionnelles en verre intégrant des écrans, les instruments de conduite, des boutons de commandes et les sorties de ventilation dont la partie mécanique, est reléguée en arrière-plan et devient invisible. Cette innovation a été présentée au dernier Mondial de l'Automobile à Paris en septembre 2016 et préfigure les intérieurs de demain.

Certaines de ces innovations sont possibles grâce au réseau de start-up que Faurecia a su commencer à construire et exploiter.

Par ailleurs, les innovations liées aux interfaces homme/machine répondent aux besoins de connectivité des personnes au travers de leur « smart phone » mais également au travers de leur voiture en répliquant ou pas de leur « smart phone ». Pour devenir un acteur de la connectivité, Faurecia, comme indiqué ci-dessus, s'est rapprochée de la société Parrot Automotive. Cet investissement répond au besoin de connectivité mais aussi au besoin de prédictivité à mettre en œuvre dans l'intérieur véhicule afin d'anticiper des événements extérieurs et de proposer des solutions pour les contourner ou mieux les appréhender.

L'éclairage intérieur est également créateur d'ambiance et de signature lumineuse qui s'associe à un type de conduite ou un sentiment de bien-être. Faurecia détient toute la palette de technologies pouvant répondre aux multiples demandes et s'intégrer dans tous types de supports. En mettant à disposition une large palette de matières et technologies, Faurecia autorise la création d'ambiances intérieures diversifiées pour l'ensemble des segments du marché.

7.2.4. ORGANISATION DE L'INNOVATION

Le processus innovation

Faurecia développe ses produits et ses technologies à partir d'une démarche structurée appelée « processus innovation ». Ce processus définit les différentes étapes de maturation depuis l'idée jusqu'à la validation finale. À chaque étape, un comité de validation se prononce sur le passage à l'étape suivante.

Le suivi de ce processus garantit aux innovations un niveau de robustesse élevé et leur permet, ensuite, d'être intégrées dans des projets véhicule en limitant les risques.

Management de l'expertise

L'expertise de Faurecia est structurée autour de soixante-six domaines de compétences. Le réseau d'expertise est constitué, en 2016, de trois cent quarante-quatre experts, répartis en trois niveaux : expert, senior expert et master expert. Les experts ont une carrière parallèle à celle du management et sont reconnus de la même manière dans l'entreprise. Les experts sont, en premier lieu, en charge de l'innovation et de la structuration des connaissances mais interviennent également dans tous les cycles de développement produit et process afin de garantir l'excellence technique à tous les niveaux.

Partenariats

Afin d'étendre et renforcer son expertise, Faurecia développe activement les partenariats avec ses fournisseurs et avec les instituts de recherche.

Ainsi, le lancement d'une chaire sur les composites avec l'École Centrale de Nantes en 2011, suivi de trois autres en 2012 : mécatronique automobile avec Supélec et l'ESIGELEC ; lignes d'assemblage et logistique avec l'École Centrale de Paris (ECP, France) et la *Technische Universität München* (TUM, Allemagne) ; matériaux métalliques et procédés de transformations innovants avec la *Technische Universität Dortmund* (TUD, Allemagne) et une dernière en 2013 avec l'université de Freiburg (FMF) et le SKZ Würzburg, tous deux situés en Allemagne, pour la chimie des plastiques et les biomatériaux, en sont des illustrations.

Par ailleurs, un contrat-cadre signé en 2012 avec le Fraunhofer ICT (Allemagne) sur les technologies de production des composites, confirme également la volonté d'implication de Faurecia aux côtés du monde académique pour mieux maîtriser les phénomènes rencontrés et ouvrir d'autres voies d'innovation.

Faurecia est également fortement impliquée en France dans les IRT (Instituts de Recherche Technologiques) Jules-Verne et M2P pour développer des procédés de production innovants dans le domaine des matériaux composites et métalliques ainsi que dans la recherche de start-up au travers d'incubateurs en France et à l'étranger. Des démarches de coopérations spécifiques et au cas par cas sont, en outre, mises en œuvre dans le cas où un projet d'innovation nécessite des technologies connexes au cœur des métiers de Faurecia.

Investissements

En 2016, la poursuite de l'effort d'innovation s'est concrétisée par le dépôt de cinq cent un brevets. Sur ces cinq cent un brevets, 27 % ont été déposés par Faurecia Seating, 55 % par Faurecia Interiors et 18 % par Faurecia Clean Mobility. Ce résultat confirme l'engagement de Faurecia pour l'innovation. Ces brevets englobent les domaines produits (qui correspondent à environ 80 % des dépôts), matériaux et procédés de fabrication, confirmant l'effort porté sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits.

Cet engagement pour la recherche et le développement se concrétise régulièrement par l'ouverture de nouveaux centres de recherche et développement dans les différentes zones géographiques et la modernisation des centres historiques pour lesquels les technologies évoluent.



7.3. Ingénierie et management des programmes

La mise en œuvre des projets d'innovation et d'application véhicules nécessite une organisation de l'ingénierie et des programmes sans faille et d'une grande efficacité. Faurecia s'est organisée de manière à répondre à ces deux impératifs.

Ingénierie

Faurecia compte à ce jour trente centres de recherche et développement au niveau mondial. La recherche et développement de chaque activité est répartie sur trois zones géographiques principales : Europe, Amérique et Asie. Elle est organisée en réseau, ce qui lui permet de gérer des programmes mondiaux et d'impliquer au mieux ses ressources par la globalisation des effectifs (quantité) et par une utilisation optimisée des experts, ceci pour les projets d'innovation ou d'applications véhicules (qualité).

Management des programmes

Les programmes d'application véhicules suivent un processus unique associant tous les acteurs nécessaires au développement et au lancement en série d'un nouveau produit. Le processus *Program Management System* (PMS) décrit tous les impératifs à réaliser à chaque phase du programme. Chaque programme est cadencé par des revues intermédiaires (revues fonctionnelles métier et revues de fin de phase par le management) permettant de valider son avancement.

Le PMS comporte cinq phases :

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

Afin de piloter la performance tout au long du développement et tendre vers l'excellence, Faurecia a introduit la notion d'excellence en management de programme. Cette nouvelle approche reprend les éléments précités et y ajoute :

- des audits système sur les impératifs du programme pour en assurer la rigueur d'application ;
- des indicateurs de performance revus mensuellement avec anticipation des risques.

Ces différents outils ont permis d'améliorer significativement la performance des programmes tant sur les plans financier, de la qualité, des délais que des lancements en série.

Six cent trente-six programmes pilotés par quatre cent trente responsables programmes sont en développement à fin 2016.



8

Faurecia et le développement durable

SOMMAIRE

8.1.	FAURECIA ET L'ENVIRONNEMENT	86		
8.1.1.	Les produits de Faurecia et l'environnement	86	8.2.2.	Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de Faurecia 100
8.1.2.	Les sites Faurecia et la prise en compte des impacts environnementaux de leurs activités	89	8.2.3.	Sous-traitance et fournisseurs 103
8.2.	LES ACTIONS SOCIÉTALES	99	8.2.4.	Loyauté des pratiques 104
8.2.1.	Impact territorial, économique et social de l'activité de Faurecia	99	8.2.5.	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme 106



Les informations figurant dans le présent chapitre ont notamment pour objectif de répondre aux exigences de l'article L. 225-102-1 du code de commerce dans sa rédaction issue de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 et des décrets n° 2012-557 du 24 avril 2012 et n° 2016-1138 du 19 août 2016.

Le décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 a notamment introduit la thématique des actions de lutte contre le gaspillage

alimentaire. Cependant, au regard du faible impact de Faurecia vis-à-vis de cette thématique et de la sous-traitance des services de restauration auprès de sociétés extérieures, ce thème est exclu des données extra-financières présentées dans le présent chapitre.

D'autres informations, dont les informations de nature sociale, figurent au chapitre 5 du présent document de référence.

8.1. Faurecia et l'environnement

8.1.1. LES PRODUITS DE FAURECIA ET L'ENVIRONNEMENT

Les leviers du groupe Faurecia pour contribuer à diminuer l'empreinte environnementale de ses produits et se positionner comme un acteur de la mobilité durable sont divers et variés. Ils vont de la réduction de la masse à la récupération d'énergie à l'échappement en passant par la réduction des émissions de gaz polluants, le développement de matériaux bio-sourcés et la réduction des émissions sonores.

Ainsi, Faurecia prend en compte les enjeux environnementaux, depuis la conception jusqu'à la fin de vie des produits, en passant par la gestion de l'impact de ses sites de production sur l'environnement et la collaboration avec ses fournisseurs.

De la conception des produits à la fabrication, la démarche de Faurecia vise à :

- réduire l'empreinte environnementale des véhicules à travers ses produits ;
- assurer la recyclabilité de ses produits et promouvoir l'utilisation de matière recyclée ;
- contrôler l'utilisation de produits chimiques, réduire leurs utilisations ;
- maîtriser la consommation de matière.

Dans ce contexte, la démarche de Faurecia s'appuie sur divers outils d'aide à la conception et d'assistance au respect des obligations légales.

8.1.1.1. Démarche

APPROCHE PRODUIT

De la conception des produits à l'expertise proposée aux constructeurs, la démarche de Faurecia couvre trois champs d'action :

- 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) ;

- le contrôle des émissions des gaz polluants ;
- l'utilisation étendue des matériaux naturels bio-sourcés.

Réduction des émissions des gaz à effet de serre

La sous-section 7.2.2. du présent document de référence comporte une description des actions menées par Faurecia dans ce domaine.

Contrôle des émissions des gaz polluants

La section 7.2.2 du présent document de référence décrit aussi les actions entreprises par le Groupe en matière de contrôle des émissions.

D'autres émissions que celles émises par un véhicule sont depuis longtemps étudiées et prises en compte dans les développements mis en œuvre par le Groupe. Il s'agit d'émissions de COV (Composés Organique Volatils) impactant la qualité de l'air dans l'habitacle véhicule, ou VIAQ pour *Vehicle Interior Air Quality*. Ainsi, le Groupe développe des matériaux ou conçoit des produits à basse émission pour Faurecia Interiors et Faurecia Seating. Par ailleurs, en collaboration avec ses fournisseurs, la division Faurecia Composite Technologies, au sein de Faurecia Clean Mobility, développe de nouveaux matériaux, à base de résine polyester ou vinylester sans styrène, visant à réduire les émissions liées aux COV à la fois dans ses usines lors de la fabrication des pièces et dans l'habitacle véhicule.

Dans ce contexte Faurecia participe également à des groupes de travail portant sur le VIAQ au niveau des Nations-Unies, et ce, en collaboration avec des représentants des constructeurs, l'objectif étant de veiller à la santé des personnes à bord et d'améliorer continuellement les connaissances de Faurecia et de l'industrie automobile sur les méthodologies de mesures et sur les impacts des produits du Groupe présents à l'intérieur du véhicule.

Utilisation des matériaux bio-sourcés

La sous-section 7.2.2 du présent document de référence comporte des informations sur l'utilisation des matériaux bio-sourcés.

RECYCLABILITÉ ET UTILISATION DE MATÉRIAUX RECYCLÉS

Faurecia intègre la recyclabilité et l'utilisation de matières recyclées dans sa démarche environnementale. Cela comprend l'anticipation des filières de traitement en fin de vie et la valorisation des déchets de production.

Recyclabilité

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^{er} janvier 2015 de 85 % en masse de réutilisation et de recyclage et de 95 % en masse de réutilisation et de valorisation.

Motivés par ce contexte réglementaire fort, les constructeurs automobiles ont, dès lors, accru leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs équipementiers en matière de recyclabilité de produits en fin de vie.

Tous les *Business Groups* de Faurecia sont concernés par ces impératifs et chacun, en fonction des spécificités du composant fabriqué, met en œuvre des projets ou des solutions pour que les traitements futurs soient les plus efficaces possibles.

En regard des solutions actuelles, un produit innovant doit pouvoir être évalué tant par l'amélioration de ses performances techniques et économiques que par la mesure de son empreinte environnementale. Faurecia s'est engagé dans une démarche d'anticipation de la valorisation des futurs produits en fin de vie. Des essais ciblés, pilotés par Faurecia, constituent la première étape d'une démarche plus globale au niveau de la filière automobile avec des partenaires industriels et universitaires, associant des « clusters » automobiles et anticipant les gisements de matières recyclées à venir.

Faurecia Interiors, après avoir réalisé des essais de recyclage et de valorisation de produits complexes via le démontage, a engagé des opérations similaires après broyage des véhicules. Des études et des essais de recyclabilité ont été réalisés avec des broyeurs automobiles selon des schémas industriels, tant sur les produits actuels que sur les matériaux en développement, dont des agro-composites. Par exemple, le projet NAFCORECY (*NATural Fiber COMposites RECYcling*) a ainsi pu démontrer, avec le concours de sociétés européennes spécialisées dans le recyclage, que des pièces composées de matière NAFILean (polypropylène avec fibres naturelles) peuvent être traitées via des technologies de post-broyage pour les produits en fin de vie automobile, ainsi que via des technologies de recyclage utilisées pour les déchets industriels.

Les travaux de recherche au sein de la division Faurecia Composite Technologies se concentrent sur le développement de nouveaux couples matériaux/procédés à partir de résines thermoplastiques type Polyamide ou Polypropylène. Ces résines se substituent à des résines thermodurcissables type polyester ou époxydes et permettent d'envisager un circuit de recyclage par broyage et réutilisation du broyat selon un taux d'introduction défini pour fabriquer de nouvelles pièces en injection thermoplastique renforcé.

Toutes les possibilités de valorisation en fin de vie des produits sont étudiées lors de la conception en visant l'intégration des meilleures solutions, un impact réduit sur l'environnement et la prise en compte de l'ensemble des cycles d'utilisation.

Des études d'analyses du cycle de vie permettent d'« éco-concevoir » les produits en intégrant la globalité de ces critères au plus tôt dans les processus d'innovation et de développement.

Intégration des matières recyclées

Faurecia propose un nombre croissant de pièces en matière plastique recyclée.

Au sein de Faurecia Seating, suivant le type et le niveau de gamme du véhicule, différents composants sont dorénavant fabriqués, pour partie, en polypropylène recyclé. En cumulant l'ensemble de ces pièces, il est maintenant possible d'intégrer de 15 à 20 % de plastiques recyclés pour une collection de sièges.

Au sein de Faurecia Interiors, l'intégration de matière recyclée est prise en compte et validée dès les nouveaux développements produits, avec les mêmes contraintes et spécifications qu'avec les matières vierges.

Pour les pièces d'insonorisation, Faurecia utilise des quantités importantes de fibres naturelles recyclées (notamment le coton) en maximisant leur taux d'incorporation.

Au sein de la division Faurecia Composite Technologies, les projets d'innovation visent à utiliser au maximum les fibres de carbone issues des chutes de tissus, fibres continues résultant des technologies actuelles (Préformage RTM) qu'elles viennent de l'industrie automobile ou aéronautique. Ces fibres sont intégrées dans des *compounds* type SMC (*Sheet Molding Compound*) ou BMC (*Bulk Molding Compound*). Ces matériaux sont ensuite mis en forme par compression et permettent d'obtenir des pièces structurelles respectant les spécifications mécaniques demandées par les constructeurs automobiles.

Des études d'analyse de cycle de vie montrent la réduction de l'impact sur l'environnement de telles pratiques d'intégration de matières recyclées et Faurecia, tout comme ses clients constructeurs, développe considérablement son panel de fournisseurs de matières recyclées. Ceci lui permet aujourd'hui de proposer des applications de plus en plus techniques avec des grades de matières de plus en plus larges.

CONTRÔLE DE L'UTILISATION DE PRODUITS CHIMIQUES : LE RÈGLEMENT REACH

Des systèmes de management des substances sont mis en place sur toute la chaîne d'approvisionnement, des fournisseurs vers le client constructeur, pour tous les produits livrés par Faurecia. Ceci permet au Groupe, entre autres, d'avoir une connaissance complète de la composition de ses produits au regard des réglementations comme le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*). Ceci permet également à Faurecia d'être réactif et de réaliser des chantiers de substitution de certaines substances lorsque cela s'avère nécessaire.

Dans ce contexte, Faurecia a une démarche anticipative d'identification et de communication des substances préoccupantes dans la chaîne d'approvisionnement, basée sur une liste de substances identifiées comme potentiellement préoccupantes pour ses produits et leur utilisation. Dans certains cas, comme par exemple les nappes de protection du catalyseur dans les systèmes d'échappement (fibres cramiques), Faurecia a défini une procédure interne qui est plus contraignante que REACH.



Faurecia participe également aux travaux menés en collaboration avec les constructeurs automobiles et différentes associations professionnelles afin d'anticiper de possibles restrictions d'utilisation de substances dans les années à venir, s'organiser et proposer des substitutions lorsque nécessaire. Parmi les fédérations ou associations figurent la FIEV (Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules) et PFA (Plateforme Filière Automobile et Mobilité) au niveau français, le VDA (*Verband der Automobilindustrie*) pour l'Allemagne, et le CLEPA (Association Européenne des Équipementiers Automobiles) au niveau européen. Dans ce contexte, Faurecia assure le pilotage des *task forces* REACH et GADSL (*Global Automotive Declarable Substance List*).

MAÎTRISE DE LA CONSOMMATION MATIÈRE

Un des aspects importants de la réduction de l'empreinte environnementale est la maîtrise de la consommation matière. Elle se traduit par, d'une part l'optimisation de la conception produit, et d'autre part, l'optimisation de l'engagement matière lors des phases d'industrialisation des pièces ainsi que la maîtrise des procédés de fabrication. La simulation produit a permis de réduire considérablement le nombre de prototypes liés aux essais destructifs ces dernières années. Côté fabrication, la simulation des procédés de transformation des pièces ou la digitalisation des moyens de production pour la maîtrise de la variabilité évitant des niveaux de rebuts élevés ou des pannes en sont des exemples concrets.

8.1.1.2. Les outils d'intégration de la démarche d'éco-conception

Pour chaque projet en innovation et en développement, les différents volets de l'éco-conception que sont la présence de substances préoccupantes, la recyclabilité, l'empreinte environnementale et la qualité de l'air intérieur sont systématiquement vérifiés par le concepteur via une *checklist eco-design*. Le cas échéant, une étude approfondie peut-être réalisée (analyse du cycle de vie pour une innovation visant à alléger le véhicule, essai COV et odeurs, etc.).

ANALYSE DU CYCLE DE VIE

Pour guider ses choix et sa stratégie ainsi que ceux des constructeurs, Faurecia recourt de plus en plus aux analyses de cycles de vie (ACV), à différents niveaux : celui de ses produits, du véhicule complet, au niveau de l'extraction des matières jusqu'à la livraison au constructeur et sur l'ensemble du cycle de vie de la voiture (utilisation par le consommateur et recyclage compris).

Cadrée par des normes internationales ISO 14040 et ISO 14044, cette méthodologie consiste en l'évaluation de l'impact sur l'environnement des produits que Faurecia conçoit et fabrique pour une utilisation automobile. Elle permet de faire une évaluation aussi complète que possible de la mesure des impacts, parmi lesquels figurent le changement climatique (dont le CO₂), la consommation de ressources non renouvelables (pétrole, charbon) et l'eutrophisation.

La réalisation de ces ACV permet à Faurecia ainsi qu'aux constructeurs :

- de faire les bons choix de conception pour les véhicules actuels (équipés de moteurs thermiques, essence ou Diesel), ainsi que pour ceux à venir, utilisant des carburants alternatifs et équipés de dispositifs, plus écologiques, de réduction des émissions ;
- d'évaluer et d'éviter des transferts d'impacts en agissant sur une autre situation de vie (développer un produit plus léger qui serait non recyclable, par exemple).

Cet outil est particulièrement utile et utilisé dans le domaine de l'innovation, afin d'évaluer les bienfaits ou les éventuels transferts d'impact le plus tôt possible avec une vision globale sur les impacts environnementaux, permettant ainsi de préparer les innovations suivantes. Ainsi, l'empreinte environnementale des innovations est évaluée et complétée par une étude ACV détaillée selon la pertinence (par exemple, par rapport à un objectif d'allègement ou de réduction de consommation d'énergie).

Cet outil permet également d'aller plus loin dans la compréhension des choix faits par toute une filière sur l'environnement. Faurecia participe ainsi activement à développer et utiliser l'ACV avec les constructeurs automobiles et les partenaires de la filière automobile afin d'avoir une compréhension partagée des enjeux environnementaux.

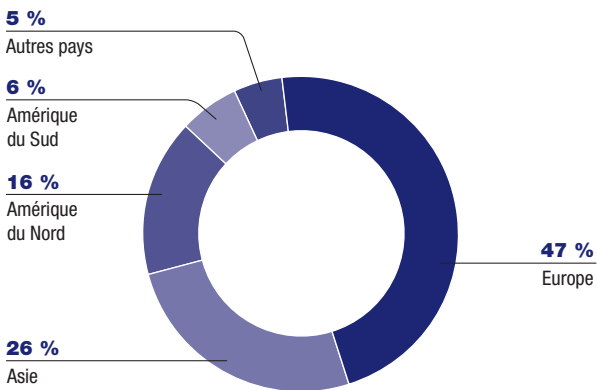
8.1.2. LES SITES FAURECIA ET LA PRISE EN COMPTE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE LEURS ACTIVITÉS

Le périmètre de ce reporting couvre les sites de production (usines technologiques), les sites d'assemblage (dits sites Juste à Temps) et les sites de recherche et développement, soit un total de 234 sites.

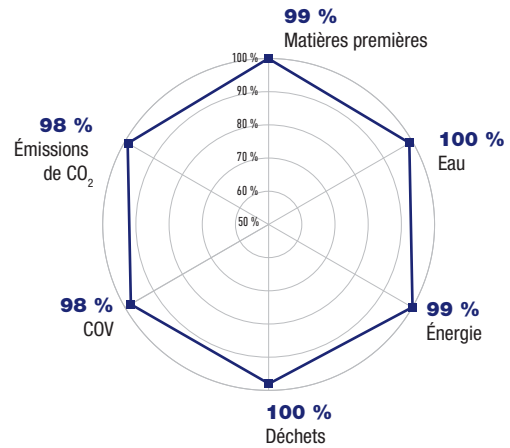
Courant 2016, Faurecia a procédé à la cession de son activité Faurecia Automotive Exteriors. Les études menées à isopérimètre entre 2014, 2015 et 2016 n'intègrent donc pas les sites de cette activité. Par rapport à 2015, treize sites ont été intégrés dans le reporting et vingt-quatre sont sortis du périmètre.

L'évolution des indicateurs quantitatifs est évaluée à isopérimètre dans l'ensemble de la section 8.1.2 (hors nouvelles acquisitions et fermetures de site). Elle est calculée à périmètre réel dans les graphiques de cette même section, ce qui peut expliquer un différentiel entre les chiffres des graphiques et les indicateurs figurant dans le texte.

RÉPARTITION DES SITES DE FAURECIA PAR CONTINENT (PÉRIMÈTRE 2016)



TAUX DE COUVERTURE DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DU 1^{ER} NOVEMBRE 2015 AU 31 OCTOBRE 2016



8.1.2.1. Un Groupe et des sites engagés dans une démarche de management environnemental

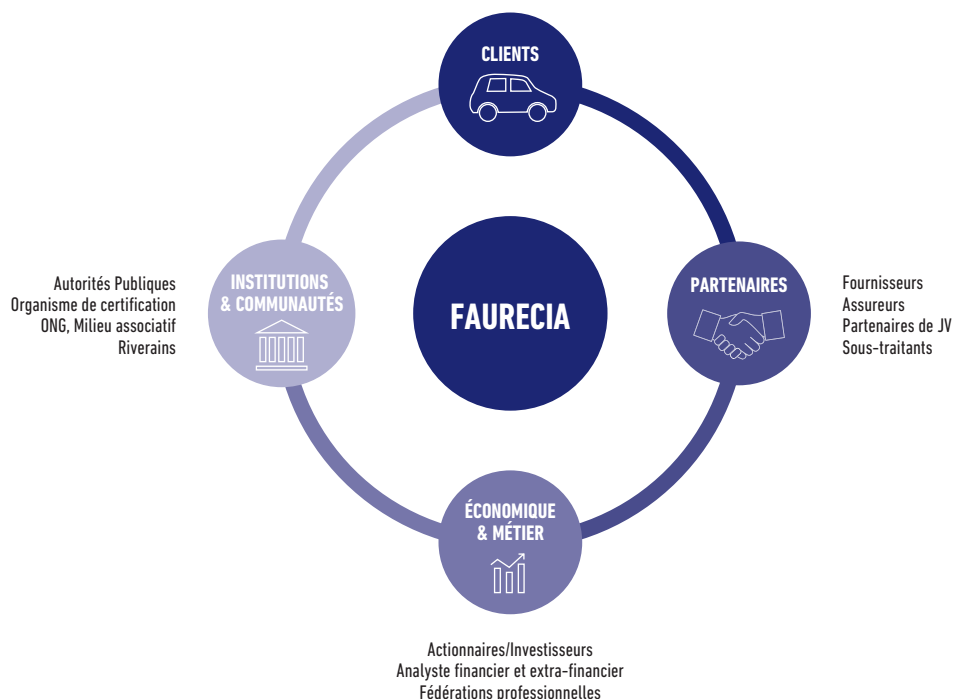
Acteur majeur des systèmes de dépollution et de la mobilité durable, Faurecia est fortement engagé dans une démarche de diminution de ses impacts environnementaux. Dès 2004, le Groupe adhère au principe du Pacte Mondial de l'ONU. Par cette signature, il s'est engagé à respecter et promouvoir, dans ses pratiques d'entreprise, un ensemble de valeurs et de principes tirés de textes ou conventions internationaux touchant aux Droits de l'Homme, aux normes de travail et à l'environnement. En 2016, Faurecia a décidé d'accentuer son engagement vis-à-vis de la protection de l'environnement par la constitution d'un comité Environnement, piloté par la Direction de la stratégie industrielle, composé du Directeur des Relations Clients, des trois Directeurs HSE des *Business Group*, des services Achats, Stratégie et Innovation, Communication, *Risk management* et *Loss control*. Ce comité se réunit chaque mois et a pour objectif de traiter de façon transversale des sujets environnementaux. Il a permis d'engager l'initiation d'un dialogue avec les parties prenantes externes du Groupe, directement liées à sa responsabilité environnementale, pour mettre à jour l'analyse de matérialité menée en 2015 et mettre en place, dès 2017, un plan de rupture environnemental.

Les principaux indicateurs de pilotage de ce plan seront présentés et discutés en comité Environnement tous les trimestres.



8.1.2.1.1. INITIER UN DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ET RENFORCER L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

Les parties prenantes internes et externes sont au cœur de la démarche environnementale du Groupe. Le besoin de compréhension des enjeux, de définition et de co-construction de démarches pertinentes a conduit Faurecia à réaliser la cartographie de ses parties prenantes dans le domaine de l'environnement.



Pour chacune des quatre grandes catégories présentées dans le graphique ci-dessus, le comité Environnement a identifié un à deux acteurs clés ayant ensuite fait l'objet d'un entretien afin de renforcer l'analyse de matérialité du Groupe.

En 2016, la consultation des parties prenantes externes a permis de réduire à huit la liste des quinze enjeux définis en 2015 suite à la consultation des parties prenantes internes. Cet exercice a démontré que certains thèmes se recoupaient très fortement.

Les thèmes majeurs mis en exergue l'an passé sont confirmés pour l'exercice 2017, comme listés ci-dessous par ordre d'importance :

- établir une gouvernance environnementale structurée et objectivée ;
- promouvoir l'efficacité énergétique ;
- s'engager dans l'économie circulaire (gestion des matières premières, déchets) ;
- réduire et maîtriser les émissions de gaz à effet de serre et leurs conséquences ;
- gérer les risques environnementaux.

Indicateurs de suivi

(isopérimètre entre 2015 et 2016)

	2015	2016
Part des sites de production certifiés ISO 14001	75,3 %	79,5 %
Tonnes de plastique utilisé/M€ de CA Faurecia Interiors	45,43	50,75
Tonnes de métal utilisé/M€ de CA Faurecia Seating et FCM	NA	110,71
Consommation d'énergie (MWh)/M€ de CA	138,4	131,4
Tonnes équivalent CO ₂ /M€ de CA	49,3	46,9
Tonnes de déchets/M€ de CA	15,52	15,36
Taux de recyclage des déchets	56,22 %	58,16 %

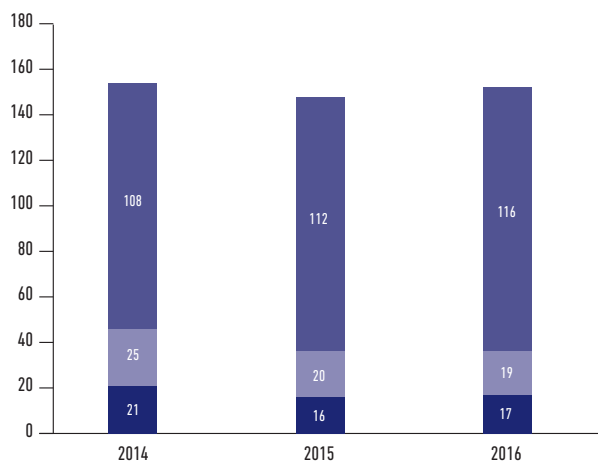
8.1.2.1.2. FAVORISER LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES SITES

Parmi ses objectifs, le Groupe demande à ses *Business Groups* d'engager les actions nécessaires pour obtenir la certification ISO 14001 des sites de production.

En 2016, cette démarche de management environnemental des sites de production a progressé : 79,5 % des sites disposent de leur certification contre 75,3 % en 2015. Sept nouvelles usines ont été certifiées au cours de l'année de reporting. La nouvelle version de la norme ISO 14001, parue en 2015, a d'ores et déjà été initiée auprès de dix sites de Faurecia Seating, quatre sites de Faurecia Clean Mobility et douze sites de Faurecia Interiors. Par le biais de cette certification, Faurecia s'engage à répondre aux exigences de ses clients et à démontrer sa performance environnementale.

Au-delà de ses usines, trente-huit sites JIT et R&D sont certifiés ISO 14001.

NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION CERTIFIÉS ISO 14001 OU AYANT UN PLAN D'ACTION EN VUE D'UNE CERTIFICATION ISO 14001 (100 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL)



- Nombre de sites de production certifiés ISO 14001
- Nombre de sites de production ayant un plan d'action en vue d'une certification ISO 14001
- Nombre de sites de production sans plan d'action en vue d'une certification ISO 14001

8.1.2.1.3. ENGAGER UNE DÉMARCHE HSE STRUCTURÉE AUTOUR DES ENJEUX CLÉS DE PERFORMANCE

L'an passé, le *Business Group* Faurecia Seating engageait sa politique HSE, avec comme principaux angles d'attaque, l'efficacité énergétique et la valorisation des déchets.

En 2016, les deux autres *Business Groups*, Faurecia Interiors et Faurecia Clean Mobility, ont publié leur politique HSE. Les sites dédiés à l'activité Interiors ont pour objectifs principaux d'améliorer leur efficacité énergétique et de réduire par là même leurs émissions de CO₂ des scopes 1 et 2, de maîtriser leur risque de pollution des sols et de sensibiliser leur chaîne d'approvisionnement au respect des règles HSE du groupe Faurecia.

8.1.2.1.4. FORMER LES ÉQUIPES FAURECIA ET LES INTÉRIMAIRES À UNE BONNE GESTION ENVIRONNEMENTALE DE LEUR SITE

Dès l'intégration d'un nouvel arrivant, qu'il soit sous contrat permanent ou intérimaire, une session de sensibilisation est consacrée au management de l'impact environnemental sur les sites certifiés et permet ainsi au salarié d'associer à sa mission les bons réflexes en matière de protection de l'environnement.

L'augmentation croissante des effectifs en Asie encourage les directions HSE des *Business Groups* à déployer des formations ISO 14001 dès leur intégration afin de les initier rapidement aux pratiques environnementales défendues par le Groupe.

En 2016, plus de 32 000 heures de formation (+ 13 % par rapport à 2015) ⁽¹⁾ ont été administrées.

Les formations se font principalement en interne. Elles portent sur le management des risques environnementaux (pollutions et non-conformités réglementaires), la classification et la gestion des déchets, la gestion des produits chimiques, la mise en œuvre des plans d'intervention d'urgence en cas de catastrophe naturelle ou encore sur la mission de contrôle environnemental à engager chez un sous-traitant.

Des formations environnementales liées à l'impact environnemental du produit sont également prévues à l'attention des salariés du *Business Group* Faurecia Clean Mobility.

Les formations assurées par des organismes extérieurs consistent principalement à se doter d'une expertise pointue en interne, telle que la maîtrise du processus de certification de l'ISO 14001.

8.1.2.1.5. RENFORCER LES INVESTISSEMENTS LIÉS À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les principaux investissements liés à la protection de l'environnement concernent majoritairement trois engagements environnementaux formulés dans les politiques HSE des *Business Groups* : l'efficacité énergétique (isolation des bâtiments, renouvellement de machines et adoption de l'éclairage à LED), la mise en place d'une gestion structurée des déchets et la maîtrise des pollutions et l'amélioration des systèmes de traitement des polluants déversés dans l'air et l'eau.

En 2016, ces investissements se sont élevés à 2,435 millions d'euros.

(1) La comptabilité des heures de formation dédiées à l'environnement n'exclut pas l'effet lié à la rotation des effectifs.



8.1.2.2. Renforcer la performance industrielle en favorisant l'économie circulaire de la conception à l'élimination des équipements

Conscient des enjeux liés aux ressources naturelles, Faurecia cherche constamment à innover tant au niveau de la conception de ses produits qu'au niveau de la gestion et de la valorisation des déchets générés par les sites.

8.1.2.2.1. OPTIMISER LES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET LES PROCESS DE PRODUCTION

L'approvisionnement en ressources naturelles et en matières premières se joue à différentes étapes du cycle de vie du produit. Afin d'anticiper l'utilisation raisonnée de la ressource, dès la phase de conception, Faurecia réalise une analyse du cycle de vie (ACV) de la pièce produite, en partenariat avec les clients qui le souhaitent.

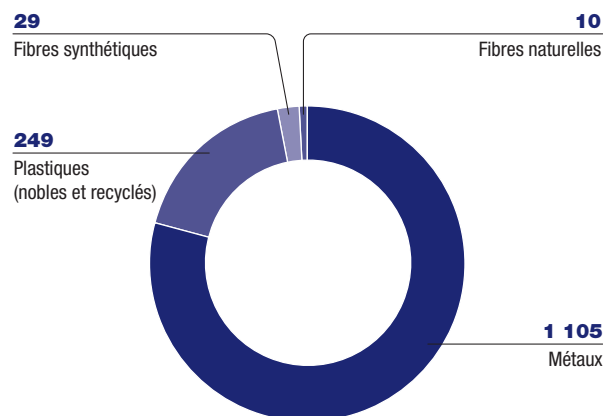
Ces ACV permettent d'engager des réflexions sur :

- l'allègement des pièces automobiles ;
- la possibilité d'intégrer de la matière recyclée et/ou bio-sourcée ;
- et leur recyclabilité en fin de vie du véhicule.

Les projets de Faurecia en matière de réduction de l'empreinte environnementale des produits sont décrits au chapitre 7.

Afin d'assurer la production des équipements automobiles, Faurecia est amené à utiliser, au sein de ses trois *Business Groups*, plusieurs matières premières issues de ressources non renouvelables : le métal ⁽¹⁾, le plastique et les fibres synthétiques, ces dernières étant toutes deux dérivées du pétrole.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ACHETÉES PAR TYPE DE MATIÈRE, EN KTONNES (99 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



Réutilisation interne des rebuts plastiques et des fibres

Les sites industriels de Faurecia pratiquent quotidiennement le recyclage interne, dès lors que les rebuts de production peuvent être recyclés pour être directement réintégrés au processus de production. Les matières plastiques et les fibres peuvent en faire l'objet.

Renforcer les achats de matières recyclées

L'utilisation de la matière recyclée dans un véhicule dépend à la fois des seuils d'utilisation fixés dans le cahier des charges des constructeurs et de son impact sur l'esthétisme de la pièce, d'autant plus si celle-ci est visible dans l'habitacle.

En 2016, 8 % de la totalité des matières plastiques achetées par le Groupe sont des plastiques recyclés.

Renforcer l'utilisation des matières premières bio-sourcées

Les fibres

Sept sites industriels de Faurecia Interiors ont orienté tout ou partie de leur procédé de production vers l'utilisation de fibres naturelles (lin, coton, chanvre, bois, kénaf ⁽²⁾) en remplacement de fibres synthétiques dérivées du pétrole. Elles ne représentent pas moins de 25 % de la quantité totale de fibres utilisées par le Groupe.

Le bois

Un site espagnol appartenant au *Business Group* Faurecia Interiors produisant des pièces intérieures en bois utilise des déchets générés par l'industrie du meuble et de la palette, comme matières premières.

(1) Pour fiabiliser la donnée (cf. Attestation de l'OTI en 2015), une analyse détaillée a été menée auprès de 22 sites représentant 80 % du total du montant des achats de matières métalliques du Business Group concerné. Cinq autres sites ont fait l'objet d'une analyse détaillée de leur consommation de métal. Les corrections apportées ont eu un impact sur la donnée globale. Les données 2016 ne peuvent donc pas être comparées aux données 2015.

(2) Le kénaf est apparenté au jute. Ces tiges épineuses d'1 à 2 cm de diamètre sont souvent, mais pas toujours, ramifiées. Les feuilles de 10 à 15 cm de longueur sont de forme variable, celles de la base sont lobées et celles du sommet lancéolées.

8.1.2.2. OPTIMISER L'UTILISATION DES FILIÈRES DE TRAITEMENT DURABLES ET RESPONSABLES

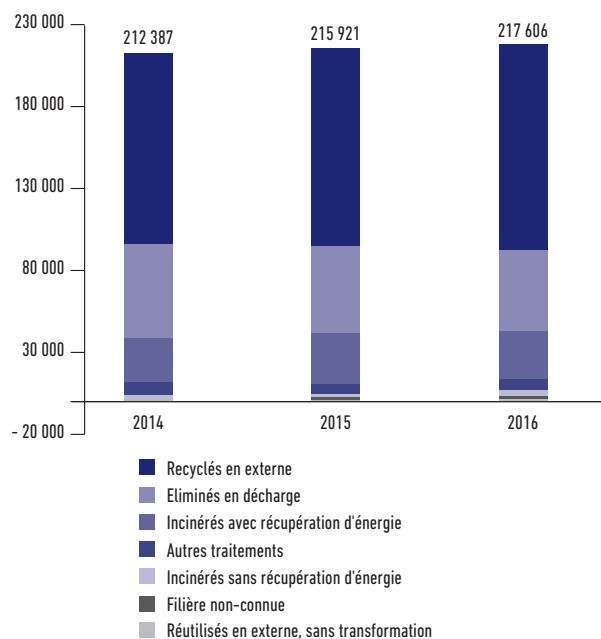
Afin de préserver au maximum les ressources utiles à leur processus de production (énergies et matières premières), les sites industriels de Faurecia tentent de recycler et de valoriser un maximum de déchets générés tout au long de la chaîne de production.

En 2016, les sites Faurecia enregistrent les taux de retraitement des déchets suivants :

- 58 % des déchets sont recyclés (+ 3 % par rapport à 2015) ;
- 14 % des déchets sont valorisés avec récupération d'énergie (stable par rapport à 2015).

La ferraille, l'aluminium et le plastique sont fondus avant de pouvoir être réutilisés, le carton remodelé et le papier retraité. Ces matériaux partent ensuite à destination de nouvelles industries.

RÉPARTITION DE LA QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS GÉNÉRÉE, EN TONNES, PAR FILIÈRE DE TRAITEMENT (100 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



En 2016, les sites ont généré 214 503 tonnes de déchets (+ 1,72 % par rapport à 2015 en raison d'une hausse de l'activité). Les déchets non dangereux constituent 62 % des déchets générés par les sites. Les déchets métalliques sont mis en recyclage par les sites en quasi-totalité. En effet, les rebuts sont envoyés en fonderie avant d'être revendus sur le marché, ce qui contribue à la logique d'économie circulaire.

La politique HSE du *Business Group* Faurecia Seating engage les sites, depuis juin 2015, à supprimer la mise en décharge de leurs déchets. En 2016, la priorité a été engagée sur les déchets dangereux. Sept sites ont réduit leurs quantités de déchets dangereux mises en décharge de 11 % en moyenne par rapport à 2015.

Le lancement de la démarche *Advanced Manufacturing and Supply Chain* a permis de passer en revue les pratiques de recyclage des déchets métalliques afin de s'assurer, à la fois, qu'ils fassent l'objet d'un envoi vers une filiale de recyclage et qu'ils soient rachetés au tarif en vigueur dans le pays d'implantation. Cet état de l'art va permettre au Groupe de maîtriser les pratiques de chaque site, et d'en améliorer l'efficacité.

RÉPARTITION, EN %, DES QUANTITÉS DE DÉCHETS PAR FILIÈRE DE TRAITEMENT EN FONCTION DES CONTINENTS DANS LESQUELS SONT IMPLANTÉS LES SITES FAURECIA

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays
Recyclés en externe	53,2 %	68,4 %	67,2 %	64,4 %	39,9 %
Éliminés en décharge	20,9 %	28,0 %	16,2 %	17,0 %	53,6 %
Incinérés avec récupération d'énergie	20,0 %	1,3 %	0,5 %	0,5 %	3,6 %
Incinérés sans récupération d'énergie	0,8 %	0,1 %	2,7 %	13,5 %	0,0 %
Réutilisés en externe, sans transformation	0,9 %	0,1 %	3,5 %	0,2 %	0,1 %
Éliminés par d'autres traitements	3,9 %	0,4 %	9,5 %	2,0 %	2,8 %
Filière de traitement non connue	0,3 %	1,7 %	0,4 %	2,5 %	0,0 %



8.1.2.3. S'engager à réduire l'empreinte carbone des activités

8.1.2.3.1. INVENTAIRE CARBONE SUR L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE FAURECIA

Moins d'un an après son adoption, le 12 décembre 2015 lors de la COP 21, près de quatre-vingts pays dont la France, premier grand pays industrialisé à l'avoir fait, ainsi notamment que la Chine, les États-Unis, l'Inde et le Canada, ont ratifié le premier accord universel sur le climat, ouvrant la voie à un nouveau modèle de développement.

C'est dans cette perspective que le décret n° 2016-1138 du 19 août 2016, en application de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, a renforcé le contenu du rapport prévu à l'article L. 225-102-1 du code de commerce en matière d'informations relatives à l'impact

sur le changement climatique de l'activité de l'entreprise et de l'usage des biens et services qu'elle produit. Sur ce dernier point, le décret étend le champ des informations attendues aux postes significatifs d'émissions directes et indirectes, sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire comprenant l'amont et l'aval de son activité.

Afin de répondre à cette obligation et de l'inscrire, à terme, dans la démarche globale de sa future stratégie carbone, Faurecia a estimé en 2016 les émissions de ses activités du scope 3, en plus des scopes 1 et 2 d'ores et déjà mesurés depuis 2012. Pour chaque poste d'émission du scope 3, à l'image des préconisations du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*, Faurecia a privilégié une approche dite conservatrice. Les hypothèses et valeurs utilisées, notamment en cas d'incertitude sur les données, tendent à surestimer les émissions. Deux postes sont largement dominants dans les émissions de Faurecia : l'utilisation des produits vendus ⁽¹⁾ et l'achat de produits et services.

Postes d'émissions	Émissions CO ₂	Incertitudes
Consommation d'énergie (scope 1)	+	Faibles
Achats d'énergie (scope 2)	++	Faibles
Achats de biens et services*	++++	Moyennes
Utilisation des produits vendus*	+++++	Élevées

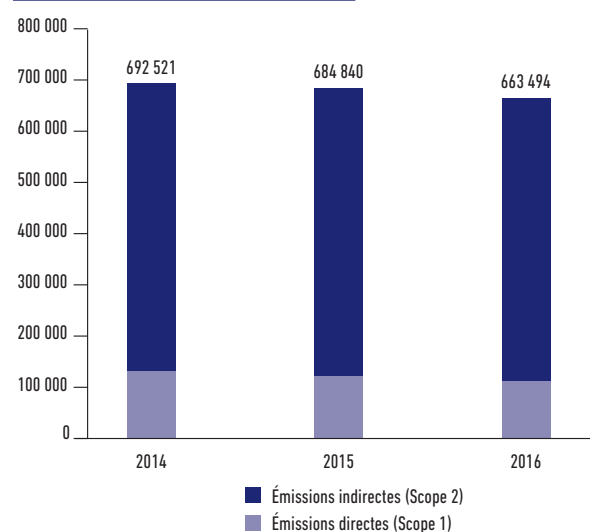
* Poste significatif.

Les conclusions de cette estimation confirment les priorités stratégiques de Faurecia et ses actions en faveur de la réduction de la masse des composants et des sous-ensembles et l'utilisation étendue des matériaux naturels bio-sourcés ou recyclés (voir chapitre 8.1.1 Les produits de Faurecia et l'environnement).

Pour permettre au Groupe de définir une feuille de route bas-carbone en phase avec une réduction de ses émissions, un inventaire carbone détaillé relatif au périmètre opérationnel sera engagé en 2017. Les indicateurs clés de performance seront mesurés et communiqués à la direction générale tous les trois mois.

Depuis 2012, Faurecia mesure les émissions liées aux consommations d'énergies (scope 1) et à l'achat d'énergie (scope 2). Concernant le périmètre 2016, vingt-trois sites sont concernés par la publication de leur bilan de Gaz à Effet de Serre dans le cadre de l'article 75 de la loi Grenelle 2.

BILAN DES ÉMISSIONS TOTALES DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TONNES ÉQUIVALENT CO₂ (98 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



(1) En 2016, le poste des achats de produits et services a été évalué à partir des achats de métal, plastique, tissus, et fibres. Le poste relatif à l'utilisation des produits a été calculé à partir de trois éléments : le nombre de produits vendus, la part massique du produit dans le véhicule équipé, et les émissions du véhicule équipé.

Dans la continuité des efforts menés depuis 2012, les sites Faurecia ont continué à diminuer leur utilisation du gaz réfrigérant R22, dans le respect de la réglementation internationale relative au Protocole de Montréal (- 60 % par rapport à 2015) qui interdit notamment son utilisation en Europe depuis le 1^{er} janvier 2015. Dix-huit sites continuent leur démarche de suppression de ce gaz réfrigérant dans leur processus.

Méthodologies de calcul

Les émissions de gaz à effet de serre directes sont calculées en équivalent CO₂. 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 CO₂ et circulaire du 15 avril 2002 pour les autres gaz).

Les émissions fugitives sont calculées à partir des facteurs d'émission issus du 5^e rapport du Groupe d'expert Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC).

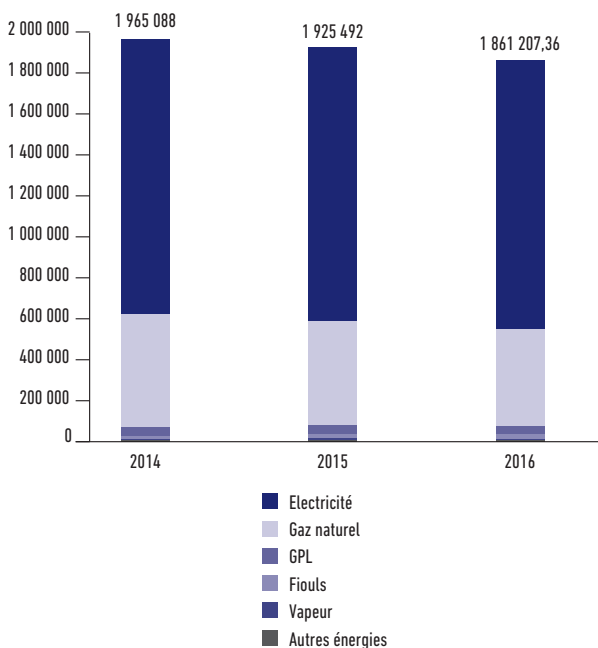
Les émissions indirectes liées à l'électricité sont calculées à partir des facteurs d'émission publiés par l'IEA (International Energy Agency® version 2013).

Le diagnostic des postes d'émission significatifs réalisé par Carbone 4 a été établi en accord avec le référentiel international du GHG Protocol.

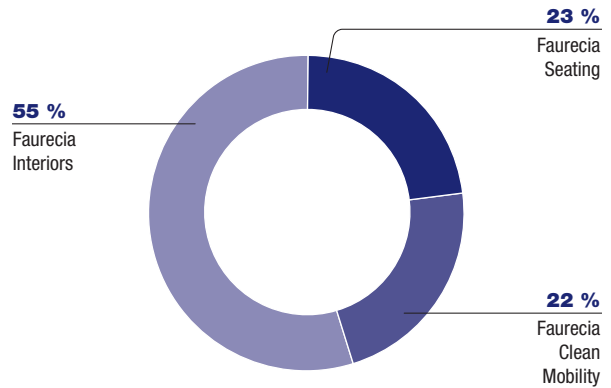
8.1.2.3.2. FAVORISER L'EFFICIENCE ÉNERGÉTIQUE DES SITES

En 2016, l'énergie consommée a atteint 1,846 million de MWh (- 2 % par rapport à 2015). L'électricité représente 70 % de l'énergie totale consommée par les sites Faurecia. Le *Business Group* Faurecia Interiors consomme 55 % de l'énergie totale du Groupe, en raison des presses à injecter qui composent son équipement de production.

CONSUMMATION D'ÉNERGIE, AU GLOBAL ET PAR SOURCE D'APPROVISIONNEMENT, EN MWH (98 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE, PAR BUSINESS GROUP (99 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



Encourager les économies d'énergie

La mise en place d'un système de management de l'énergie engage les sites à acquérir une compétence accrue des sources d'économies potentielles sur leur site, que l'on évoque la performance des machines et des équipements, ou les modalités de fonctionnement quotidienne du site. Dix sites sont certifiés ou en cours de certification ISO 50001.

Cinquante-quatre audits énergétiques ont été menés pendant la période de reporting dont trente sites Faurecia Interiors, dix-huit sites Faurecia Seating et huit sites Faurecia Clean Mobility.

Afin de capitaliser sur les résultats de ces audits, le Groupe a élaboré, à partir des plans d'actions délivrés aux sites, un document inventoriant l'ensemble des bonnes pratiques relatives à la gestion de l'énergie sur un site. En fonction des équipements utilisés sur les sites, plusieurs actions sont préconisées. Le document mentionne notamment l'installation d'un variateur de vitesse sur moteur électrique qui peut engager une économie d'énergie de l'ordre de 10 % à 60 %. Pour les sites équipés d'une chaufferie, la régulation de la température de l'eau en fonction de la température extérieure peut aussi générer une économie d'énergie (10 % en moyenne). L'utilisation raisonnée de la ressource énergétique peut aussi passer par la récupération de chaleur de condensation d'une chaufferie, ou d'un compresseur à air, préalablement équipés d'un transformateur de chaleur, pour produire de l'eau chaude domestique.

En 2016, cent dix-huit sites (dont quatre-vingt-six sites de production), soit 50 % des sites inclus dans le périmètre de reporting, ont mis en œuvre des initiatives en faveur d'une meilleure efficacité énergétique de leurs bâtiments et outils de production. Au total, les sommes investies représentent plus de quatre millions d'euros.

Les actions les plus fréquemment citées par les sites sont les suivantes : installation de systèmes d'éclairage et de chauffage intelligents et peu énergivores, mise en veille des machines et équipements pendant les week-ends, installation de détecteurs de mouvement, passage à l'éclairage à LED, élimination des fuites d'air comprimé.



Encourager la réutilisation des sources d'énergie et favoriser la consommation des énergies renouvelables

Les contrats engagés pour alimenter les sites en électricité engagent un mix électrique dont la part varie en fonction du pays de production. Au total, 9 % d'électricité est issue de sources renouvelables au niveau du Groupe, à savoir 114 029 MWh (+ 69 % ⁽¹⁾ par rapport à 2015).

8.1.2.4. Minimiser les rejets dans l'air, le sol et l'eau

8.1.2.4.1. MIEUX MAÎTRISER LES ÉMISSIONS DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILES (COV)

Faurecia s'attache à limiter les émissions dans l'air des Composés Organiques Volatils (COV) qui sont réglementées car participant aux phénomènes de formation et d'accumulation dans l'environnement de composés nocifs, comme l'ozone. En 2016, le bilan des émissions de COV est à 1 638 tonnes.

Les sites du *Business Group* Faurecia Interiors constituent la principale source d'émissions de COV du Groupe (72 %), en raison d'activités nécessitant une utilisation importante de colles et de peintures. Huit sites (9 % des sites Faurecia Interiors) sont responsables de près de 70 % des émissions de COV.

Afin de réduire ses émissions dans l'air, le *Business Group* Faurecia Interiors propose de façon prioritaire l'utilisation de peintures et colles en base aqueuse afin de réduire l'utilisation de solvants.

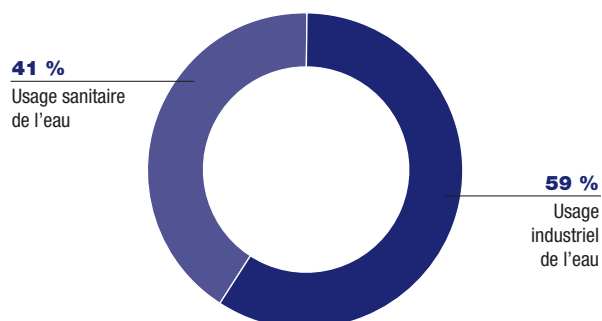
Méthodologie de calculs

L'émission annuelle de référence relative aux composés organiques volatils (COV) est calculée à partir du Plan de Gestion des Solvants (PGS) européen requis par la Directive du Conseil n° 1999/13/CE du 11 mars 1999, relative à la réduction des émissions de composés organiques volatils dues à l'utilisation de solvants organiques dans certaines activités et installations. Le PGS est un bilan massique qui permet de quantifier les entrées et sorties de solvants dans une installation.

8.1.2.4.2. CONSOMMATION D'EAU ET REJETS DANS L'EAU

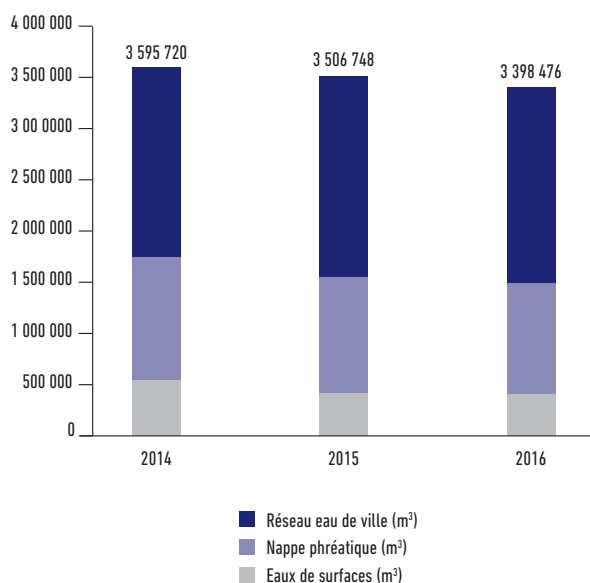
L'eau est principalement utilisée dans le refroidissement des pièces produites (44 %), le reste étant consommé directement dans les procédés de production et pour l'usage sanitaire.

RÉPARTITION DES QUANTITÉS D'EAU CONSOMMÉES, PAR USAGE (100 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



Les sites Faurecia ont consommé 3,36 millions de m³ (- 3 % par rapport à 2015). Trois sites industriels représentent 82 % de l'eau utilisée dans le processus de refroidissement.

CONSOMMATION D'EAU TOTALE PAR SOURCE D'APPROVISIONNEMENT, EN M³ (100 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



75 % des prélèvements d'eau de nappe phréatique sont dus à deux sites dont les circuits de refroidissement sont ouverts, c'est-à-dire que l'eau est directement relâchée en milieu naturel, après régulation de sa température, pour ne pas impacter la disponibilité de la ressource en eau au niveau local. Aucun de ces deux sites n'a répertorié de problématiques de restriction d'eau au cours de l'année 2016.

En 2016, deux sites ont annoncé pouvoir être exposés périodiquement à des pénuries d'eau. Le premier, situé en France, est soumis à arrêté préfectoral, sa source principale étant un cours d'eau. Ce site n'a pas atteint le seuil au-dessus duquel il doit s'arrêter de prélever. Le second, situé en Inde, a dû porter une attention particulière à sa consommation en raison

(1) Cette forte variation entre 2015 et 2016 est principalement liée à une meilleure collecte de l'information en 2016, et à une plus forte part d'énergies renouvelables dans le mix électrique mondial.

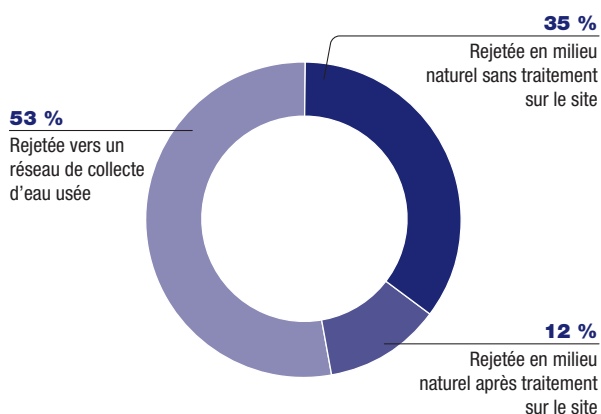
d'un faible afflux d'eau, normalement assuré par le phénomène de mousson. Une sensibilisation des employés, une utilisation raisonnée de la ressource et un arrêt ponctuel de l'arrosage des espaces verts a permis de pallier au problème.

Les rejets

En parallèle du rejet de ces eaux de refroidissement (35 % du total des eaux rejetées en 2016), les autres rejets en eaux, souillées lors de leur utilisation, sont systématiquement traités avant évacuation, soit via le réseau collectif (53 % des eaux rejetées en 2016), soit via une station d'épuration directement installée sur le site (12 % des eaux rejetées en 2016).

63 % des sites de production sont soumis à autosurveillance par les autorités locales pour le suivi de la qualité des rejets des eaux usées. Parmi ces sites, 81 % sont conformes aux exigences relatives aux rejets aqueux. Toute non-conformité détectée fait l'objet d'un traitement approprié empêchant toute récurrence.

DESTINATION DES EAUX REJETÉES, EN % (92 % DU PÉRIMÈTRE RÉEL 2016)



8.1.2.4.3. LES REJETS DANS LES SOLS

Tout déversement accidentel est encadré par un plan de prévention du risque de pollution des sols pour l'ensemble des sites Faurecia. Les sites certifiés ISO 14001 l'intègrent systématiquement à leur système de management. 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 fuite accidentelle.

Par le biais de la politique HSE du *Business Group*, les sites de Faurecia Interiors sont invités à maîtriser les risques relatifs à la pollution des sols et des eaux souterraines. Ils sont d'ailleurs fortement encouragés à le faire au travers de *due diligences* environnementales.

13,7 % ont mené des analyses des sols et eaux souterraines par un organisme expert pendant la période de reporting (dont 19,4 % de sites Faurecia Clean Mobility, 13,9 % de sites Faurecia Seating et 7,23 % de sites Faurecia Interiors).

En application du décret n° 2012-633 du 3 mai 2012, Faurecia a identifié deux sites français soumis à l'obligation de constitution de garanties financières en vue de leur mise en sécurité. En 2016, le montant de garanties constitué s'est élevé à 221 826 euros pour les deux sites en question.

8.1.2.5. Pallier les risques environnementaux liés aux fournisseurs

La préservation de l'environnement est un des principes fondateurs de la démarche d'achat responsable instaurée par Faurecia, dénommée *Buy Beyond*. Cette dernière repose sur le code de conduite du Groupe qui détaille les exigences environnementales auxquelles doivent répondre les fournisseurs et prestataires de Faurecia.

Plus d'éléments sur les spécifications environnementales de Faurecia vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que sur leur évaluation, sont donnés au chapitre 8.2.3.

8.1.2.6. S'intégrer durablement dans les territoires au sein desquels l'entreprise s'implante

8.1.2.6.1. PRÉVENIR LES RISQUES NATURELS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Faurecia est doté d'une stratégie d'adaptation au changement climatique afin de réduire l'exposition et la vulnérabilité du parc industriel aux aléas climatiques et d'optimiser leur résilience face à ces risques. Le profil « Risque naturel » a été évalué pour 100 % des sites du périmètre. Cependant, les modèles utilisés n'intègrent pas encore les projections du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC).

L'ensemble des éléments relatifs à la prévention et la gestion des risques naturels sont exposés dans le chapitre 4.4 « Risques industriels et environnementaux ».

8.1.2.6.2. RÉDUIRE L'IMPACT DES SITES SUR L'ENVIRONNEMENT LOCAL

1. Réduire l'impact des sites proches d'une zone protégée

90 % des établissements du périmètre de reporting sont situés en zone urbanisée ou industrielle. Vingt-trois sites, soit seize sites de production, six sites d'assemblage et un site de recherche et développement sont implantés à moins de trois kilomètres d'une zone protégée. Ces zones protégées proches des sites Faurecia sont des Zones Naturelles d'Intérêt Écologique Faunistique et Floristique de types 1 ou 2, des zones qui protègent des espèces en voie ou en danger d'extinction (léopard, spermophiles, écureuils terrestres...), et



des zones de protection des espaces naturels hydrauliques (rivières et cours d'eau). 78 % de ces sites sont situés en Europe, 18 % en Amérique Latine, et 5 % aux Etats-Unis.

En Chine, une initiative, plus communément appelée « Green Community », a eu lieu en mars 2016 pour la seconde année consécutive afin de sensibiliser les salariés et leurs familles à la protection de l'environnement. Vingt-huit sites (vingt-six l'année passée) ont donc participé à des activités en lien direct avec ce thème : plantation d'arbres, promotion des concepts de protection de l'environnement et collecte de déchets électroniques.

En juin 2016, le siège chinois a lancé le premier programme « FAUR'kids Class » axé sur la protection de l'environnement pour les enfants, en complément de leur programme scolaire habituel. Ces cours ont notamment permis aux enfants de concevoir des œuvres d'art à partir de matériaux jetés pour les sensibiliser à la valorisation et la réutilisation des déchets.

2. Réduire les nuisances sonores et olfactives

En 2016, un site de Faurecia Interiors a déclaré trois plaintes officielles reçues des riverains concernant la qualité de l'air en sortie d'usine, le bruit généré par l'outil de production et le trafic routier généré par les collaborateurs du site.

Des actions correctives ont été mises en place ou seront mises en place en 2017 parmi lesquelles l'installation d'un oxydateur thermique pour traiter des forts débits de composés organiques volatils, ou encore la réorganisation du parking pour en limiter son impact sonore.

8.1.2.7. Provisions

En 2016, des provisions pour risques à l'environnement ont été constituées pour un montant de 4 825 K€. Les provisions sont essentiellement liées à des coûts de traitement de remise en état des sites.

8.2. Les actions sociétales

8.2.1. IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE FAURECIA

8.2.1.1. En matière d'emploi et de développement régional

Au cours des dernières années, Faurecia s'est très fortement développé et son effectif est proche de 100 000 personnes, dont plus de 17 000 ingénieurs et cadres à fin 2016.

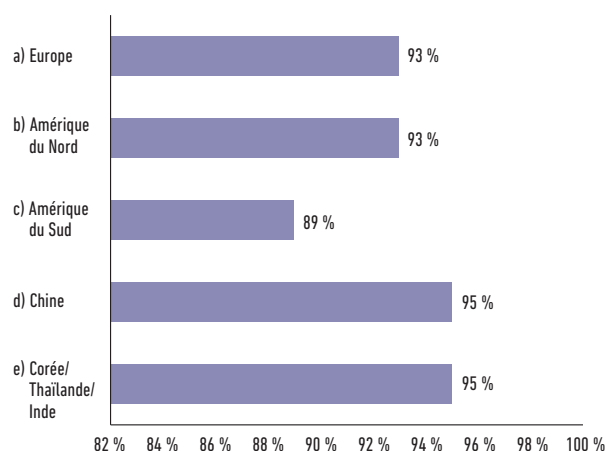
Depuis quatre ans, le volume des recrutements externes s'est stabilisé, un peu au-dessus de 2 000 ingénieurs et cadres. En 2016, les renforcements ont principalement été réalisés en Asie (734), en Europe (725), et en Amérique du Nord (652), les pays ayant le plus recruté dans ces trois régions étant la Chine (372), les États-Unis (345), le Mexique (301) et l'Inde (257). En parallèle, le nombre de recrutements est resté stable en France (301) et a été réduit en Allemagne (142 contre 191 en 2015).

Par ailleurs, développer et valoriser l'exposition internationale est indispensable pour un Groupe dont 64,5 % des ingénieurs et cadres sont employés en dehors de l'Europe de l'Ouest et qui réalise 78 % 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.

8.2.1.2. Sur les populations riveraines ou locales

L'ambition de Faurecia est d'acheter au plus proche des opérations industrielles afin de promouvoir le développement du tissu industriel local et minimiser les coûts et les impacts associés (logistique, environnementaux etc.). Pour les achats de

pièces séries, le pourcentage des achats réalisés localement se situe entre 89 à 95 % selon les régions où sont implantés les sites de production Faurecia.



En 2016, pour les achats indirects, le pourcentage d'approvisionnement local s'est élevé à 100 %.

Par ailleurs, le code éthique en vigueur au sein du Groupe, dont les principes de fonctionnement sont décrits à la sous-section 8.2.4.1, prévoit que celui-ci s'engage à évaluer en permanence l'impact de ses produits et de l'activité de ses usines sur l'environnement et les communautés avec lesquelles il est en contact, dans un souci d'amélioration constante.

Enfin, Faurecia s'engage à travers un certain nombre d'actions locales décrites aux sous-sections 8.2.2.2. et 8.2.3.1.



8.2.2. RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE FAURECIA

8.2.2.1. Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Faurecia a mis en place et maintenu des conditions et outils de dialogue avec un certain nombre de parties intéressées ou parties prenantes à son activité.

FAURECIA ET LES PARTENAIRES DE RECHERCHE

Pour accompagner le développement technologique et l'innovation, Faurecia suit une politique d'ouverture vers le milieu académique, les laboratoires de recherche et les start-up.

Ainsi, Faurecia s'appuie notamment sur cinq chaires industrielles impliquant des universités en France et en Allemagne et un partenariat avec le Fraunhofer ICT dans les domaines de la mécatronique, des composites, des procédés de production de pièces métalliques, de la chimie des matériaux plastiques incluant la biomasse et des lignes d'assemblage. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans les Instituts de Recherche Technologiques (IRT) en France comme l'IRT Jules Verne de Nantes, où il représente la filière automobile française, et l'IRT M2P de Metz.

Une activité de recherche et d'évaluation de start-up au niveau mondial permettant de détecter des innovations technologiques a également été développée par Faurecia en 2016.

D'autres partenariats sont détaillés à la section 7.2.4 du présent document de référence.

FAURECIA ET SES FOURNISSEURS

Faurecia base sa croissance sur des actes et des comportements socialement responsables dans ses activités et dans tous les pays où le Groupe a des usines, des fournisseurs et sous-traitants. Dans cette perspective, Faurecia établit des relations étroites et sur le long terme avec ses fournisseurs, fondées sur la croissance et le bénéfice mutuels. Faurecia considère que les principes de responsabilité sociale, environnementale et économique sont des critères essentiels pour l'attribution de marchés à ses fournisseurs.

Une grande importance est donnée à la communication et à la transparence afin d'assurer un alignement stratégique avec les partenaires. Des conventions sont régulièrement organisées avec remise officielle de récompenses de la performance dans différents domaines (Qualité, Innovation, RSE – Responsabilité Sociale des Entreprises...). Faurecia entretient ainsi des relations étroites avec ses fournisseurs et organise des réunions de suivi stratégique au cours desquelles les participants partagent et échangent sur les stratégies à mener pour renforcer le développement mutuel ainsi que des *Innovation days* de façon à rechercher, identifier, promouvoir et développer ensemble de nouvelles idées d'innovation.

Faurecia s'assure de la fiabilité de ses fournisseurs, comme cela est décrit au chapitre 8.2.3, non seulement en matière de

qualité des produits, mais également en termes de respect des critères RSE (cf. 8.1.2.5).

Faurecia communique ainsi avec ses fournisseurs et sous-traitants afin de les sensibiliser au développement durable. Dans ce contexte, la rubrique Fournisseurs du site internet de Faurecia comporte un chapitre exclusivement dédié aux informations et exigences de Faurecia en termes de respect des critères RSE de la part de ses partenaires actuels et potentiels.

FAURECIA ET SES CLIENTS

Faurecia entretient des relations étroites avec la quasi-totalité des principaux constructeurs automobiles mondiaux et travaille en étroite collaboration avec ses clients pour développer le design et les fonctionnalités des produits qui leur sont proposés.

Ainsi, le pôle recherche et innovation couvre les activités en amont de toute acquisition de programmes. Par le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies ainsi que l'étude et la mise au point de produits et process génériques, ce pôle amont est la clé d'une offre attractive et compétitive pour les clients.

Le pôle ingénierie programme couvre les applications véhicules. Ce pôle aval développe les programmes clients dans le respect du planning défini, des coûts et du niveau de qualité requis.

Les programmes d'application véhicules suivent un processus unique associant tous les acteurs nécessaires au développement et au lancement en série d'un nouveau produit. Le processus *Program Management System* (PMS) décrit tous les impératifs à réaliser à chaque phase du programme. Chaque programme est cadencé par des revues intermédiaires (revues fonctionnelles métier et revues de fin de phase par le management) permettant de valider son avancement.

Le PMS comporte cinq phases :

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

Afin de piloter la performance tout au long du développement et tendre vers l'excellence, Faurecia a introduit la notion d'excellence en management de programme. Cette nouvelle approche reprend les éléments précités et y ajoute :

- des audits système sur les impératifs du programme pour en assurer la rigueur d'application ;
- des indicateurs de performance revus mensuellement avec anticipation des risques.

Ces différents outils ont permis d'améliorer significativement la performance des programmes tant sur les plans financier, de la qualité, des délais et des lancements en série.

Par ailleurs, les sites de production de Faurecia sont régulièrement honorés par la délivrance de trophées de la part de leurs clients.

FAURECIA ET SES PARTENAIRES INDUSTRIELS OU COMMERCIAUX

Faurecia noue régulièrement de nouveaux partenariats ou renforce ses partenariats existants.

Le 29 novembre 2016, Faurecia a annoncé avoir signé avec Borgward, le constructeur automobile premium allemand, un accord de joint-venture se traduisant par la création, en Chine, d'une co-entreprise « Borgward Faurecia Auto Systems Co., Ltd » qui développera et produira la gamme complète de composants de sièges automobiles et la création d'un centre technique pour le développement produit, le service après-vente et le support technique.

En Iran, Faurecia a également signé :

- le 2 octobre 2016, un accord de joint-venture avec Azin Khodro, partenaire iranien, se traduisant par la création de la co-entreprise « Azin Faurecia Interior Systems Company (AFISCO) » qui développera et produira, pour les systèmes d'intérieur véhicule, des planches de bord, panneaux de portes, consoles centrales et de l'acoustique intérieur avec un lancement en production début 2018 ;
- le 2 décembre 2016, un accord de joint-venture avec MAAD, partenaire iranien, se traduisant par la création de la co-entreprise « Faurecia Crouse Advanced Exhaust System Co. ». Cette co-entreprise développera et produira des systèmes de contrôles des émissions pour le marché automobile iranien, la production devant démarrer début 2017.

La co-entreprise iranienne déjà existante « Faurecia Automotive Parts Seating Company (FAPSCO) » étendra, pour sa part, ses activités de sièges complets, structures et coiffes de sièges dans le pays au-delà de son client actuel Renault pour servir Peugeot, Iran Khodro et d'autres constructeurs automobiles.

Avec ces trois co-entreprises, les trois activités de Faurecia seront dorénavant présentes en Iran.

Pour devenir un acteur de la connectivité, Faurecia a également annoncé, le 6 décembre 2016, être en négociations exclusives pour établir un partenariat stratégique avec Parrot Automotive, un des leaders des solutions de connectivité et d'*infotainment* pour l'industrie automobile, afin de développer les applications et plateformes pour véhicules connectés. La réalisation de ce projet pourrait amener Faurecia à progressivement prendre le contrôle de Parrot Automotive, la première étape consistant en une prise de participation à hauteur de 20 % du capital pour, d'ici à 2022, détenir l'intégralité des actions de Parrot Automotive.

Enfin, le 13 décembre 2016, Faurecia a annoncé avoir augmenté à 91,5 % sa participation dans la société danoise « Amminex » avec laquelle elle travaille étroitement depuis mi-2009 et détenait précédemment 42 % du capital. Amminex a développé un système de stockage et de diffusion d'ammoniac (ASDSTM) qui a démontré son efficacité à éliminer les oxydes d'azote (NOx) sur les moteurs diesel. Faurecia entend ainsi 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'ASDSTM, telles que pour les véhicules agricoles, les engins de travaux publics et les moteurs à très haute puissance utilisés dans les bateaux et navires.

FAURECIA ET LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

L'ensemble des actionnaires a accès à une information complète, transparente et claire, adaptée aux besoins de chacun et utile à une appréciation objective de la stratégie de croissance et des résultats de Faurecia. Cette politique de communication financière vise à assurer à l'ensemble des actionnaires une information en conformité avec les usages de place.

Une très large variété de documents publics dont ceux diffusés au titre de l'information réglementée couvrent l'activité, la stratégie et l'information financière de l'entreprise : document de référence, rapport financier semestriel, statuts de la société, règlement intérieur du conseil. Tous ces documents sont facilement accessibles sur le site internet du Groupe www.faurecia.com, en français et en anglais, et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Faurecia. Une adresse e-mail (shareholders@faurecia.com) et un système gratuit d'abonnement permettent à ceux qui le désirent de recevoir directement ces documents (rapport annuel, brochure institutionnelle, communiqués de presse).

La société Faurecia publie au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) et diffuse au titre de l'information réglementée les informations périodiques et annuelles requises d'une société cotée. L'information financière est complétée par les communiqués de presse à destination de la communauté financière et plus largement du public qui concernent des sujets d'importance significative pour la compréhension de la stratégie de l'entreprise. Elle est également nourrie de réunions périodiques destinées aux analystes financiers et aux journalistes économiques expliquant, sur un mode interactif, les enjeux du Groupe, ses produits et ses résultats.

En 2016, la société Faurecia a organisé plus de quatre cent cinquante réunions et rendez-vous individuels dans dix-neuf pays qui ont permis de dialoguer directement avec près de mille investisseurs institutionnels et analystes financiers. Des présentations thématiques ont été organisées pour des analystes, des investisseurs et des gérants de portefeuille.

Les actionnaires salariés disposent également d'un espace dédié sur l'intranet Faurecia qui leur permet de s'informer sur l'épargne salariale mise en place au sein du Groupe.

Le rapport annuel présenté et déposé comme document de référence auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ainsi que le rapport sur les comptes semestriels font l'objet d'une large diffusion au sein de la communauté financière.

FAURECIA ET LES ORGANISMES DE CERTIFICATION

Parmi ses objectifs, le Groupe demande à ses *Business Groups* d'engager les actions nécessaires pour obtenir la certification ISO 14001 des sites de production.

En 2016, cette démarche de management environnemental des sites de production a progressé : 79,5 % des sites disposent de leur certification contre 75,3 % en 2015. Sept nouvelles usines



ont été certifiées au cours de l'année de reporting. La nouvelle version de la norme ISO 14001, parue en 2015, a d'ores et déjà été initiée auprès de dix sites de Faurecia Seating, quatre sites de Faurecia Clean Mobility et douze sites de Faurecia Interiors. Par le biais de cette certification, Faurecia s'engage à répondre aux exigences de ses clients et à démontrer sa performance environnementale.

Au-delà de ses usines, trente-huit sites JIT et R&D sont certifiés ISO 14001.

Par ailleurs, la mise en place d'un système de management de l'énergie engage les sites à acquérir une compétence accrue des sources d'économies potentielles sur leur site, que l'on évoque la performance des machines et des équipements, ou les modalités de fonctionnement quotidiennes du site. Dix sites sont certifiés ou en cours de certification ISO 50001.

FAURECIA ET LE MONDE DE L'ENSEIGNEMENT

Dans les nombreux pays où le Groupe est implanté, Faurecia a noué des partenariats privilégiés avec des écoles, universités et autres établissements supérieurs, dont l'emplacement géographique et l'offre de formation répondent le mieux à ses besoins. Les anciens élèves de ces établissements qui travaillent aujourd'hui chez Faurecia jouent un rôle clé pour relayer les opportunités de stages et d'emplois auprès des étudiants. Faurecia prend également part chaque année à de nombreux événements de la vie étudiante dans le monde entier : rallyes étudiants, salons pour l'emploi, présentations des activités du Groupe dans les établissements et différents types d'ateliers et d'études de cas. Le Groupe organise, par ailleurs, chaque année une série de visites de ses sites pour faire connaître ses activités aux étudiants.

Enfin, certains pays ont mis en place des programmes spécifiques pour faciliter l'insertion de jeunes diplômés occupant leur premier emploi au sein du Groupe comme le programme STAR en Allemagne, le Programme « Fresh Graduates » en Chine, et le programme de volontariat international en entreprise (VIE), ouvert à de jeunes diplômés ou de jeunes actifs originaires de France et d'autres pays de l'UE, pour n'en citer que quelques-uns.

8.2.2.2. Les actions de partenariat ou de mécénat

Partout dans le monde, les sites et collaborateurs de Faurecia se mobilisent régulièrement autour de nombreuses initiatives auprès des communautés. Le Groupe a recensé l'ensemble de ces programmes et les a réunis sous une bannière commune : FUELS (« Faurecia Unit ses Employés autour d'actions Locales de Solidarité »).

Le Programme FUELS a vu le jour en Amérique du Nord en 2010, où il a d'abord pris la forme d'une collecte alimentaire annuelle. Devant le succès remporté aux États-Unis, au Canada et au Mexique, Faurecia a ensuite décidé d'étendre ce programme à d'autres pays d'implantation du Groupe.

Déployé à l'échelle du Groupe, le programme a également vu son champ d'application s'élargir, pour répondre à des problématiques plus locales, d'ordre économique, social et culturel.

En 2016, quatorze campagnes FUELS ont été menées dans dix pays à travers le monde et au total, les sites de Faurecia ont lancé plus de vingt-cinq autres initiatives sociétales. Les principales causes défendues sont les suivantes :

- Aide à l'enfance : de nombreux programmes et campagnes existent, pouvant prendre la forme de collecte de jouets, vêtements, fournitures scolaires, de dons ou de cours bénévoles. Peuvent ainsi être citées les classes informatiques « écolo » (*Green IT classrooms*), en Chine qui permettent d'équiper les écoles en ordinateurs, les collectes de bouchons en Espagne ou encore les courses de vélos au Mexique (*Night Race*), pour venir en aide aux enfants atteints de pathologies lourdes ou rares.
- Lutte contre la faim : c'est la pierre angulaire des programmes FUELS et l'une des causes les plus mobilisatrices, les objectifs étant dépassés chaque année. Les collaborateurs de Faurecia prêtent main-forte aux banques alimentaires locales pour collecter et distribuer des repas ; ils font équipe avec des exploitants agricoles locaux pour assurer à prix réduits la fourniture de produits frais et font des dons pour l'achat de repas aux familles démunies. Les pays participants sont la France, le Mexique, le Portugal, l'Espagne, les États-Unis, le Canada et l'Inde.
- Promotion de la santé : ce thème, souvent transversal dans les différentes campagnes, va de pair avec l'amélioration des conditions de vie des plus démunis dans d'autres domaines, tels que la pauvreté et l'environnement. Les sites aident à collecter et reverser des fonds permettant de soutenir les institutions médicales, combattre les maladies rares et le cancer et sensibiliser aux problèmes de santé publique. Les pays participants sont l'Allemagne, le Mexique, le Portugal, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Pologne.

D'autres initiatives, non décrites dans la présente section, sont mises en place en matière d'éducation, d'égalité homme-femme, de recherche médicale et de sensibilisation aux questions environnementales.

8.2.3. SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

8.2.3.1. Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat

Le code éthique de Faurecia, dont les principes de fonctionnement sont décrits dans la sous-section 8.2.4.1, définit notamment les principes déontologiques de conduite applicables quotidiennement à l'ensemble du personnel Faurecia dans ses relations en interne comme en externe, ainsi qu'à ses partenaires et indique la façon dont le Groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires, des personnes et de l'environnement.

Le déploiement de la politique d'achats durables *Buy Beyond*, initiée par Faurecia Interiors en 2013, s'est poursuivi en 2016 au sein des équipes Achats du Groupe. Ainsi, comme cela est indiqué dans la sous-section 8.2.2.1, Faurecia s'engage à fonder sa croissance sur des actes et des comportements socialement responsables dans toutes ses activités et dans tous les pays où le Groupe a des activités internes et externes. Dans cette perspective, Faurecia s'engage à établir des relations étroites et sur le long terme avec ses fournisseurs, fondées sur la croissance et le bénéfice mutuels.

Faurecia considère que les principes de responsabilité sociale, environnementale et économique sont des critères majeurs pour l'attribution de marchés à ses fournisseurs. Il est fondamental pour Faurecia que ses fournisseurs respectent des normes de comportements qui soient en accord et reflètent ses propres engagements.

Ainsi, il est demandé aux fournisseurs de respecter la politique d'achats responsable, à travers l'application, dans leur propre organisation et dans leur propre chaîne logistique globale, du code de conduite fournisseurs et sous-traitants, mis en place par Faurecia en 2013. Aussi, les audits qualité fournisseur qui sont un prérequis pour intégrer le panel Faurecia, englobent également les aspects RSE.

Ce code de conduite est systématiquement intégré dans les documents de consultation obligatoires envoyés aux fournisseurs. Faurecia a renforcé la politique d'achats responsables nommée *Buy Beyond*, pour assurer son déploiement et la conformité des fournisseurs au code de conduite. Forte de son succès au sein de Faurecia Interiors, cette initiative continue d'être déployée dans toutes les équipes Achats du Groupe et chez ses fournisseurs. Pour ce faire, les équipes se font accompagner par un partenaire

en RSE externe dont l'expertise en la matière permet de mieux comprendre, vérifier et optimiser les pratiques des fournisseurs en matière de responsabilité sociale, environnementale et économique. Cette évaluation externe de conformité RSE de ses fournisseurs est en ligne avec la structure et les exigences énoncées dans le code de conduite, mesure également le respect de la réglementation REACH ainsi que la réglementation portant sur les minerais de conflit. À fin 2016, Faurecia Interiors a évalué les performances RSE de plus de 850 fournisseurs, soit 90 % du montant de ses achats directs, et environ 300 fournisseurs supplémentaires ont été évalués par les autres *Business Groups*.

Ces évaluations sont intégrées dans les processus achats et systématiquement prises en compte lors des attributions des marchés et sont aussi intégrées dans les critères d'évaluation de performance des fournisseurs.

Faurecia forme également ses équipes Achats et Qualité fournisseurs qui sont chargées de l'application de la politique d'achats responsable à la fois en formant les équipes achats internes ainsi qu'en accompagnant les progrès RSE des fournisseurs. À titre d'illustration, Faurecia Interiors a mis en place des objectifs ambitieux d'amélioration de la maturité de RSE chez ses partenaires et les supporte dans l'élaboration et le suivi de leurs plans d'actions tout en assurant un accompagnement pour y parvenir.

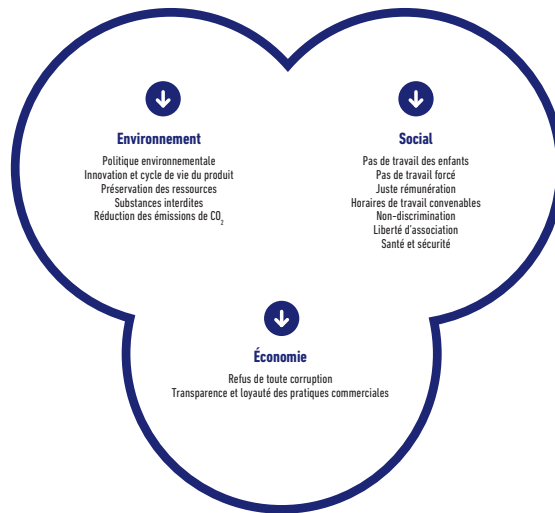
La politique d'achat *Buy Beyond* est un des axes stratégiques pour accélérer la création de valeur et la compétitivité et, au sein de Faurecia Interiors, la conformité à cette politique d'achat et son *scoring* avec le partenaire externe est désormais obligatoire avant l'attribution des marchés.

S'agissant de la diversité, en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada), Faurecia a intégré le management de la diversité à sa politique d'achat, répondant ainsi à l'exigence croissante de ses clients en matière d'intégration professionnelle des femmes et des minorités créatrices d'entreprises. Un département management de la diversité a été créé en 2011 pour renforcer les efforts de Faurecia North America en la matière. Son objectif principal est de développer l'emploi d'entreprises certifiées, qu'elles soient dirigées par des minorités (certification MBE) ou par des femmes (certification WBE) et de leur offrir de réelles opportunités de développement et de croissance. Cette politique permet en retour à Faurecia de répondre aux attentes de ses clients en matière de diversité. La diversité de ses fournisseurs relève de la catégorie « partenariat » et figure parmi les critères d'évaluation utilisés par ses clients.



8.2.3.2. Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

Les engagements généraux exigés de la part des fournisseurs portent sur le respect des lois et la gestion responsable de la chaîne logistique et peuvent être décrits comme suit :



Des systèmes de management des substances sont également mis en place tout au long de la chaîne d'approvisionnement, des fournisseurs vers le client constructeur, pour tous les produits livrés par Faurecia. Ceci permet au Groupe, entre autres, d'avoir une connaissance complète de la composition de ses produits au regard de réglementations tel le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*) ou celle applicable en matière de minerais du conflit. Le Groupe mène une veille réglementaire des substances, anticipe les Réglementations qui leur sont dédiées à travers le monde et partage ces informations et recommandations en son sein.

Ainsi, Faurecia Interiors effectue actuellement une démarche anticipative d'identification et de communication des substances potentiellement à risque dans la chaîne d'approvisionnement, basée sur une liste de substances identifiées comme potentiellement préoccupantes pour ses produits et leur utilisation. En plus de REACH, cette approche couvre également la réponse par Faurecia aux questionnaires annuels de ses clients relatifs aux producteurs et pays d'origine des minerais concernés par la section 1502 de la loi américaine Dodd-Frank sur les minerais du conflit.

L'évolution de la sous-traitance fait l'objet d'indicateurs chiffrés figurant au chapitre 5.6 du présent document de référence.

8.2.4. LOYAUTÉ DES PRATIQUES

8.2.4.1. Actions engagées pour prévenir la corruption

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 dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Cet engagement est réaffirmé dans le code éthique de Faurecia. Ce code, créé en 2005 et revu en 2007 a fait l'objet d'une mise à jour en 2014 dans le cadre du déploiement du programme *Being Faurecia* destiné à renforcer la culture du Groupe et contribuer ainsi à la

création de valeur à long terme. Le code de management, établi à cette occasion pour guider le management dans sa gestion au quotidien des équipes, des clients, des fournisseurs, etc., traduit opérationnellement une grande partie des principes fixés dans le code éthique. Ce dernier 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.

Il fait partie des *Faurecia Core Procedures* (FCP) et vise à développer la responsabilisation et l'implication du personnel du Groupe. Ainsi, sa connaissance au niveau des usines est systématiquement vérifiée lors des missions d'audit interne.

Ce code 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 comporte également une procédure d'alerte en cas de violation du code.

LES DIFFÉRENTS PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET LES RÈGLES DE CONDUITE

Utilisation des fonds, des services ou des actifs du Groupe

Tout financement de la vie politique est interdit ainsi que tout versement illicite aux autorités administratives ou à leurs salariés. Les actifs, passifs, dépenses et autres transactions réalisées par les entités du Groupe doivent être enregistrés dans les livres et comptes de ces entités qui doivent être tenus régulièrement en conformité avec les principes, règles et lois applicables.

Relations avec les clients, les prestataires ou les fournisseurs

Les cadeaux et divertissements en provenance des clients et/ou des prestataires sont limités. Il est ainsi interdit d'accepter tout cadeau ou gratification de clients ou de fournisseurs d'une valeur supérieure à l'équivalent de cent euros par an et par partenaire d'affaires, quelle qu'en soit la forme.

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.

Respect du droit de la concurrence

Faurecia entend se conformer strictement aux réglementations applicables en la matière dans tous les pays où le Groupe exerce son activité et notamment à l'interdiction de conclure des ententes, des accords, projets, arrangements ou comportements coordonnés entre concurrents concernant leurs prix, territoires, parts de marché ou clients.

Confidentialité

Cette règle porte à la fois sur la confidentialité des données personnelles des salariés et sur les actifs, documents et données de Faurecia.

Loyauté et exclusivité

Il s'agit pour les salariés et dirigeants du Groupe d'exécuter leur contrat de travail loyalement.

Conflit d'intérêts

Les salariés ne doivent pas tirer profit personnel d'une transaction menée au nom d'une société du Groupe avec des clients et fournisseurs notamment.

Il en est de même si un salarié tente de retenir ou de faire retenir, notamment comme fournisseur, une société dans laquelle lui-même ou un proche ou allié, possède directement ou indirectement un intérêt financier.

Sauvegarde des biens du Groupe

Les salariés ou dirigeants du Groupe sont responsables de la bonne utilisation des actifs et des ressources du Groupe y compris ceux liés à la propriété intellectuelle, aux technologies, aux matériels et supports informatiques, aux logiciels, aux biens immobiliers, aux équipements, machines et outillages, aux composants, matières premières et aux liquidités du Groupe.

LA PROCÉDURE D'ALERTE

Le code prévoit un dispositif visant à gérer ses violations.

Ainsi tout salarié qui aurait connaissance de violation de règles définies dans le code peut faire usage d'une procédure d'alerte interne ; il peut, pour ce faire, en référer à sa hiérarchie ou à son DRH, de manière verbale ou écrite.

En fonction de la nature et de l'importance des faits invoqués, des investigations complémentaires pourront être lancées, une enquête pourra être diligentée ou une procédure d'audit interne décidée.

Une procédure d'alerte renforcée peut également être lancée dès lors que les faits se rapportent à des risques sérieux pour le Groupe dans les domaines comptables, financier et de lutte contre la corruption. Les faits mettant en jeu l'intégrité physique ou morale d'un salarié peuvent également être pris en compte dans le cadre de cette procédure qui conduit à saisir un organisme extérieur, à qui le Groupe a confié le recueil et le premier traitement des procédures.

Si les circonstances le justifient, l'organisme saisit le groupe Faurecia via son directeur général, lequel demande au Directeur de la Conformité (*Chief Compliance Officer*) du Groupe de mener à bien les investigations nécessaires.

En effet, afin de renforcer les mesures visant à minimiser le risque de corruption, en mai 2015, le comité exécutif de Faurecia a décidé de créer une nouvelle Direction de la Conformité. Cette Direction sous la responsabilité du Directeur de la Conformité comprend des *Compliance Officers* régionaux en charge de la conformité et un réseau d'experts en conformité intégrés dans les divisions commerciales et opérationnelles des *Business Groups*. La Direction Conformité améliorera la connaissance au sein de Faurecia du contenu du code d'Éthique et du code de Management. À ce jour, la Direction de la Conformité a lancé le



déploiement d'un MOOC « Ethics » sur la communauté Faurecia *Managers and Professionals* (M&Ps).

Des guides pratiques relatifs 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 ont été communiqués à travers le réseau d'experts en conformité. Par ailleurs, des formations sont organisées sur les sites industriels et auprès des divisions des *Business Groups* dans le cadre des missions de vérifications réalisées par l'audit interne. Enfin, une cartographie des risques de non-conformité a été élaborée et sera intégrée dans le processus de cartographie globale des risques de Faurecia. La Direction de la Conformité pilotera la gestion des risques de non-conformité.

8.2.4.2. Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Les principales tendances qui impactent l'automobile sont liées à l'urbanisation des populations, la réduction de la consommation et la diversification des ressources énergétiques, l'évolution de la mobilité, la connectivité, la protection et la santé des personnes et également le rôle accru des femmes dans la société. Ces « mega » tendances sont prises en compte par Faurecia et elles sont la plupart du temps traduites dans l'univers automobile par la réduction de la consommation et des émissions incluant l'électrification, la connectivité et le véhicule autonome.

Le véhicule tend ainsi à devenir un espace de vie dans lequel l'utilisateur est en attente de confort, de qualité perçue et de connectivité en continuité avec son environnement privé ou professionnel.

Faurecia est un fournisseur de modules qui ont un rôle important dans la sécurité passive et, à ce titre, contribuent à sauver des vies ou à diminuer les blessures des occupants. Le siège participe à environ 80 % de la retenue en choc arrière, environ 30 à 40 % en choc avant et, selon les constructeurs, de 30 à 80 % en choc latéral. La planche de bord intègre toutes les problématiques de déploiement d'airbag. S'agissant du choc piéton, la contribution du pare-chocs avant est déterminante dans la recherche de la réduction des blessures et ce, par le biais des caractéristiques intrinsèques du pare-chocs et la cinématique d'impact sur le véhicule.

Faurecia est devenu, au fil des années, un partenaire majeur des constructeurs automobiles dans ce domaine en ayant développé compris l'importance de la sécurité puis en ayant développé des produits et des savoir-faire qui lui permettent aujourd'hui d'envisager sereinement toutes les évolutions à venir. Chaque pièce entrant dans la « chaîne de sécurité » porte des règles de conception qui assurent la performance du système et sa pérennité.

Le projet Cockpit du Futur évoqué dans le chapitre 7.2.3., renforce le besoin de traiter la sécurité intérieure du véhicule comme un nouveau système que Faurecia doit maîtriser au travers de partenariats choisis afin de faire progresser les solutions liées aux nouvelles configurations d'intérieur et des usages associés.

Faurecia participe également à des groupes de travail portant sur le VIAQ (*Vehicle Interior Air Quality*) au niveau des Nations Unies et ce, en collaboration avec des représentants des constructeurs, l'objectif étant de veiller à la santé des personnes à bord et d'améliorer continuellement les connaissances de Faurecia et de l'industrie automobile sur les méthodologies de mesures et sur les impacts des produits du Groupe présents à l'intérieur du véhicule.

Les actions de recherche et développement ainsi mises en œuvre et la prise en compte des enjeux environnementaux dans la conception des produits sont décrites plus longuement, respectivement aux chapitres 7 et 8.1.1 du présent document de référence.

De manière générale, et conformément aux règles de son code éthique liées au respect des droits fondamentaux, le Groupe s'engage à promouvoir la santé et la sécurité au travail en mettant en œuvre des politiques et des méthodes de prévention active des risques pouvant affecter la santé et la sécurité des employés, à contrôler régulièrement leur bonne application et à mesurer leur efficacité.

Dans ce contexte, il s'engage notamment à responsabiliser ses managers et son personnel à la préservation de la santé et à la prévention des accidents du travail et à organiser la conception et le développement de ses produits et de ses moyens de production de manière à favoriser les meilleures conditions de travail possibles. Tous les sous-traitants intervenant dans les locaux des entreprises du Groupe sont tenus d'appliquer ces politiques de santé et de sécurité et de respecter l'ensemble des législations en vigueur dans les pays concernés.

8.2.5. AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Le code éthique comporte un certain nombre de règles en matière de droits fondamentaux.

Ces règles sont décrites à la section 5.3.3 du présent document de référence.

Gouvernement d'entreprise

SOMMAIRE

9.1.	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	108		
	9.1.1. Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	108		
	9.1.2. Les mandataires sociaux de Faurecia	128		
9.2.	LE COMITÉ EXÉCUTIF	160		
	9.2.1. Composition du comité exécutif	160		
	9.2.2. Mission et organisation	160		
	9.2.3. Rémunération du comité exécutif	161		
9.3.	LE SENIOR MANAGEMENT	161		
9.4.	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE FAURECIA	162		
	9.4.1. Cadre de référence utilisé par Faurecia	162		
			9.5.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE FAURECIA
				172
				162
				163
				165
				170



9.1. Le conseil d'administration

La section 9.1.1 et la section 9.4 constituent le rapport du président tel que prévu par l'article L. 225-37 du code de commerce.

Ce rapport, établi par le président du conseil d'administration, rend compte, conformément à cet article, de la composition du conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux au cours de l'exercice 2016 ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Faurecia.

Ce rapport indique, en outre, les limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général et présente, par référence, les principes et les règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux, les modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales, les éléments susceptibles d'avoir une influence en

cas d'offre publique ainsi que les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité.

Il a été préparé et rédigé en application de la loi du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, et du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'Afep et le Medef, code choisi par le conseil d'administration comme code de référence et consultable sur le site internet du Medef (www.medef.fr).

Enfin, ce rapport a été examiné par les comités de gouvernance et d'audit des 5 et 7 avril 2017, a été approuvé par le conseil d'administration lors de sa séance du 11 avril 2017 et a été inclus dans le présent document de référence.

9.1.1. COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

9.1.1.1. Composition du conseil d'administration

Selon les dispositions législatives, réglementaires et statutaires applicables, le conseil d'administration doit être composé de trois membres au moins et de quinze au plus.

Lors de l'assemblée générale du 26 mai 2011, la durée des fonctions des administrateurs avait été fixée à cinq ans.

Lors de l'assemblée générale du 27 mai 2015, la durée des mandats des administrateurs nommés ou renouvelés à compter de cette même assemblée générale a été réduite à quatre ans, les mandats en cours cessant à leur terme initial.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration de Faurecia était composé de quinze membres :

	Âge *	Nationalité	Date de 1 ^o nomination	Date du dernier renouvellement	Expiration du mandat	Comités **	Indépendance ***
M. Yann DELABRIÈRE	66 ans	Française	CA du 18 novembre 1996	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016	-	non
M. Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	77 ans	Française	AG du 8 février 2010	AG du 27 mai 2015	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	Membre du comité de gouvernance	oui
M. Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	51 ans	Française	AG du 23 mai 2012	-	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016	Membre du comité de gouvernance	non
M. Jean-Pierre CLAMADIEU	58 ans	Française	AG du 29 mai 2007	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016	Président du comité de gouvernance	oui
Mme Odile DESFORGES	66 ans	Française	AG du 27 mai 2016	-	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	Membre du comité d'audit	oui
M. Lee GARDNER	69 ans	Américaine	AG du 8 février 2010	AG du 27 mai 2015	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	-	oui
M. Hans-Georg HÄRTER	71 ans	Allemande	AG du 26 mai 2010	AG du 27 mai 2015	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	Membre du comité de management	oui
Mme Linda HASENFRATZ	50 ans	Canadienne	AG du 26 mai 2011	AG du 27 mai 2016	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	Présidente du comité de management	oui
Mme Olivia LARMARAUD	58 ans	Française	AG du 27 mai 2016	-	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	Membre du comité d'audit	non
M. Ross McINNES	62 ans	Française/ Australienne	AG du 29 mai 2007	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016	Président du comité d'audit	oui
Mme Amparo MORALEDA	52 ans	Espagnole	AG du 23 mai 2012	-	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016	Membre du comité de gouvernance	oui
M. Robert PEUGEOT	66 ans	Française	AG du 29 mai 2007	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016	Membre du comité de management	non
M. Michel de ROSEN	65 ans	Française	AG du 27 mai 2016	-	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	Membre du comité de management	oui
Mme Bernadette SPINOY	54 ans	Belge	AG du 27 mai 2014	-	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	Membre du comité d'audit	oui
M. Carlos TAVARES	58 ans	Portugaise	AG du 27 mai 2014	-	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	-	non

* Au 31 décembre 2016

** Le présent tableau reflète la participation des administrateurs aux comités en place au sein de Faurecia au 31 décembre 2016

*** Pour l'examen détaillé de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le code AFEP-MEDEF, se référer au tableau figurant au 9.1.1.1.2 ci-dessous

Les membres du conseil d'administration réunissent des compétences managériales, industrielles et financières de premier plan. Les administrateurs enrichissent les travaux et les délibérations du conseil et des comités spécialisés de leurs expériences multiples acquises dans le domaine automobile et dans des secteurs économiques différents de celui où opère le Groupe. Ils font bénéficier celui-ci de leur expérience internationale. Enfin, ils sont soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires et s'impliquent pleinement dans la définition de la stratégie et dans les délibérations pour participer activement et effectivement aux décisions du conseil et les soutenir valablement.

L'adresse professionnelle des administrateurs est celle de Faurecia.

Ni les statuts ni le règlement intérieur du conseil ne comportent de règles d'échelonnement des mandats.

Le conseil ne comporte pas de censeur.

L'expertise et l'expérience de chacun des mandataires sociaux ainsi que le détail des mandats qu'ils exercent figurent infra dans le chapitre 9.



9.1.1.1.1. ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

L'année 2016 a été marquée par une évolution majeure en matière de gouvernance du Groupe qui s'est doté, à compter du 1^{er} juillet 2016, d'une structure dissociée de président du conseil d'administration et de directeur général.

Ce changement résulte d'un processus initié lors du conseil d'administration du 23 juillet 2015 qui avait décidé, conformément à l'article 17 des statuts de la Société, du principe de la dissociation.

Le conseil d'administration du 13 avril 2016 a, par la suite, décidé de nommer à compter du 1^{er} juillet 2016, Yann Delabrière, président-directeur général depuis le 16 février 2007, en tant que président du conseil d'administration et Patrick Koller, directeur général délégué en charge des opérations depuis le 2 février 2015, en tant que directeur général.

Patrick Koller, qui n'est pas administrateur à ce jour, assiste à toutes les réunions du conseil d'administration par décision du conseil d'administration du 11 février 2015. Sa nomination en qualité d'administrateur sera soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

Compte tenu de la séparation des fonctions de président et de directeur général effective au 1^{er} juillet 2016, le règlement intérieur du conseil d'administration a été revu de manière, entre autres, à refléter cette nouvelle structure de gouvernance.

Aux termes de ce document, le rôle du président est défini comme suit :

Le président organise et dirige les travaux du conseil d'administration et fait en sorte que le conseil et les comités du conseil fonctionnent de manière efficace, conformément aux principes de bonne gouvernance.

Il doit :

- promouvoir les normes les plus élevées d'intégrité, de probité et de gouvernance au sein du Groupe, en particulier au niveau du Conseil, assurant ainsi l'efficacité de ce dernier ;
- gérer les relations entre les administrateurs/les présidents de comités du conseil et, à cet égard :
 - promouvoir des relations efficaces et une communication ouverte, et créer un environnement qui permet des débats et des échanges constructifs, pendant et en dehors de toute séance, entre les administrateurs et le directeur général,
 - assurer le leadership et la gouvernance du conseil de manière à créer, tant pour le conseil que pour chacun des administrateurs, des conditions d'efficacité globale, et veiller à ce que toutes les questions clés et appropriées soient bien préparées et discutées par le conseil d'administration et les différents comités en temps opportun,
 - fixer, en consultation avec le directeur général et le secrétaire du conseil, le calendrier des réunions du conseil et l'ordre du jour afin de tenir pleinement compte des enjeux importants pour le Groupe et de ceux

qui pourraient être soulevés par les administrateurs, et veiller à ce qu'un temps suffisant soit consacré à une discussion approfondie des sujets significatifs et stratégiques,

- traiter tout conflit d'intérêt,
- mener, avec le comité de gouvernance, le processus d'évaluation du conseil, la recherche de nouveaux membres du conseil et leur programme d'induction ;
- organiser, avec le directeur général et les présidents des différents comités, la préparation des assemblées générales d'actionnaires et en assurer la présidence, superviser les relations avec les actionnaires et assurer une communication efficace avec ces derniers ;
- gérer la relation avec le directeur général :
 - agir en qualité de conseil avisé du directeur général s'agissant de toute question concernant les intérêts et la gestion de la Société,
 - veiller à ce que les stratégies et les politiques arrêtées par le conseil soient efficacement mises en œuvre par le directeur général ; il est, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, régulièrement informé par le directeur général de tout événement significatif relatif à la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le conseil d'administration ainsi que des grands projets de croissance externe, des opérations financières importantes, des actions sociétales ou encore de la nomination des responsables des *Business Groups* et des fonctions clefs 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.

9.1.1.1.2. INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il est rappelé que le code AFEP-MEDEF, auquel se réfère Faurecia, prévoit que la part des administrateurs indépendants soit au moins d'un tiers dans les sociétés pourvues d'un actionariat de contrôle et de la moitié dans les autres.

La part des membres indépendants au sein du comité d'audit doit être au moins de deux tiers, les comités en charge des rémunérations et celui en charge des nominations devant être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.

Tel que cela sera détaillé ci-après, la composition du conseil et des comités de Faurecia est conforme à ces recommandations.

Conformément au code, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Il est rappelé que ces critères d'indépendance tels que fixés par le code et reflétés dans le règlement intérieur du conseil d'administration sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société détenant directement ou indirectement plus de 10 % de son capital ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société qu'elle consolide et, dans chacun des cas en question, ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas avoir de relation d'affaires avec Faurecia qui représenterait une activité significative avec la société ou le groupe dans lequel l'administrateur exerce une fonction exécutive de management ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Le conseil d'administration, sur rapport du comité de gouvernance, s'interroge sur la qualification d'indépendance de chacun de ses membres, au moins une fois par an et sur l'indépendance de tout nouveau membre lors de sa nomination.

S'agissant plus précisément du critère de la relation d'affaires, le conseil d'administration du 21 décembre 2016, sur recommandation du comité de gouvernance de même date, a décidé que ce critère sera examiné en prenant en compte une approche multicritères incluant une analyse qualitative qui sera décrite plus en détail, si cela s'avère nécessaire, dans le document de référence.

Ainsi sur recommandation du comité de gouvernance du 6 février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017 a examiné la situation de chacun des administrateurs au regard des critères du code AFEP-MEDEF, en prenant en compte cette approche multicritères incluant une analyse qualitative s'agissant d'apprécier le critère de la relation d'affaires.



Les conclusions du conseil d'administration du 8 février 2017 à l'issue de cet examen sont reflétées dans le tableau de synthèse ci-après :

EXAMEN DE LA SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE AFEP-MEDEF

	Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	Jean-Pierre CLAMADIEU	Yann DELABRIÈRE	Odile DESFORGES	Lee GARDNER	Hans-Georg HÄRTER	Linda HASENFRATZ	Olivia LARMARAUD	Ross McINNES	Amparo MORALEDA	Robert PEUGEOT	Michel de ROSEN	Bernadette SPINOY	Carlos TAVARES
Ne pas être, ou ne pas avoir été au cours des 5 années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital de la Société ou d'une société qu'elle consolide	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
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 5 ans) détient un mandat d'administrateur	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas avoir de relation d'affaires avec la Société qui représenterait une activité significative de la société ou du groupe dans lequel l'administrateur exerce une fonction exécutive de management	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Situation de l'administrateur	*	■	*	■	*	*	*	*	■	*	*	■	*	*	■

* Indépendant ■ Non indépendant

Ainsi, et selon les critères du code AFEP-MEDEF, au 31 décembre 2016, le conseil d'administration de Faurecia comporte 10 administrateurs indépendants sur 15, soit plus d'un tiers d'administrateurs indépendants.

9.1.1.1.3. REPRÉSENTATION FEMMES/HOMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration de Faurecia comporte cinq femmes.

À cette date, la composition du conseil d'administration est conforme aux dispositions en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration prévues par le code AFEP-MEDEF et par la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et à l'égalité professionnelle.

La nomination d'une administratrice supplémentaire sera proposée au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 30 mai 2017.

9.1.1.1.4. REPRÉSENTATION DES SALARIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2016, le conseil ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés actionnaires, ni d'administrateur représentant les salariés.

Une modification des statuts sera toutefois proposée à l'assemblée générale du 30 mai 2017 afin d'inclure dans les statuts, conformément à l'article L. 225-27-1 du code de commerce introduit par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi telle que modifiée par la loi du 17 août 2015 relative à l'emploi et au dialogue social, un dispositif de désignation d'administrateurs représentant les salariés.

9.1.1.2. Missions du conseil d'administration

Conformément aux dispositions législatives et statutaires en vigueur, le conseil d'administration est un organe collégial qui détermine les orientations de l'activité de Faurecia et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il est consulté sur toutes les décisions stratégiques de la Société et de son Groupe, à l'initiative de son président.

Le règlement intérieur du conseil d'administration détermine la mission du conseil et celle de ses comités. Il décrit le rôle du président, celui du directeur général et du secrétaire du conseil. Il détaille le mode de fonctionnement du conseil et précise que ses travaux doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle. Il décrit les droits et les devoirs des membres du conseil d'administration, principalement au regard de la prévention des conflits d'intérêts, du cumul de mandats, de la stricte confidentialité de ses délibérations et de la diligence nécessaire à la participation à ses travaux.

Compte tenu de la séparation des fonctions de président et de directeur général effective au 1^{er} juillet 2016, le règlement intérieur du conseil a été revu de manière, entre autres, à refléter la nouvelle structure de gouvernance. Cette nouvelle version

applicable depuis le 1^{er} juillet 2016 est tenue à la disposition des actionnaires au siège social et également disponible sur le site internet www.faurecia.com.

S'agissant des missions dévolues au conseil d'administration, le règlement intérieur prévoit que ce dernier exerce notamment les missions suivantes :

- *détermination des orientations stratégiques* :
 - détermination et contrôle de la mise en œuvre des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société.
- Les orientations à moyen terme des activités du Groupe sont définies par un plan stratégique dont le projet est préparé et présenté par le directeur général puis adopté par le conseil d'administration.
- Par ailleurs, à titre de disposition de fonctionnement interne, le directeur général doit obtenir l'autorisation du conseil d'administration pour réaliser tout projet d'acquisition, de cession ou de constitution de société commune dont la valeur totale des actifs est supérieure à 100 millions d'euros et/ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 300 millions d'euros. De la même manière, toute opération significative qui ne figure pas dans le plan stratégique de la Société devra recueillir l'approbation préalable du conseil d'administration ;
- *gouvernance et management* :
 - examen de la structure de gouvernance : détermination des modalités d'exercice de la direction générale de la Société, création de comités du conseil d'administration, nomination de leurs membres, fixation de leurs attributions et modalités de fonctionnement,
 - cooptation et proposition de nomination ou de renouvellement d'administrateurs, nomination ou renouvellement du président,
 - rémunération du président et des administrateurs,
 - évaluation de la gouvernance : travaux du conseil et des comités ; examen de l'indépendance des administrateurs,
 - nomination ou renouvellement du directeur général et des directeurs généraux délégués et fixation de leur rémunération,
 - mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance, de toute autre forme de rémunération long terme et arrêté des listes de bénéficiaires,
 - autorisation des conventions et engagements dits « réglementés » au sens de la loi,
 - avis préalable avant l'acceptation, par un dirigeant mandataire social exécutif, d'un nouveau mandat dans une société cotée,
 - autorisation des cautions, avals et garanties, attribution d'une enveloppe annuelle de sûretés à émettre par le directeur général et fixation des conditions de celle-ci ;



- *comptes et relations avec les commissaires aux comptes* :
 - arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et élaboration des rapports de gestion de la Société et du Groupe,
 - vérification de la pertinence, de la permanence et de la bonne application des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes,
 - suivi du processus d'élaboration de l'information financière,
 - choix des commissaires aux comptes qui seront proposés à la désignation de l'assemblée générale, vérification du respect des règles garantissant leur indépendance notamment au regard du montant de leurs honoraires ;
 - *contrôle interne et gestion des risques* :
 - suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
 - assistance au président dans la préparation de son rapport sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.
- À cet égard, le suivi et le contrôle des risques font l'objet d'un examen, à tout le moins annuel, sur présentation du comité d'audit ;
- *budget et gestion prévisionnelle* :
 - approbation du budget annuel,
 - revue régulière de l'activité du Groupe et de l'exécution du budget,
 - arrêté des éléments de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants ;
 - *situation financière, financement, émissions de titres* :
 - revue trimestrielle de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements hors bilan du Groupe,
 - décision de réaliser des émissions d'obligations et de titres complexes n'étant pas susceptibles d'emporter une augmentation de capital, et, sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire, celles comportant l'émission de titres de capital,
 - réalisation d'opérations modificatives du capital sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire ;
 - *assemblée générale* :
 - convocation de l'assemblée générale et fixation de l'ordre du jour.

9.1.1.3. Organisation des travaux du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an, dans les conditions fixées par les statuts, pour débattre des

questions mises à l'ordre du jour par son président. Le président convoque les réunions du conseil et en communique l'ordre du jour.

Le directeur général assiste aux réunions du conseil d'administration.

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 appartient au président, assisté du Secrétaire du conseil d'administration, de transmettre aux administrateurs, dans un délai raisonnable, les informations et documents nécessaires aux réunions du conseil.

Dans ce contexte, il convient de noter que le règlement intérieur du conseil prévoit que chaque administrateur doit faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêt ponctuel même potentiel et, en conséquence, soit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante, soit ne pas assister aux réunions du conseil d'administration durant la période pendant laquelle il/elle se trouvera en situation de conflit d'intérêts, soit 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'intérêt, l'administrateur ne sera pas rendu(e) destinataire de la documentation venant au support à ou aux séance(s) du conseil d'administration concernée(s).

Ce dispositif n'a pas eu lieu de s'appliquer au cours de l'exercice 2016.

Hors les séances du conseil d'administration, les administrateurs reçoivent du président les informations utiles à tout moment de la vie de la Société et du Groupe, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Ils sont destinataires des communiqués de presse diffusés par la Société.

Toute information ou tout document complémentaire communiqué à un administrateur à sa demande sera communiqué systématiquement aux autres administrateurs.

Quand la confidentialité ou les délais l'exigent, ces informations et documents peuvent faire l'objet d'une communication en séance.

Les administrateurs peuvent, conformément à la loi, se faire représenter aux séances du conseil d'administration par un autre administrateur qu'ils désignent à cet effet.

Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires applicables, les réunions du conseil d'administration peuvent se dérouler par des moyens de visioconférence ou de télécommunication en particulier pour permettre aux administrateurs qui se trouvent dans l'impossibilité de participer physiquement à une réunion du conseil d'administration de participer effectivement à ladite réunion du conseil d'administration.

Dans l'hypothèse visée ci-dessus :

- sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs participant à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Le conseil délibère ainsi valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement ou par moyens de visioconférence ou de télécommunication ;

- les moyens de visioconférence ou de télécommunication utilisés doivent satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective de chacun à la réunion du conseil d'administration. Les délibérations doivent être retransmises de façon continue et simultanée. Les dispositions nécessaires doivent être prises pour permettre l'identification de chaque intervenant et la vérification du quorum ; le registre de présence aux séances du conseil d'administration doit mentionner, le cas échéant, la participation par visioconférence ou par des moyens de télécommunication des administrateurs concernés ;
- le procès-verbal de la séance du conseil d'administration doit indiquer le nom des administrateurs participant à la réunion par visioconférence ou par des moyens de télécommunication. Il doit également faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique relatif à une visioconférence ou par des moyens de télécommunication lorsque cet incident a perturbé le déroulement de la séance, y compris l'interruption et le rétablissement de la participation à distance ;
- en cas de dysfonctionnement du système de visioconférence ou des moyens de télécommunication constaté par le président de séance, le conseil d'administration peut valablement délibérer et/ou se poursuivre avec les seuls membres présents physiquement, dès lors que les conditions de quorum sont satisfaites ;
- les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du code de commerce, respectivement relatifs à l'établissement des comptes sociaux annuels et du rapport de gestion et à l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe.

Afin d'optimiser ses débats, le conseil d'administration a institué des comités conformément à l'article R. 225-29 du code de commerce.

À la suite de l'évaluation du fonctionnement du conseil et des comités menée au titre de l'exercice 2015, le conseil d'administration du 10 février 2016 a décidé de dissoudre, à compter de cette même date, le comité stratégique, l'ensemble des administrateurs ayant manifesté le souhait de prendre part à la discussion sur les orientations stratégiques du Groupe, ceci ne préjugant pas de l'établissement d'un comité ad hoc pour examiner une question particulière.

Par ailleurs, le même conseil du 10 février 2016 a décidé de réorganiser le comité des nominations et des rémunérations,

dont la charge de travail était particulièrement importante, afin de créer deux nouveaux comités, l'un dédié à toute question liée à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités (le comité de gouvernance) et l'autre dédié à toute question liée à la gestion des managers du Groupe jusqu'au directeur général (le comité de management). Ces deux comités sont entrés en fonction à l'issue de la réunion du conseil d'administration du 25 juillet 2016 qui a adopté leur règlement intérieur.

Au 31 décembre 2016, sont ainsi en place :

- un comité de gouvernance dont le rôle est de traiter toutes les questions de gouvernance de la Société. À cet égard, le comité évalue la structure de gouvernance de la Société, les modalités d'exercice de la direction générale de la Société et, le cas échéant, formule des recommandations. Il est également amené à émettre tout avis nécessaire s'agissant des comités du conseil. Par ailleurs, le comité pilote le processus de sélection des administrateurs et du président du conseil d'administration, il examine l'enveloppe des jetons de présence et sa répartition entre les membres et il dirige l'exercice d'évaluation de la gouvernance (évaluation des travaux du conseil et des comités, examen de l'indépendance des membres) ;
- un comité de management dont le rôle est de traiter les questions afférentes à la sélection des membres de la direction générale ainsi que la rémunération, y compris de long terme, des membres de la direction générale de la Société. Plus généralement, ce comité traite les questions liées à la performance, à la sélection et à la rémunération, y compris de long terme, des principaux dirigeants du Groupe (comité exécutif, *Senior Management*) ;
- un comité d'audit dont le rôle est principalement d'examiner le processus d'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que le processus d'élaboration de l'information financière. Il assure les relations avec les commissaires aux comptes, dont il pilote la procédure de sélection et dont il veille à l'indépendance, et il suit également les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il examine le budget, suit son exécution et revoit les documents de gestion prévisionnelle. Enfin, il examine la situation financière du Groupe et les projets d'émissions de titres.

Ces comités ont un rôle purement interne de préparation de certaines délibérations du conseil d'administration. Ils émettent des propositions, recommandations et avis dans leur domaine de compétence.

Les comités disposent, chacun, d'un règlement intérieur validé par le conseil d'administration, qui fixe leur composition, leurs règles de nomination et de fonctionnement ainsi que leurs attributions précises.

Ces comités rendent compte de leurs travaux au conseil d'administration après chaque réunion et procèdent à une évaluation annuelle de leurs activités.



9.1.1.4. Compte rendu de l'activité du conseil et des comités au cours de l'exercice 2016

Le tableau ci-après indique, pour chaque administrateur, sa présence, au cours de l'exercice 2016, aux réunions du conseil et à celles des comités dont il/elle est membre étant entendu que le comité stratégique, dissous à compter du 10 février 2016, ne s'est pas réuni au cours de l'exercice 2016.

	Conseil d'administration						Comité d'audit			
	10-févr	13-avr	27-mai	25-juil	11-oct	21-déc	08-févr	11-avr	21-juil	19-déc
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Jean-Pierre CLAMADIEU	X	X	Absent	X	X	X				
Yann DELABRIÈRE	X	X	X	X	X	X				
Michel de ROSEN				X	X	X				
Odile DESFORGES				X	X	X				X
Lee GARDNER	X	X	Absent	X	X	X				
Hans-Georg HÄRTER	X	X	X	X	X	X				
Linda HASENFRATZ	X	X	X	X	X	Absente				
Olivia LARMARAUD				X	X	X				X
Ross McINNES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Amparo MORALEDA	X	X	Absente	X	X	X				
Robert PEUGEOT	X	X	X	X	X	X				
Thierry PEUGEOT	X	X	X							
Bernadette SPINOY	X	X	Absente	X	X	X	X	X	X	X
Carlos TAVARES	X	X	Absent	X	X	X				

	Comité des nominations et des rémunérations			Comité de gouvernance		Comité de management	
	04-févr	06-avr	20-juil	11-oct	21-déc	03-oct	16-déc
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE				X	X		
Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON				X	X		
Jean-Pierre CLAMADIEU		X	X	X	X		
Yann DELABRIÈRE							
Michel de ROSEN						X	X
Odile DESFORGES							
Lee GARDNER							
Hans-Georg HÄRTER						X	X
Linda HASENFRATZ		X	X	X		X	X
Olivia LARMARAUD							
Ross McINNES							
Amparo MORALEDA		X	X	X	X		
Robert PEUGEOT		X	X	X		X	X
Thierry PEUGEOT							
Bernadette SPINOY							
Carlos TAVARES							

9.1.1.4.1. L'ACTIVITÉ DU CONSEIL EN 2016

Le conseil d'administration s'est réuni à six reprises en 2016.

Le taux de participation a été de 93 %.

Lors de chacune de ces réunions, le conseil d'administration a pris connaissance des résultats opérationnels du Groupe et de ses perspectives d'activité et de résultats.

Les thèmes plus spécifiquement abordés lors de chacune de ces séances ont été les suivants :

- Le conseil d'administration du 10 février 2016 a examiné et approuvé les comptes annuels sociaux et consolidés 2015 et a décidé de proposer aux actionnaires le versement d'un dividende en numéraire de 0,65 euro.

Le conseil a également validé la guidance 2016.

Dans ce contexte, il a validé les termes du communiqué de presse annonçant les résultats de l'exercice 2015 et les perspectives d'activité et de résultats pour l'exercice 2016.

Il a autorisé une émission obligataire de 700 millions d'euros intervenue en mars 2016 ainsi que la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sur la base de la sixième résolution de l'assemblée générale du 27 mai 2016. Un nombre total de 800 000 titres a ainsi été racheté sur la base de cette autorisation.

Il a passé en revue les projets stratégiques de la Société et notamment des investissements potentiels dans des start-up visant à développer de nouvelles technologies.

Plusieurs sujets liés à la gouvernance ont été soumis à son examen.

Il a arrêté le montant de la rémunération variable du président-directeur général au titre de 2015, les critères de détermination de sa rémunération variable pour 2016 et sa rémunération fixe pour 2016.

Il a également arrêté la rémunération fixe du directeur général délégué pour 2016 et les critères de détermination de sa rémunération variable pour 2016.

Ce conseil a débattu des résultats de l'évaluation des travaux du conseil et des comités au titre de 2015 et a décidé, en conséquence, de réorganiser les comités du conseil tel que cela est décrit plus haut dans le document.

S'agissant plus précisément de l'examen de la stratégie, il a été décidé, sur la base des résultats de cette évaluation, que le conseil continuerait à examiner le plan stratégique financier de la Société lors de sa réunion de juillet, que la réunion d'octobre resterait dédiée à la stratégie mais avec un accent plus fort sur la stratégie du Groupe par rapport à la stratégie de chaque *Business Group* et que les grands axes de l'évolution des technologies automobiles seraient examinés au cours de cette même réunion. Par ailleurs, il a été décidé que la réunion du conseil tenue en avril serait, elle, l'occasion d'un rapport intermédiaire sur la stratégie.

Enfin, conformément aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, il a décidé de soumettre la nomination d'Olivia Larmaraud et Michel de Rosen en qualité

de nouveaux administrateurs au vote des actionnaires de l'assemblée générale du 27 mai 2016.

- Le conseil d'administration du 13 avril 2016 a examiné le chiffre d'affaires du premier trimestre 2016 et validé les termes du communiqué de presse afférent.

À la suite de la signature d'un protocole d'accord le 14 décembre 2015 relatif au projet de cession du *Business Group* Faurecia Automotive Exteriors à Plastic Omnium, un état de l'avancement du projet de cession lui a été présenté.

En matière de gouvernance, et comme indiqué ci-dessus, le conseil a décidé de nommer à compter du 1^{er} juillet 2016, Yann Delabrière, président-directeur général depuis le 16 février 2007, en tant que président du conseil d'administration et Patrick Koller, directeur général délégué en charge des opérations depuis le 2 février 2015, en tant que directeur général.

Ce conseil a également examiné l'indépendance de ses membres.

Par ailleurs, compte tenu des décisions prises par le conseil d'administration du 10 février 2016 de dissoudre le comité stratégique et de créer un comité de gouvernance et un comité de management succédant au comité des rémunérations et des nominations, le conseil a adopté les règlements de ces deux nouveaux comités, a revu les compositions de l'ensemble des comités, ce incluant la composition du comité d'audit, et a décidé que ces nouveaux règlements et compositions seraient effectifs à l'issue du conseil d'administration du 25 juillet 2016.

Sur la base d'un examen comparatif d'un échantillon de sociétés du CAC 40 et du SBF 120, le conseil a également décidé de revoir le barème des jetons de présence applicable à compter de l'exercice 2016 et, d'une part, de relever le montant des jetons variables attachés aux séances du conseil et des comités et, d'autre part, de prévoir un montant de jetons de présence fixe et variable plus élevé au bénéfice des présidents des comités.

Il a adopté le document de référence 2015, a convoqué une assemblée générale mixte le 27 mai 2016 et en a arrêté l'ordre du jour et les résolutions soumises au vote des actionnaires.

À cet égard, outre les nominations d'Odile Desforges, dont la candidature avait été retenue par le conseil d'administration du 16 décembre 2015, d'Olivia Larmaraud et de Michel de Rosen, le conseil a décidé de proposer à l'assemblée de renouveler le mandat de Linda Hasenfratz, ces mandats étant tous exercés pour une durée de 4 ans. Le conseil a également soumis à l'avis consultatif des actionnaires les éléments composant les rémunérations de Yann Delabrière et de Patrick Koller, selon le principe dit *Say on Pay*. Enfin, le conseil a également proposé de soumettre au vote des actionnaires une résolution en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou de certains mandataires sociaux.

Par ailleurs, il a revu les conventions et engagements réglementés autorisés au cours de l'exercice 2015 et ceux, autorisés antérieurement, dont l'exécution s'est poursuivie au cours de ce même exercice.



Il a arrêté le niveau de la rente 2015 applicable au régime de retraite additif au bénéfice des membres du comité exécutif et s'agissant du plan d'actions de performance n° 5, il en a constaté la réalisation des conditions de performance interne et externe et a conclu que ces conditions étaient atteintes à hauteur de leur niveau maximal.

Enfin, il a examiné, conformément à l'article L. 225-37-1 du code de commerce, le sujet de l'égalité professionnelle et salariale et a été informé, sur la base de la recommandation AMF n° 2013-18, du traitement des thèmes du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale au sein du Groupe.

- Le conseil d'administration du 27 mai 2016, tenu préalablement à l'assemblée générale de même date, a eu pour objet d'approuver les réponses à apporter à des questions écrites formulées par un actionnaire.
- Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a examiné et approuvé les comptes consolidés du premier semestre 2016 et le rapport de gestion semestriel, a examiné le plan stratégique 2016-2021 du Groupe et a procédé à la revue semestrielle d'exécution du budget 2016.

Le conseil a également validé la guidance du premier semestre 2016 ainsi que le communiqué de presse afférent à ces résultats.

Il a revu et approuvé le plan stratégique financier à cinq ans.

En termes d'opérations stratégiques, la possibilité d'un partenariat avec le Groupe Parrot, relatif à la branche automobile du Groupe, a été étudiée, présentant de fortes synergies avec l'offre Cockpit du Futur de Faurecia.

En termes de gouvernance, le conseil a validé les éléments de la rémunération de Yann Delabrière et de Patrick Koller applicables à compter du 1^{er} juillet 2016 respectivement en leurs qualités de président du conseil d'administration et de directeur général et, dans ce contexte, il a notamment, par application de la procédure des conventions réglementées de l'article L. 225-38 du code de commerce, réitéré pour Patrick Koller, directeur général, le bénéfice de deux régimes de retraite à prestations définies, a autorisé une indemnité de départ et a pris acte de la publication de ces éléments sur le site de la Société conformément à l'article L. 225-42-1 du code de commerce.

Il a également adopté le nouveau règlement intérieur du comité d'audit, revu pour tenir notamment compte des évolutions liées à l'ordonnance n° 2016-315 en date du 17 mars 2016 relative aux commissaires aux comptes.

Enfin, ce conseil a décidé d'un huitième plan d'attribution gratuite d'actions de performance sur la base de l'autorisation de l'assemblée du 27 mai 2016 et s'agissant des plans n° 6 et n° 7, il en a ajusté les conditions de performance interne pour tenir compte de la cession de l'activité Exteriors.

- Le conseil d'administration d'octobre est habituellement dédié aux sujets de stratégie.

La stratégie des trois *Business Groups* a ainsi été débattue au cours de la réunion du 11 octobre 2016 sous l'angle des thèmes suivants : les objectifs de croissance, les principaux indicateurs financiers, la description des principales étapes opérationnelles à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs financiers, l'environnement concurrentiel.

Le conseil s'est également penché sur les éléments financiers du plan stratégique du Groupe et sur sa capacité d'investissement ainsi que sur le plan stratégique dans le domaine des ressources humaines.

Un point sur les tendances stratégiques de l'industrie a été présenté et la stratégie globale de Faurecia et ses options d'investissement, notamment dans le cadre du projet Cockpit du Futur, ont été discutées.

Les réalisations et projets de Faurecia Ventures, société nouvellement créée, dédiée à la prise de participations dans des sociétés innovantes, a fait l'objet d'un point spécifique.

Le conseil a également pris acte des négociations en cours avec Parrot S.A..

Enfin, ce conseil a également revu le chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2016 et le communiqué de presse afférent.

- Le conseil d'administration du 21 décembre 2016 a examiné et approuvé le budget 2017 et a revu les prévisions pour 2016.

Par ailleurs, le conseil s'est de nouveau penché sur les priorités stratégiques notamment liées au projet Cockpit du Futur, sur les éléments financiers du plan stratégique du Groupe et sur sa capacité d'investissement.

Dans ce contexte, Il a été informé que les conditions de la transaction et l'exclusivité accordées à Faurecia par Parrot S.A. avaient été signées le 6 décembre et a donné son accord pour poursuivre la transaction.

En termes de gouvernance, le conseil a décidé, conformément aux recommandations du comité de gouvernance de même date, de soumettre la nomination de Penny Herscher en qualité de nouvelle administratrice au vote des actionnaires de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

Pour se conformer plus strictement aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil a également décidé d'augmenter le nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs. Il a ainsi décidé de modifier son règlement intérieur pour prévoir que chaque administrateur doit détenir un total de cinq cents actions, y compris les vingt actions prévues par les statuts, pendant toute la durée de son mandat, cette nouvelle règle ne s'appliquant cependant pas aux administrateurs qui ne reçoivent pas de jetons de présence, uniquement tenus de détenir les vingt actions statutaires.

S'agissant de l'indépendance des administrateurs, le conseil a revu les critères visant à évaluer la relation d'affaires et, sur recommandation du comité de gouvernance a décidé, s'agissant de l'appréciation de la relation d'affaires de retenir une approche multicritères incluant une analyse qualitative et de modifier en conséquence son règlement intérieur. Le règlement intérieur a également été modifié pour tenir compte

des modifications du code AFEP-MEDEF visant à définir de manière plus précise l'ensemble des critères d'indépendance.

Le conseil d'administration s'est également prononcé en faveur de l'attribution d'un jeton supplémentaire par réunion de conseil au bénéfice d'administrateurs non européens dès après l'assemblée générale de 2017, et ce, en rémunération des frais de déplacement intercontinentaux.

Enfin, le conseil a donné délégation au comité d'audit pour approuver les services autres que la certification des comptes tels que prévus par l'Ordonnance du 17 mars 2016 relative aux commissaires aux comptes et a modifié en conséquence de cette nouvelle mission le règlement intérieur du comité d'audit.

Par ailleurs, et en plus des sujets exposés ci-dessus, un thème majeur de gouvernance a été porté par le conseil d'administration au cours de l'année 2016 en relation avec la succession du président-directeur général, processus qui a abouti à la dissociation des fonctions de président et de directeur général tel que ceci a été décrit au paragraphe 9.1.1.1.1.

De manière générale et tout au long de l'année, le conseil, sur recommandations du comité des nominations et des rémunérations puis du comité de gouvernance, s'est penché sur l'évolution de la gouvernance du Groupe.

9.1.1.4.2. LE COMITÉ D'AUDIT

Composition du comité d'audit

Aux termes de son règlement intérieur, la composition du comité est décidée par le conseil d'administration et peut être modifiée à tout moment par décision de ce dernier.

Le comité est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus.

Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. Ils ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

La durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat de membre du comité peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que celui d'administrateur.

Le conseil d'administration désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur.

Le Secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

Le comité ne peut comprendre que des membres du conseil d'administration de la Société, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction (notamment, s'ils ont la qualité d'administrateur, le directeur général ou le(s) directeur(s) général(aux) délégué(s)).

Le comité est composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, étant précisé que l'indépendance des membres du comité est appréciée au regard des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur du conseil d'administration et le code AFEP-MEDEF.

Les membres du comité doivent présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Les compétences ainsi requises s'apprécient au regard de l'expérience professionnelle, de la formation académique et/ou de la connaissance de l'activité propre de la Société.

Sur invitation du président du comité, le directeur financier, certains représentants de la direction financière (responsable du contrôle financier, de l'audit interne, du contrôle interne, de la trésorerie...) ou membres du comité exécutif assistent aux réunions du comité.

Sur convocation du président du comité, les commissaires aux comptes assistent aux réunions du comité quand un point de l'ordre du jour requiert leur présence.

Le comité peut également faire appel à des experts extérieurs en tant que besoin, en veillant à leur compétence et à leur indépendance.

Au 31 décembre 2016, le comité d'audit est composé de quatre membres : Odile Desforges, Olivia Larmaraud, Bernadette Spinoy et Ross McInnes.

Il est présidé par Ross McInnes, président du conseil d'administration de Safran, précédemment directeur général délégué en charge des affaires économiques et financières au sein de cette même société et qui a exercé les fonctions de directeur financier au sein de nombreuses sociétés cotées.

Le comité compte donc trois administrateurs indépendants, dont son président, et sa composition est conforme au seuil des deux tiers préconisé par le code AFEP-MEDEF et tel que reflété dans le règlement intérieur du comité.

Missions du comité d'audit

Le comité a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil d'administration. Il émet des propositions, avis et recommandations dans son domaine de compétence. Le comité n'a qu'un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du conseil d'administration auquel il rend compte chaque fois que nécessaire et auquel il ne doit pas se substituer.

De manière générale, le comité examine, le cas échéant, toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le président du conseil d'administration.

Les attributions plus précisément dévolues au comité par son règlement intérieur sont les suivantes :

Contrôle des comptes

Le comité a pour mission d'examiner les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels du groupe Faurecia afin de rendre compte au conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle que le comité a joué dans ce processus.

À ce titre, le comité doit notamment :

- i. procéder à l'examen des comptes et des rapports de gestion afférents ;
- ii. s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la bonne application des méthodes comptables adoptées



pour l'établissement des comptes ; étant précisé qu'il s'agit principalement d'assurer le suivi des processus qui concourent à leur établissement et d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;

- iii. assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- iv. lors de la revue des comptes, examiner les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêt ;
- v. s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du groupe Faurecia ;
- vi. examiner le périmètre de consolidation et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- vii. assurer le suivi de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission (le cas échéant, en tenant compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes), veiller à la mise en œuvre de leurs recommandations et les entendre lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin qu'ils rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux ;
- viii. examiner les supports de communication financière et formuler toute recommandation appropriée au conseil d'administration.

L'examen des comptes par le comité doit être accompagné (i) d'une présentation de la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ainsi que (ii) d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues.

Relations avec les commissaires aux comptes

Le comité pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes, et soumet au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation (ou au renouvellement) par l'assemblée générale (conformément à l'article 16 du règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014). Il élabore la procédure et les principes de sélection des commissaires aux comptes (notamment, s'il y a lieu, de recourir à un appel d'offres). Il supervise, le cas échéant, l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ».

Le comité s'assure des conditions d'indépendance des commissaires aux comptes (et notamment celles définies dans le code de commerce et dans le règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014). À ce titre, il examine avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe, ou la part

qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes selon les modalités définies dans le règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014.

Le comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes.

Les commissaires aux comptes doivent présenter au comité :

- i. leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;
- ii. les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées ;
- iii. les irrégularités ou inexactitudes découvertes ;
- iv. les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus ;
- v. au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément (i) à l'article 11 du règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014 et (ii) à l'article L. 823-16 III du code de commerce (tel que modifié par l'ordonnance n° 2016-315 en date du 17 mars 2016) et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes.

Ils communiquent chaque année au comité :

- i. une déclaration d'indépendance ;
- ii. le montant des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les entités contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services ;
- iii. les informations afférentes aux prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des commissaires aux comptes.

Contrôle interne et gestion des risques

Le comité doit prendre connaissance et apprécier les procédures de contrôle interne et plus particulièrement suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques 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, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance.

Le comité doit notamment veiller à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives qu'il doit porter à la connaissance du conseil d'administration.

Dans ce contexte, le comité est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Ainsi :

- i. les commissaires aux comptes portent à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

- ii. le comité entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le comité doit procéder à tout le moins annuellement à une présentation au conseil d'administration du suivi et du contrôle des risques.

Le comité est également amené à formuler toute recommandation au conseil afin d'assister le président du conseil d'administration dans la préparation de son rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Budget et gestion prévisionnelle

Le comité examine et fait toutes les recommandations nécessaires au conseil d'administration s'agissant du budget annuel et revoit régulièrement l'activité du Groupe et l'exécution du budget.

Il examine les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants.

Situation financière, financement, émissions de titres

Le comité revoit régulièrement la situation financière, la situation de trésorerie ainsi que les engagements hors bilan significatifs du Groupe.

Il examine et fait toutes les recommandations nécessaires au conseil d'administration en matière d'émission d'obligations et de titres complexes n'emportant pas une augmentation de capital ou comportant l'émission de titres de capital ainsi que s'agissant de la réalisation d'opérations modificatives du capital social.

Fonctionnement du comité d'audit

Le comité se réunit au moins deux fois par an, avant l'arrêté des comptes annuels et semestriels et autant que nécessaire pour accomplir ses missions.

Le délai entre l'examen des comptes par le comité et l'examen par le conseil d'administration doit être au moins de deux jours. Exceptionnellement, sur décision du président du comité, ce délai peut être raccourci afin notamment de tenir compte de la participation des membres du comité qui ne sont pas basés en France.

Le comité informe le président du conseil d'administration sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

Les réunions se tiennent au siège social, sur convocation par le président et/ou le Secrétaire du comité. Elles peuvent également être tenues par visioconférence ou encore par moyens de télécommunication. Un comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

Le Secrétaire a pour mission d'organiser la tenue matérielle des séances du comité ainsi que d'y assister et de préparer les comptes rendus des réunions qui seront soumis à l'approbation du comité suivant.

Le comité établit annuellement son programme de travail en tenant compte de l'actualité de la Société ainsi que des résultats de ses précédents travaux.

Activité du comité d'audit en 2016

En 2016, le comité d'audit a tenu quatre sessions avec un taux de participation de 100 %.

Les sujets plus particulièrement suivis au cours de ces réunions ont été les suivants :

- La réunion du comité du 8 février 2016 a eu pour principal objet l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2015, l'examen de la situation de trésorerie et l'examen du respect des engagements financiers (*covenants*) au titre des principaux financements du Groupe.

Ce comité a également revu la proposition d'affectation du résultat et a décidé de proposer au conseil d'administration du 10 février le versement d'un dividende de 0,65 euro par action.

Il a revu le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre de 2015.

Outre l'examen du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2016 et du communiqué de presse associé, la séance du comité du 11 avril 2016 a notamment été consacrée au compte rendu de l'activité de l'audit interne au cours de l'exercice 2015, à son plan de travail pour 2016, au contrôle interne et à l'examen du plan d'audit des commissaires aux comptes pour 2016.

Le contrôle des risques a fait l'objet d'une attention particulière avec la présentation de la cartographie des risques et des informations données sur le processus de définition et d'intégration des risques.

Le comité s'est également penché sur les autorisations de nature financière à soumettre à l'assemblée du 27 mai 2016.

- Lors de sa séance du 21 juillet 2016, le comité a analysé la présentation des comptes semestriels 2016 et le communiqué de presse associé. Il a également revu les missions du contrôle interne du Groupe au cours du premier semestre.
- Enfin, la réunion du 19 décembre 2016 a, entre autres, été consacrée aux prévisions de résultats à fin décembre, à l'examen du budget 2017, à l'exposé des auditeurs sur leur mission d'audit du *hard close* 2016.

Un point a également été présenté au comité sur les résultats des missions de l'audit interne et du contrôle interne au cours de l'exercice 2016 ainsi que sur l'organisation et les réalisations de la fonction conformité mise en place en début d'année 2016.



Enfin, le sujet spécifique des services autres que la certification des comptes lui a été présenté et, dans ce contexte, un projet de charte, annexe au règlement intérieur du comité, portant règles d'approbation des services en question.

À chaque réunion du comité, un point est fait sur la situation de la trésorerie, sur l'examen du financement et de la liquidité du Groupe.

Lors de ses différentes réunions, le comité d'audit a notamment entendu le directeur financier du Groupe, le directeur de l'audit interne, le directeur du contrôle interne et le directeur de la conformité. Les commissaires aux comptes ont été entendus au cours de chaque réunion.

Le président du comité a présenté un rapport sur les travaux du comité lors des réunions du conseil d'administration des 10 février, 13 avril, 25 juillet et 21 décembre 2016.

9.1.1.4.3. LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS (EN PLACE JUSQU'AU 25 JUILLET 2016)

Composition du comité des nominations et des rémunérations

Au 20 juillet 2016, date de sa dernière réunion, le comité des nominations et des rémunérations était composé de quatre membres : Jean-Pierre Clamadieu qui le présidait, Linda Hasenfratz, Amparo Moraleda et Robert Peugeot.

Il comptait ainsi trois administrateurs indépendants étant, de surcroît, présidé par l'un d'eux, Jean-Pierre Clamadieu, et ne comportait aucun mandataire social, conformément au code AFEP-MEDEF.

À cette même date, le comité ne comportait pas d'administrateur représentant les salariés.

Missions du comité des nominations et des recommandations

Les attributions plus précisément dévolues au comité aux termes de son règlement intérieur étaient les suivantes :

Nominations

- préparation de la procédure de sélection des futurs administrateurs : détermination des critères à retenir ;
- examen des propositions de nomination ;
- établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- examen de l'indépendance des membres du conseil ;
- examen des propositions de nomination au sein des comités.

Rémunérations

- Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le comité était chargé de recommander annuellement au conseil tant la part fixe que les critères de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en fonction des performances réalisées et en se référant à la pratique générale de groupes français ou étrangers équivalents ainsi

qu'aux autres formes de rémunération et d'avantages en nature perçus.

- Bénéficiaires de plans d'options et d'actions de performance

Le comité était chargé d'examiner les plans envisagés de distribution d'options de souscription, d'achat d'actions et d'attribution d'actions de performance ainsi que les catégories d'allocation les plus appropriées. À ce titre, il devait émettre une proposition d'attribution d'options/d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et un avis sur la liste des autres bénéficiaires pressentis.

- Rémunération des administrateurs

Le comité était chargé de procéder à l'évaluation périodique des jetons de présence : proposition de règles de répartition et, le cas échéant, de critères de calcul d'une part variable liée à l'assiduité aux séances du conseil et à la participation effective à des comités. Le comité devait émettre une recommandation annuelle à cet égard.

Activité du comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 25 juillet 2016

En 2016, le comité des nominations et des rémunérations a tenu trois sessions avec un taux de participation de 100 %.

- Lors de sa réunion du 4 février 2016, le comité a arrêté des propositions à l'attention du conseil d'administration en relation avec la rémunération fixe du président-directeur général et du directeur général délégué pour 2016, avec la fixation du montant de leur rémunération variable au titre de 2015 et avec les critères de détermination de leur rémunération variable pour 2016.

Ce comité a également examiné les candidatures d'Olivia Larmarand et de Michel de Rosen aux fonctions d'administrateurs et a recommandé ces candidatures au conseil d'administration du 10 février 2016.

Des points spécifiques ont également été dédiés, au cours de cette séance, au montant de l'enveloppe des jetons de présence et aux résultats de l'évaluation des travaux du conseil et des comités au cours de l'exercice 2015 menée avec l'assistance d'un consultant externe, Russel Reynolds.

Un point plus général lui a été soumis, en relation avec l'évolution récente du guide d'application du code AFEP-MEDEF.

- Au cours de sa séance du 6 avril 2016, le comité a décidé de recommander au conseil d'administration de nommer Yann Delabrière et qualité de président du conseil d'administration et Patrick Koller en qualité de directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016.

Ce comité a examiné, pour recommandation au conseil d'administration, le niveau de rente annuelle du plan de retraite additif au profit des membres du comité exécutif ainsi que la réalisation des conditions de performance interne et externe du plan d'actions de performance n° 5 et a conclu que ces conditions étaient atteintes à hauteur de leur niveau maximal.

Il a revu l'indépendance de chaque administrateur au regard des critères du code AFEP-MEDEF.

Sur la base d'un examen comparatif d'un échantillon de sociétés du CAC 40 et du SBF 120, le comité a proposé au conseil de revoir le barème des jetons de présence applicable à compter de l'exercice 2016 afin, d'une part, de relever le montant des jetons variables attachés aux séances du conseil et des comités et, d'autre part, de prévoir un montant de jetons de présence fixe et variable plus élevé au bénéfice des présidents des comités.

Enfin le comité a examiné la composition de l'ensemble des comités.

- Le comité du 20 juillet 2016 s'est penché sur les éléments composant la rémunération du président du conseil d'administration et du directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016 et, dans ce contexte, a notamment recommandé au conseil d'administration l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice du directeur général.

Il a poursuivi ses travaux sur les conditions d'attribution d'actions de performance au profit des cadres dirigeants et des managers clés pour la performance à moyen terme du Groupe. Le comité a ainsi revu en détail la rédaction du plan n° 8, la définition des salariés éligibles et la détermination des critères d'attribution et a arrêté l'ensemble des propositions afférentes qu'il a soumises au conseil d'administration du 25 juillet.

Il a également revu, à la suite de la cession de l'activité Exteriors, le critère de performance interne des plans n° 6 et n° 7.

Lors de chacune de ses séances, le comité a débattu des futures étapes de l'évolution de la composition du conseil d'administration compte tenu notamment des impératifs légaux en matière de représentation hommes/femmes et de représentation des salariés.

Il a également piloté le sujet de la succession du président-directeur général.

Yann Delabrière, en sa qualité de président-directeur général ou de président, a assisté à toutes les réunions du comité, à l'exception cependant des débats ayant porté sur sa rémunération.

Le président du comité a présenté un rapport sur les travaux du comité lors des réunions du conseil d'administration des 10 février, 13 avril et 25 juillet 2016.

9.1.1.4.4. LE COMITÉ DE GOUVERNANCE (CRÉE À L'ISSUE DU CONSEIL DU 25 JUILLET 2016)

Composition du comité de gouvernance

La composition du comité est décidée par le conseil d'administration et peut être modifiée à tout moment par décision de ce dernier.

Le comité est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus.

Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. Ils ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

La durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat de membre du comité peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que celui d'administrateur.

Le conseil d'administration désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur.

Le président du comité doit être un administrateur indépendant au sens du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Le secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

Le comité ne doit pas comporter de dirigeant mandataire social exécutif (directeur général, directeurs généraux délégués) ou d'administrateurs croisés (au sens de l'article 15 du code AFEP-MEDEF) et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Sur invitation du président du comité, le directeur général, certains représentants de la direction (directeur des ressources humaines...) ou membres du comité exécutif assistent aux réunions du comité.

Au 31 décembre 2016, le comité de gouvernance est composé de quatre membres : Jean-Pierre Clamadieu qui le préside, Éric Bourdais de Charbonnière, Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon et Amparo Moraleda. Il compte ainsi trois administrateurs indépendants étant, de surcroît, présidé par l'un d'eux, Jean-Pierre Clamadieu, et ne comporte aucun mandataire social, conformément au code AFEP-MEDEF.

À cette même date, le comité ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés.

Missions du comité de gouvernance

Le comité a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil. Il émet des avis, propositions et recommandations dans son domaine de compétence, en particulier sur toute question qui lui est soumise par le président du conseil d'administration.

Le comité n'a qu'un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du conseil d'administration auquel il rend compte chaque fois que nécessaire et auquel il ne doit pas se substituer.

Le comité a notamment pour mission :

Structure de gouvernance

- d'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 de formuler toute recommandation sur le sujet au conseil d'administration ;
- de 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 de 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 ;

- d'examiner les questions afférentes à la gouvernance de la Société qui lui seraient soumises par le président du conseil d'administration ;
- de 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.

Sélection, nomination et succession des administrateurs et du président du conseil d'administration

- de formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination de nouveaux administrateurs et du renouvellement des mandats des administrateurs ; étant précisé que le comité prendra en compte les éléments suivants : l'indépendance des administrateurs, la nécessité pour le conseil de disposer des compétences et de l'expérience nécessaires à l'exercice de ses responsabilités, la diversité internationale de manière à refléter la présence mondiale du Groupe, la répartition des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration ;
- de préparer un plan de succession des administrateurs afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible d'un ou plusieurs administrateurs ;
- de formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination et du renouvellement du président du conseil d'administration ;
- de préparer un plan de succession du président afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.

Rémunération des administrateurs et du président du conseil d'administration

- de formuler annuellement des recommandations au conseil d'administration s'agissant de l'enveloppe des jetons de présence et des mécanismes d'attribution des jetons de présence aux administrateurs. Par ailleurs, il arrête chaque année le montant des jetons de présence dus aux administrateurs ;
- de formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant des éléments composant la rémunération du président du conseil d'administration.

Évaluation de la gouvernance

- de 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 de formuler toute recommandation afférente au conseil d'administration ;
- d'examiner chaque année (préalablement à la publication du document de référence de la Société) l'indépendance de chacun des membres du conseil d'administration.

Éthique et conformité

- d'examiner la politique menée par la Société en matière d'éthique et de conformité au regard des bonnes pratiques de gouvernance.

Fonctionnement du comité de gouvernance

Le comité se réunit au moins deux fois par an et autant que nécessaire pour accomplir ses missions.

Le comité informe le président du conseil d'administration sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

Les réunions se tiennent au siège social sur convocation par le président et/ou le Secrétaire du comité. Elles peuvent également être tenues par visioconférence ou encore par moyens de télécommunication. Un comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

Le Secrétaire du comité a pour mission d'organiser la tenue matérielle des séances du comité ainsi que d'y assister et de préparer les comptes rendus des réunions qui seront soumis à l'approbation du comité suivant.

Le comité établit annuellement son programme de travail en tenant compte de l'actualité de la Société ainsi que des résultats de ses précédents travaux.

Activité du comité de gouvernance en 2016

En 2016, il a tenu deux sessions avec un taux de participation de 100 %.

- Lors de sa session du 11 octobre 2016, le comité s'est tout d'abord penché sur ses missions ainsi que sur ses activités et son plan de travail prévisionnel pour la fin de l'année 2016 et l'année 2017.

Il a examiné l'évolution de la composition du conseil d'administration à l'aune des mandats des administrateurs venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale du 30 mai 2017 et des impératifs réglementaires.

Dans ce contexte, il a décidé de proposer au conseil d'administration de même date de soumettre le renouvellement des mandats d'administrateurs d'Amparo Moraleda, de Jean-Pierre Clamadieu, de Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon et de Robert Peugeot au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 30 mai 2017 et la nomination de Patrick Koller, directeur général, en qualité de nouvel administrateur.

Par ailleurs, il a examiné les profils de plusieurs candidates réunissant des compétences dans les domaines électronique et des hautes technologies.

Le sujet de la représentation des salariés au conseil lui a également été présenté et le comité a pris acte des modalités de désignation existantes de par la loi.

Enfin, un point réglementaire lui a été présenté, lié notamment à l'entrée en application du Règlement européen abus de

marché du 16 avril 2016 et, dans ce contexte, il a été informé de la mise en place au sein de la Société d'un processus de qualification de l'information privilégiée et du déploiement de nouveaux formats de listes d'initiés.

- Lors de sa séance du 21 décembre 2016, le comité a finalisé le processus de sélection d'une nouvelle administratrice et a décidé de proposer au conseil d'administration du 21 décembre 2016 de soumettre la nomination de Penny Herscher au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 30 mai 2017.

S'agissant des jetons de présence, il a pris acte des montants au titre de 2016 et a décidé de proposer au conseil d'administration de même date d'attribuer un jeton supplémentaire par réunion de conseil au bénéfice d'administrateurs non européens dès après l'assemblée générale de 2017, en rémunération des frais de déplacement intercontinentaux.

Il a également proposé au conseil d'augmenter le nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs pour prévoir que chaque administrateur doit détenir un total de cinq cents actions, y compris les vingt actions prévues par les statuts.

S'agissant de l'indépendance des administrateurs, il a revu les critères visant à évaluer la relation d'affaires et a recommandé au conseil d'administration de retenir une approche multicritères incluant une analyse qualitative et de modifier en conséquence son règlement intérieur.

Enfin, un point d'actualité réglementaire lié notamment à la publication du nouveau code AFEP-MEDEF et à la loi Sapin du 9 décembre 2016 lui a été présenté et, dans ce contexte, le comité a pris acte des conséquences du dispositif *Say on Pay* contenu dans la loi Sapin en vue de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

Le président du comité a présenté un rapport sur les travaux du comité lors des réunions du conseil d'administration des 11 octobre et 21 décembre 2016.

9.1.1.4.5. LE COMITÉ DE MANAGEMENT (CRÉÉ À L'ISSUE DU CONSEIL DU 25 JUILLET 2016)

Composition du comité de management

La composition du comité est décidée par le conseil d'administration et peut être modifiée à tout moment par décision de ce dernier.

Le comité est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus.

Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. Ils ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

La durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat de membre du comité peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que celui d'administrateur.

Le conseil d'administration désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur.

Le président du comité doit être un administrateur indépendant au sens du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Le secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

Le comité ne doit pas comporter de dirigeant mandataire social exécutif (directeur général, directeurs généraux délégués) ou d'administrateurs croisés (au sens de l'article 15 du code AFEP-MEDEF) et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Sur invitation du président du comité, le directeur général, certains représentants de la direction (directeur des ressources humaines...) ou membres du comité exécutif assistent aux réunions du comité, étant entendu que le directeur général n'assiste pas aux réunions au cours desquelles sa rémunération est débattue.

Au 31 décembre 2016, le comité de management est composé de quatre membres : Linda Hasenfratz qui le préside, Michel de Rosen, Hans-Georg Harter et Robert Peugeot. Il compte ainsi trois administrateurs indépendants étant, de surcroît, présidé par l'un d'eux, Linda Hasenfratz, et ne comporte aucun mandataire social, conformément au code AFEP-MEDEF.

À cette même date, le comité ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés.

Missions du comité de management

Le comité a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil. Il émet des avis, propositions et recommandations dans son domaine de compétence, en particulier sur toute question qui lui est soumise par le président du conseil d'administration.

Le comité n'a qu'un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du conseil d'administration auquel il rend compte chaque fois que nécessaire et auquel il ne doit pas se substituer.

Le comité a notamment pour mission :

Sélection du directeur général

- de formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination et du renouvellement du directeur général ;
- de préparer un plan de succession du directeur général afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.

Sélection des directeurs généraux délégués

- de formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination et du renouvellement des directeurs généraux délégués ;
- de préparer un plan de succession des directeurs généraux délégués afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.



Rémunération des membres de la direction générale

- de formuler annuellement des recommandations au conseil d'administration s'agissant tant de la part fixe que des critères de la part variable de la rémunération des membres de la direction générale en se référant à la pratique générale des groupes français ou étrangers équivalents ainsi qu'aux autres formes de rémunération et d'avantages en nature perçus ;
- de formuler des recommandations au conseil d'administration sur la réalisation des critères de la part variable des membres de la direction générale ;
- de formuler des recommandations sur les autres éléments composant la rémunération des membres de la direction générale en ce compris le régime de retraite et de prévoyance, les compléments de retraite, les avantages en nature et autres droits pécuniaires notamment en cas de cessation des fonctions ;
- de s'assurer de la stricte conformité des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées avec la réglementation applicable.

Politique de rémunération de long terme (*long term incentive plans*)

- de 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 ;
- d'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 ;
- de 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.

Performance, sélection et rémunération des membres du management (autres que les membres de la direction générale)

- de procéder à une revue annuelle de la performance des dirigeants du Groupe (comité exécutif et *Senior Management*) ;
- de procéder annuellement à une revue des plans de sélection et de succession des membres du comité exécutif ;
- d'examiner annuellement la rémunération des membres du comité exécutif.

Fonctionnement du comité de management

Le comité se réunit au moins deux fois par an et autant que nécessaire pour accomplir ses missions.

Le comité informe le président du conseil d'administration sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

Les réunions se tiennent au siège social sur convocation par le président et/ou le Secrétaire du comité. Elles peuvent également être tenues par visioconférence ou encore par moyens de

télécommunication. Un comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

Le Secrétaire du comité a pour mission d'organiser la tenue matérielle des séances du comité ainsi que d'y assister et de préparer les comptes rendus des réunions qui seront soumis à l'approbation du comité suivant.

Le comité établit annuellement son programme de travail en tenant compte de l'actualité de la Société ainsi que des résultats de ses précédents travaux.

Activité du comité de management en 2016

En 2016, il a tenu deux sessions avec un taux de participation de 100 %.

- Lors de sa séance du 3 octobre 2016, le comité s'est tout d'abord penché sur ses missions ainsi que sur ses activités et son plan de travail prévisionnel pour la fin de l'année 2016 et l'année 2017.

Puis il a procédé à l'examen de l'organisation du comité exécutif et des évolutions prévues et, dans ce contexte, le plan de succession à court et moyen terme lui a été présenté. Les composantes de la rémunération des membres du comité exécutif ont également été exposées.

- Le comité du 16 décembre a procédé à la revue individuelle de hauts potentiels ayant vocation à intégrer le comité exécutif au cours des 5 prochaines années ainsi qu'à la revue du *Senior Management*.

S'agissant du *Senior Management*, le comité a pris acte des ambitions de Faurecia et des facteurs clefs de développement de la future génération de Senior Managers ainsi que de sa composition et des évolutions souhaitées.

Le comité a également examiné une première proposition d'objectifs de la détermination de la rémunération variable du directeur général pour 2017.

Enfin, il a approuvé des lignes directrices internes s'agissant de l'octroi, par le directeur général, de dérogations à la condition de présence dans le cadre des plans d'actions de performance.

Le président du comité a présenté un rapport sur les travaux du comité lors des réunions du conseil d'administration des 11 octobre et 21 décembre 2016.

9.1.1.5. Évaluation du conseil d'administration

Le conseil d'administration procède tous les ans à une évaluation de son fonctionnement.

Tous les trois ans, il procède à une évaluation détaillée avec l'assistance d'un consultant externe, la dernière évaluation menée de la sorte l'ayant été au titre de 2015. Les deux années suivantes, l'évaluation est réalisée de manière interne.

Au titre de l'exercice 2016, il a ainsi été procédé à cette évaluation de manière interne.

L'évaluation a été réalisée au cours des mois de décembre 2016 et janvier 2017 sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs.

Les résultats de cette évaluation ont été présentés au comité de gouvernance du 6 février 2017.

S'agissant du questionnaire d'évaluation, il portait sur les thèmes suivants :

- organisation et fonctionnement du conseil d'administration ;
- étendue des sujets couverts par le conseil et ses comités ;
- les relations entre le conseil et la direction générale notamment depuis la séparation des fonctions intervenue au 1^{er} juillet 2016.

Il a également été demandé aux administrateurs de faire part de leur appréciation sur la gouvernance et sur l'évaluation de leur contribution personnelle aux travaux du conseil et des comités.

Il ressort des réponses aux questionnaires que les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement du conseil et des comités et ont notamment relevé une amélioration liée à la réorganisation des comités telle que celle-ci a été mise en œuvre à la suite de l'évaluation menée au titre de 2015.

Les administrateurs ont indiqué prêter une attention spécifique à la revue et à la gestion des risques, à la perception de la Société par le marché et les investisseurs et à la stratégie associée ainsi qu'à la revue et aux plans de succession du management.

9.1.1.6. Limitations apportées par le conseil aux pouvoirs du directeur général

Aux termes du règlement intérieur en vigueur au 31 décembre 2016, le directeur général doit obtenir l'autorisation du conseil d'administration pour réaliser tout projet d'acquisition, de cession ou de constitution de société commune dont la valeur totale des actifs est supérieure à 100 millions d'euros et/ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 300 millions d'euros. Ce règlement indique également que toute opération significative qui ne figure pas dans le plan stratégique de la Société doit recueillir l'approbation préalable du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 avril 2016, a autorisé le directeur général, à compter du 1^{er} juillet 2016, à donner des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un

montant global de 50 millions d'euros, plafonnés à 10 millions d'euros par opération. Dans le cas où le Groupe serait amené à garantir des engagements commerciaux de restitution d'acomptes ou des engagements de bonne fin de contrat à exécutions successives, le directeur général est autorisé à décliner à l'intérieur du même montant global des garanties n'excédant pas 5 millions d'euros par opération.

9.1.1.7. Mode de rémunération des mandataires sociaux

La détermination de la rémunération (fixe et variable), les critères de rémunération, les avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ainsi qu'une comparaison des rémunérations versées sur plusieurs exercices sont détaillées infra dans le chapitre 9.

9.1.1.8. Éléments pouvant avoir un impact en cas d'offre publique

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du code de commerce sont mentionnées aux sections 9.1.1, 11.3.2 et aux sous-sections 11.4.2.1 et 11.4.2.2 du présent document de référence.

9.1.1.9. Participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée sont décrites aux articles 22 et 23 des statuts de Faurecia, disponibles sur le site internet www.faurecia.com et également au chapitre 11 du présent document de référence.

9.1.1.10. Synthèse de la conformité aux recommandations du code AFEP-MEDEF

À la clôture de l'exercice 2016, Faurecia ne s'écarte d'aucune des recommandations contenues dans le code AFEP-MEDEF devant répondre à l'obligation « appliquer ou expliquer » telles que celles-ci sont rappelées dans le guide d'application du code mis à jour en décembre 2016.



9.1.2. LES MANDATAIRES SOCIAUX DE FAURECIA

9.1.2.1. Informations sur les mandataires sociaux

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016 figure à la section 9.1.1 ci-dessus.

EXPERTISE, FONCTIONS ET MANDATS

Mandataire social	Mandats/Fonctions
<p>Yann DELABRIÈRE M. Yann Delabrière est président du conseil d'administration de Faurecia depuis le 1^{er} juillet 2016.</p> <p>Il a occupé des fonctions de direction financière au sein de plusieurs grands groupes industriels. En 1990, il intègre le groupe PSA Peugeot Citroën où il y exercera la fonction de directeur financier du groupe et membre du comité exécutif de 1998 à 2007.</p> <p>Il est administrateur de Faurecia depuis le 18 novembre 1996 et a exercé la fonction de président et directeur général du 16 février 2007 au 30 juin 2016.</p>	<p>Au sein de Faurecia</p> <ul style="list-style-type: none"> Président du conseil d'administration de Faurecia <p>Hors de Faurecia</p> <p>Au 31 décembre 2016, M. Yann Delabrière est également :</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur de Capgemini * (France) Président de MM. Consulting SAS (France) <p>Au cours des cinq dernières années, M. Yann Delabrière a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président-directeur général de Faurecia * (France) jusqu'au 30 juin 2016 Administrateur de Société Générale * (France) jusqu'au 18 mai 2016
<p>Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE M. Éric Bourdais de Charbonnière a occupé diverses fonctions au sein de la banque JP Morgan depuis 1965. Il en a été <i>Executive Vice-President</i>, responsable de l'Europe de 1987 à 1990.</p> <p>En 1990, il a rejoint Michelin pour en être directeur financier puis membre du conseil exécutif. Il en a été président du conseil de surveillance de septembre 2000 jusqu'au 17 mai 2013.</p>	<p>Au sein de Faurecia</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur de Faurecia Membre du comité de gouvernance <p>Hors de Faurecia</p> <p>Au cours des cinq dernières années, M. Éric Bourdais de Charbonnière a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> Membre du conseil de surveillance de ODDO et Cie (France) et Membre du comité d'audit Président du conseil de surveillance de Michelin * (France) et Membre du comité d'audit

* Société cotée.

Mandataire social

Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON
M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon est directeur financier et directeur des systèmes d'information du groupe PSA Peugeot Citroën et membre du directoire de Peugeot S.A.

Il a occupé des fonctions financières et commerciales au sein du groupe PSA Peugeot Citroën depuis 1989.

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité de gouvernance

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon est également :

- Directeur financier et directeur des systèmes d'information du groupe PSA Peugeot Citroën
- Membre du directoire de Peugeot S.A. * (France)
- Administrateur d'Automobiles Citroën (France)
- Vice-Président et Membre du conseil de surveillance de Gefco (France)
- Représentant permanent de la société Peugeot S.A. *, Administrateur d'Automobiles Peugeot (France)
- Représentant permanent d'Automobiles Peugeot, Administrateur de Banque PSA Finance (France)
- Vice-Président et Administrateur délégué de PSA International S.A. (France)
- Administrateur de Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles Company Ltd (Chine)
- Administrateur de Changan PSA Automobiles Co., Ltd (Chine)
- Membre du conseil de surveillance de Dongfeng Peugeot Citroën Automobile Sales Company Ltd (Chine)
- Membre du conseil de surveillance de PSA (Wuhan) Management Company, Ltd (Chine)
- Administrateur d'IKAP (Iran)
- Président de CarOnWay (France)
- Président de Mister Auto (France)

Au cours des cinq dernières années, M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- Président du conseil d'administration de Banque PSA Finance (France)
- Président d'A.S.M. Auto Sud Marché SAS (France)
- Administrateur de Gefco (France)
- Président du conseil de surveillance de Peugeot Finance International N.V. (Pays-Bas)
- Administrateur de Peugeot Citroën Automobiles (France)
- Administrateur de PCMA Holding B.V. (Pays-Bas)

* Société cotée.



Mandataire social

Jean-Pierre CLAMADIEU

M. Jean-Pierre Clamadieu est *Chief Executive Officer* de Solvay depuis le 8 mai 2012.

Il a occupé différentes fonctions de direction de branche de Rhodia, en a été le directeur général d'octobre 2003 à mars 2008, puis le président-directeur général jusqu'en octobre 2011.

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Président du comité de gouvernance

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Jean-Pierre Clamadieu est également :

- *Chief Executive Officer* de Solvay S.A. * (Belgique)
- Administrateur de Solvay S.A. * (Belgique)
- Administrateur d'AXA * (France)
- Administrateur de Solvay Finance S.A. (Luxembourg)
- Administrateur de Solvay Specialty Chemicals Asia Pacific Pte. Ltd (Singapour)
- *Chairman* de Cytec Industries, Inc. (États-Unis)

Au cours des cinq dernières années, M. Jean-Pierre Clamadieu a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- *Deputy Chief Executive Officer* de Solvay S.A. * (Belgique) jusqu'au 8 mai 2012
- Président du conseil d'administration de Rhodia (France) jusqu'au 12 février 2013
- Administrateur de la SNCF (France) jusqu'au 31 décembre 2012
- Membre du conseil de surveillance de Solvay GmbH (Allemagne) jusqu'au 31 décembre 2013
- Administrateur de Solvay Iberica S.L. (Espagne) jusqu'au 26 septembre 2014
- Administrateur de Solvay Quimica S.L. (Espagne) jusqu'au 26 septembre 2014
- Administrateur de Solvay America, Inc. (États-Unis) jusqu'au 1^{er} janvier 2014

Odile DESFORGES

Mme Odile Desforges est ingénieur de l'École Centrale de Paris et diplômée du CEDEP.

Elle a commencé sa carrière en 1973 en tant que Chargée de Recherches à l'Institut de Recherche des Transports avant de rejoindre, en 1981, le groupe Renault au sein duquel elle a exercé de nombreuses fonctions à responsabilité dans les domaines de la planification, des produits et des achats. Puis, après avoir été directeur général adjoint du groupe Renault-VI/Mack et Membre du comité exécutif en charge des Études/Achats/ Programmes de 1999 à 2001, elle est devenue présidente de la Business Unit Volvo 3P de AB Volvo jusqu'en 2003. De 2003 à 2009 elle a rejoint le comité de direction de Renault et a exercé les fonctions de Responsable de la direction des achats mondiale Renault/Nissan. En 2009, elle a été nommée membre du comité exécutif de Renault et directeur ingénieries et qualité Groupe. Elle est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

Au sein de Faurecia

- Administratrice de Faurecia
- Membre du comité d'audit

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, Mme Odile Desforges est également :

- Administratrice de Johnson Matthey Plc. (Grande-Bretagne), depuis juin 2013
- Administratrice de Dassault Systèmes * (France), depuis mai 2013
- Administratrice de Safran* (France) et Présidente du comité d'audit, depuis mai 2011
- Administratrice d'Imerys * (France)

Au cours des cinq dernières années, Mme Odile Desforges a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'elle n'exerce plus :

- Administratrice de Sequana * (France), de 2012 à mai 2016.
- Administratrice de GIE Regienov (France), jusqu'en janvier 2013
- Administratrice de Renault Espana S.A. (Espagne), jusqu'en décembre 2012
- Administratrice de RNTBCI (Inde), jusqu'en juin 2012
- Administratrice de Renault Nissan B.V. (Pays-Bas), jusqu'en juin 2012

* Société cotée.

Mandataire social

Mandats/Fonctions

Lee GARDNER

M. Lee Gardner est directeur général de OEP Capital Advisors, L.P.

Il a, durant trente ans, occupé différentes fonctions de direction dans l'industrie, au sein des sociétés Borg Warner Corporation et Masco Tech, Inc. avant de rejoindre One Equity Partners en 2001, OEP étant alors la société d'investissement privé de JP Morgan Chase & Co. Une scission étant intervenue en janvier 2015, OEP est désormais une société de gestion indépendante dénommée OEP Capital Advisors, L.P.

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Lee Gardner est également :

- Directeur général de OEP Capital Advisors, L.P. (États-Unis)
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Strike LLC (États-Unis)
- Administrateur et Président du conseil d'administration de OEP East Balt I LP (États-Unis)
- Membre et Président du conseil d'administration de Anvil LLC (États-Unis)
- Membre et Président du conseil de surveillance de Smartrac N.V. (Pays-Bas)

Au cours des cinq dernières années, M. Lee Gardner a également occupé le mandat suivant qu'il n'exerce plus :

- Administrateur de Precision Gear Holdings (États-Unis)

Hans-Georg HÄRTER

M. Hans-Georg Härter a réalisé toute sa carrière au sein du groupe ZF qu'il a rejoint en 1973.

Il a exercé la fonction de président du directoire de ZF Friedrichshafen AG de janvier 2007 à mai 2012, date à compter de laquelle il a fait valoir ses droits à la retraite.

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité de management

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Hans-Georg Härter est également :

- Fondateur de HGH Consulting (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de Klingelberg AG (Allemagne)
- Membre du conseil d'administration de la Fondation Zeppelin University Friedrichshafen (Allemagne)
- Membre du conseil de l'Association Deutsche Wissenschaft e.G. (Allemagne)
- Membre de l'Institut Deutsche Wissenschaft (Allemagne)
- Membre du comité consultatif de Unterfränkische Überlandzentrale e.G (Allemagne)
- Administrateur de Axega GmbH (Allemagne)
- Administrateur d'Altran S.A. * (France)
- Membre du conseil de surveillance de Kiekert AG (Allemagne)
- Président du conseil de surveillance de Knorr-Bremse AG (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de Eco 1 Holding GmbH Hilite International (Allemagne)
- Président du conseil d'administration de Deutz AG (Allemagne)

Au cours des cinq dernières années, M. Hans-Georg Härter a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- Président du directoire de ZF Friedrichshafen AG (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de ZF Getriebe GmbH, Saarbrücken (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de ZF Lemförder GmbH, Lemförde (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de ZF Passau GmbH, Passau (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de ZF Sachs AG, Schweinfurt (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de Verband der Automobilindustrie (VDA) (Allemagne)

* Société cotée.

**Mandataire social****Linda HASENFRATZ**

Mme Linda Hasenfratz est *Chief Executive Officer* de Linamar Corporation depuis août 2002. Elle en a également été *President* d'avril 1999 à août 2004 et *Chief Operating Officer* de septembre 1997 à septembre 1999. Elle en est administratrice depuis 1998.

Mandats/Fonctions**Au sein de Faurecia**

- Administratrice de Faurecia
- Présidente du comité de management

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, Mme Linda Hasenfratz est également :

- Directrice générale de Linamar Corporation (Canada)
- Administratrice de Linamar Corporation (Canada)
- Membre du *Board of Governors*, Royal Ontario Museum (Canada)
- Administratrice de la Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) (Canada)
- Présidente du Business Council of Canada, anciennement *Canadian Council of Chief Executives* (Canada)
- Membre de Catalyst Canadian *Board of Advisors* (Canada)

Au cours des cinq dernières années, Mme Linda Hasenfratz a également occupé le mandat suivant qu'elle n'exerce plus :

- Administratrice de Original Equipment Suppliers Association (États-Unis)

* Société cotée.

Mandataire social

Patrick KOLLER

M. Patrick Koller est directeur général de Faurecia depuis le 1^{er} juillet 2016

Il est diplômé de l'École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy (ESSTIN) et de l'Institut Français de Gestion.

Il a occupé des fonctions de direction au sein de plusieurs grands groupes industriels (Valeo, Rhodia).

En 2006, il a rejoint le groupe Faurecia en tant que vice-président exécutif du *Business Group* Faurecia Automotive Seating (désormais dénommé Faurecia Seating), poste qu'il a occupé jusqu'au 2 février 2015. Durant cette période, il exerce de nombreux mandats au sein des filiales du Groupe.

Le 2 février 2015, il a été nommé directeur général délégué en charge des opérations, fonction qu'il a occupée jusqu'au 30 juin 2016.

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Directeur général

Au cours des cinq dernières années, M. Patrick Koller a également occupé les mandats et fonctions suivants **au sein du groupe Faurecia** qu'il n'exerce plus :

- Directeur général délégué, en charge des opérations, de Faurecia jusqu'au 30 juin 2016
- Vice-Président du conseil d'administration de Faurecia (China) Holding Co., Ltd (Chine) jusqu'au 12 mars 2015
- Gérant de Faurecia Components Pisek, S.r.o. (République Tchèque) jusqu'au 21 avril 2015
- Gérant de Faurecia Plzen (République Tchèque) jusqu'au 21 avril 2015
- Membre du conseil de surveillance de Faurecia Automotive GmbH (Allemagne) jusqu'au 31 mai 2015
- Représentant de l'Administrateur Faurecia Investments, vice-Président du conseil d'administration de Faurecia Azin Pars Company (Iran) jusqu'au 15 septembre 2015
- Membre du conseil d'administration de Faurecia NHK Co., Ltd (Japon) jusqu'au 28 avril 2015
- Membre du conseil de surveillance de Faurecia Automotive Polska S.A. (Pologne) jusqu'au 30 mars 2015
- Président du conseil de surveillance de Faurecia 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
- Administrateur de Faurecia Automotive Seating UK Limited (Angleterre) jusqu'au 16 septembre 2014
- Administrateur de Orcia Otomotiv Yan Sanayi Ve Anonim Sirketi (Turquie), jusqu'au 2 juin 2014
- Vice-Président du conseil d'administration de Faurecia (Shanghai) Management Co., Ltd (Chine) jusqu'au 1^{er} novembre 2013
- Vice-Président du conseil d'administration de BFTC Bertrand Faure Teknik Oto Yan Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie) jusqu'au 30 juin 2012

* Société cotée.

**Mandataire social****Olivia LARMARAUD**

Mme Olivia Larmaraud est directrice de la Consolidation et des Normes Comptables du Groupe PSA Peugeot Citroën depuis 2002.

Elle est Expert-Comptable diplômée, avec une maîtrise de Sciences et Techniques Comptables et Financière de l'Université Paris Dauphine. Elle est également détentrice du « Certificat Administrateur de Société » qui lui a été délivré, en 2013, par l'Institut Français des Administrateurs et par l'Institut d'Études Politiques.

Elle a débuté sa carrière en tant qu'auditeur externe durant trois ans chez Deloitte. Elle a ensuite intégré la Compagnie Générale des Eaux en tant que membre de l'équipe de consolidation durant trois années également avant de rejoindre Sanofi où, pendant huit ans, elle a exercé en tant que contrôleur financier. Elle est, depuis 1995, à la direction financière du groupe PSA Peugeot Citroën et, depuis 2008, cadre dirigeant.

Mandats/Fonctions**Au sein de Faurecia**

- Administratrice de Faurecia
- Membre du comité d'audit

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, Mme Olivia Larmaraud est également :

- Directrice de la Consolidation et des Normes Comptables du groupe PSA Peugeot Citroën *
- Administratrice et Présidente du comité d'audit du groupe industriel SNEF depuis juillet 2015
- Administratrice de l'association ACTEO depuis 2008
- Membre de la Commission des Normes Internationales de l'ANC (Autorité des Normes Comptables) depuis 2010
- Membre du Global Preparer Forum, groupe mondial d'entreprises de consultation de l'IASB (International Accounting Standard Board) depuis 2008

Au cours des cinq dernières années, Mme Olivia Larmaraud n'a pas occupé de mandats ou de fonctions qu'elle n'exerce plus.

* Société cotée.

Mandataire social

Ross McINNES

M. Ross McInnes est président du conseil d'administration de Safran.

Il a notamment occupé le poste de directeur financier d'Eridania Beghin-Say de 1991 à 2000. Il en devient administrateur en 1999. Il rejoint Thomson-CSF (Thalès) en 2000 comme directeur général adjoint et directeur financier avant d'intégrer en 2005 le groupe PPR comme directeur général finance et stratégie. De 2007 à 2009, il occupe la fonction de *Vice-Chairman* de Macquarie Capital Europe. En mars 2009, M. Ross McInnes intègre le groupe Safran au poste de conseiller du président du directoire puis devient directeur financier en juin 2009. Il est membre du directoire de juillet 2009 à avril 2011.

Le 21 avril 2011, il est nommé par le conseil d'administration de Safran, directeur général délégué, affaires économiques et financières, fonction qu'il exerce jusqu'au 23 avril 2015. Au cours du conseil d'administration du 23 avril 2015, il est nommé président du conseil d'administration.

En février 2015, il est nommé Représentant Spécial pour les relations économiques avec l'Australie par le Ministre des Affaires étrangères et du Développement international.

En novembre 2016, il est nommé par le Premier Ministre, « Ambassadeur » du Guichet Unique destiné à accueillir les entreprises étrangères souhaitant s'implanter en Région Ile-de-France dans le cadre du renforcement de l'attractivité du territoire français.

En novembre 2016, sur proposition de l'Afep et du Medef, il est également nommé membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (comité mis en place par l'Afep et le Medef pour assurer le suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées).

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Président du comité d'audit

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Ross McInnes est également :

- Président du conseil d'administration de Safran * (France)
- Administrateur et Président du comité d'audit d'Eutelsat Communications * (France)
- *Non-Executive Director* et Président du comité d'audit d'IMI Plc * (Grande-Bretagne)

Au cours des cinq dernières années, M. Ross McInnes a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- Directeur général délégué – affaires économiques et financières de Safran * (France)
- Administrateur de Financière du Planier (France)
- Administrateur de Messier-Bugatti-Dowty (France), groupe Safran
- Administrateur de Aircelle (France), groupe Safran
- Administrateur de Morpho (France), groupe Safran
- Administrateur de Snecma (France), groupe Safran
- Administrateur de Turbomeca (France), groupe Safran
- Administrateur de Vallaroch Conseil (France), groupe Safran
- Administrateur de Sagem Défense Sécurité (France), groupe Safran
- Représentant permanent au conseil d'administration de Établissements Vallaroché (France) (société représentée : Safran), groupe Safran
- Représentant permanent au conseil d'administration de Soreval (Luxembourg) (société représentée : Établissements Vallaroché), groupe Safran
- Administrateur de Safran USA, Inc. (États-Unis), groupe Safran
- Administrateur de Limoni SpA (Italie)
- Administrateur de Globe Motors, Inc. (États-Unis)
- Représentant permanent au conseil d'administration de Générale de Santé S.A. * (France) (société représentée : Santé Europe Investissements Sàrl)
- Membre du comité d'audit de Générale de Santé S.A. * (France)
- Représentant permanent au conseil d'administration de Santé S.A. (Luxembourg) (société représentée : Santé Europe Investissements Sàrl)

* Société cotée.



Mandataire social

Amparo MORALEDA

Mme Amparo Moraleda est diplômée en tant qu'ingénieur de l'ICAI (*Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial*) de Madrid et est titulaire d'un MBA de la IESE Business School de Madrid.

Elle a été de janvier 2009 et jusqu'au mois de février 2012, *Chief Operating Officer* – Division internationale de la société Iberdrola S.A., un des premiers producteurs mondiaux d'énergies renouvelables.

Précédemment, de 1988 à 2008, elle a exercé diverses fonctions au sein du groupe IBM qu'elle a intégré en tant qu'ingénieur Systèmes. De juin 2001 à juin 2005, elle a notamment été *General Manager* d'IBM Espagne et Portugal. Entre juin 2005 et décembre 2008, elle a été *General Manager* d'IBM pour l'Espagne, le Portugal, la Grèce, Israël et la Turquie.

En décembre 2015, elle est devenue membre de la *Spanish Royal Academy of Economic and Financial Sciences*.

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Administratrice de Faurecia
- Membre du comité de gouvernance

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, Mme Amparo Moraleda est également :

- Membre du conseil de surveillance de CSIC (*Consejo Superior de Investigaciones Científicas*) (Espagne)
- Membre du conseil d'administration de Solvay S.A. * (Belgique)
- Membre du conseil d'administration Airbus Group S.E. * (Pays-Bas)
- Membre du conseil d'administration de Caixabank S.A. * (Espagne)
- Membre de l'*Advisory Board* de KPMG en Espagne et au Portugal
- Membre de l'*Advisory Board* de SAP en Espagne et au Portugal
- Membre de l'*Advisory Board* de Spencer Stuart en Espagne
- Membre de la *Spanish Royal Academy of Economic and Financial Sciences*.

Au cours des cinq dernières années, Mme Amparo Moraleda a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'elle n'exerce plus :

- Membre du conseil d'administration de Melià Hotels International S.A. * (Espagne)
- Membre du conseil d'administration de Alstom S.A. * (France)
- Membre du conseil d'administration de Corporación Financiera Alba S.A. * (Espagne)
- *Chief Operating Officer* – Division internationale de Iberdrola S.A. * (Espagne)
- Membre du conseil d'administration de Acerinox S.A. * (Espagne)

* Société cotée.

Mandataire social

Robert PEUGEOT

M. Robert Peugeot est président-directeur général de FFP.

Après ses études à l'École Centrale de Paris et à l'INSEAD, M. Robert Peugeot a occupé différents postes de responsabilité au sein du groupe PSA Peugeot Citroën et a été membre du comité exécutif du groupe entre 1998 et 2007, en charge des fonctions de l'innovation et de la qualité. Il est représentant permanent de FFP au conseil de surveillance de Peugeot S.A., membre du comité financier et d'audit et en préside le comité stratégique. Il est, depuis février 2002, président-directeur général de FFP.

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité de management

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Robert Peugeot est également :

- Président-directeur général et Président du comité investissements et participations de FFP S.A. * (France)
- Représentant permanent de FFP S.A. * au conseil de surveillance, Président du comité stratégique et Membre du comité financier et audit de Peugeot S.A. * (France)
- Membre du conseil de surveillance, du comité d'audit et du comité rémunérations, nominations et gouvernance d'Hermès International S.C.A. * (France)
- Administrateur et Président du comité des comptes d'Établissements Peugeot Frères S.A. (France)
- Administrateur, Président des comités rémunérations et nominations de Sofina S.A. * (Belgique)
- Administrateur et Membre du comité nominations et rémunérations de DKSH S.A. * (Suisse)
- Administrateur de Tikehau Capital Advisors SAS (France)
- Représentant permanent de FFP Invest SAS, 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. *, Président de FFP Invest SAS
- Représentant permanent de FFP Invest SAS au conseil d'administration et Président du comité rémunérations et nominations de Sanef S.A. (France)

Au cours des cinq dernières années, M. Robert Peugeot a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- Membre du conseil de surveillance, Président du comité stratégique et Membre du comité financier et audit de Peugeot S.A. * (France)
- Membre du conseil de surveillance d'IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg)
- représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance et Membre du comité des comptes de Zodiac Aerospace * (France)
- Administrateur et Président du comité rémunérations et nominations de Sanef (France)
- Administrateur, Membre des comités stratégique et nominations et rémunérations d'Imerys * (France)
- Administrateur, Membre des comités rémunérations et stratégique de Holding Reinier SAS
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance de IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg)

* Société cotée.



Mandataire social

Michel DE ROSEN

M. Michel de Rosen est président du conseil d'administration d'Eutelsat Communications S.A. *

Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'École Nationale d'Administration (ENA).

Au cours de sa carrière, il occupe des postes de haut fonctionnaire puis de dirigeant d'entreprises françaises et américaines.

Il débute sa carrière à l'Inspection Générale des Finances au sein du Ministère des finances. Il est conseiller du Ministre de la Défense entre 1980 et 1981, puis directeur de cabinet du ministre de l'Industrie et des Télécommunications entre 1986 et 1988.

Au sein du groupe Rhône-Poulenc, il est notamment directeur général de Pharmuka de 1983 à 1986, directeur général de Rhône Poulenc Fibres et Polymères de 1988 à 1993, et directeur général puis président-directeur général de Rhône Poulenc Rorer aux États-Unis et en France et de Rhône Poulenc Santé entre 1993 et 1999. En 2000, M. Michel de Rosen devient président-directeur général de la société américaine ViroPharma. En 2008, il est président-directeur général de la société SGD.

En 2009, il rejoint Eutelsat. Chez Eutelsat, M. Michel de Rosen est nommé directeur général délégué le 1^{er} juillet 2009 puis directeur général et administrateur le 9 novembre de la même année. De septembre 2013 à février 2016, il exerce les fonctions de président-directeur général. Depuis le 1^{er} mars 2016, M. Michel de Rosen en est le président du conseil d'administration.

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité de management

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Michel de Rosen est également :

- Président du conseil d'administration d'Eutelsat Communications S.A. *
- Président du conseil d'administration de Pharnext S.A. * (France)
- Administrateur d'ABB Ltd * (Suisse)

Le mandat de M. Michel de Rosen en tant qu'Administrateur au sein de la société ABB Ltd prendra fin à l'issue de l'assemblée générale de cette société du 13 avril 2017.

Au cours des cinq dernières années, M. Michel de Rosen a également occupé le mandat suivant qu'il n'exerce plus :

- Président-directeur général d'Eutelsat Communications S.A. * jusqu'au 29 février 2016

* Société cotée.

Mandataire social

Bernadette SPINOY

Mme Bernadette Spinoz est directrice H.S.E. de Total S.A. *

Elle est ingénieur commercial et de gestion, diplômée de l'Université de Louvain-La-Neuve, Belgique.

Elle a commencé sa carrière au sein du groupe belge PetroFina en 1985, carrière qu'elle a poursuivie au sein du groupe Total dès 1999 où elle a exercé de nombreuses fonctions dans les domaines de l'approvisionnement et raffinage des produits pétroliers, du transport et marketing de gaz naturel et de la pétrochimie. Au cours de sa carrière, elle a alterné entre des fonctions de responsable de *business units* actives à l'international : styréniques, chimie de base et Raffinage Chimie Orient et des fonctions transverses : stratégie, achats, contrôle de gestion et hygiène-sécurité-environnement.

Mandats/Fonctions

Au sein de Faurecia

- Administratrice de Faurecia
- Membre du comité d'audit

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, Mme Bernadette Spinoz est également :

- Directrice H.S.E., Total S.A. * (France)
- Membre du comité performance groupe, Total S.A. * (France)
- Administratrice de la Fondation Total (France)
- Administratrice de ETEX (Belgique)

Au cours des cinq dernières années, Mme Bernadette Spinoz a occupé les fonctions suivantes qu'elle n'exerce plus :

En 2016

- Administratrice de l'ICSI (Institut pour une culture de sécurité industrielle), (France)
- Administratrice de la Fondation FONCSI (Fondation pour une culture de sécurité industrielle), (France)

De 2012 à 2014

- Administratrice, vice-Présidente et Présidente du comité des rémunérations de Satorp **, Arabie Saoudite
- Administratrice de Qapco **, Qatar
- Administratrice de Qatofin **, Qatar
- Administratrice et Membre du comité des rémunérations de STC ** (Samsung Total Chemicals), Corée

** Joint-ventures non cotées dans lesquelles le groupe Total a une participation.

Carlos TAVARES

M. Carlos Tavares est président du directoire de Peugeot S.A. *

Il est diplômé de l'École Centrale de Paris.

Il a occupé différents postes de responsabilité au sein du groupe Renault entre 1981 et 2004 avant de rejoindre le groupe Nissan. Après avoir été responsable des opérations pour Nissan dans la région Amérique, il est nommé directeur général délégué aux Opérations au sein du groupe Renault de 2011 à 2013. Depuis le 1^{er} janvier 2014, il a rejoint le directoire de Peugeot S.A. et occupe les fonctions de président du directoire depuis le 31 mars 2014.

Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia

Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2016, M. Carlos Tavares est également :

- Président du directoire de Peugeot S.A. *
- Président de la fondation PSA
- Administrateur de Banque PSA Finance
- Président du conseil d'administration de Peugeot Citroën Automobile S.A.
- Administrateur d'Airbus Group SE *

Au cours des cinq dernières années, M. Carlos Tavares a occupé les fonctions suivantes qu'il n'exerce plus :

- Directeur général délégué de Renault et Membre du directoire de l'Alliance Renault-Nissan
- Administrateur de Renault-Nissan B.V.
- Administrateur de PCMA Holding B.V. jusqu'en octobre 2014
- Administrateur d'Avtovaz
- Administrateur et Président du comité stratégique d'Alpine-Caterham
- *Chairman* du Management Committee Nissan Americas
- EVP Nissan Motor Company
- Gérant d'une micro-entreprise de gestion d'une unité de type « Bed & Breakfast » à Lisbonne

* Société cotée.



ACTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Aux termes des statuts, chaque administrateur doit être propriétaire de 20 actions au moins pendant la durée de son mandat.

Par ailleurs, le règlement intérieur du conseil d'administration, modifié par le conseil du 21 décembre 2016 sur recommandation du comité de gouvernance de même date, prévoit que chaque administrateur doit détenir pendant toute la durée de son mandat 500 actions de la Société, ce nombre incluant les 20 actions dont la détention est prévue dans les statuts de la Société.

Il est cependant entendu que les administrateurs qui ne perçoivent pas de jetons de présence sont seulement tenus d'être propriétaires des 20 actions prévues dans les statuts.

Au 31 décembre 2016, les mandataires sociaux détenaient les participations suivantes sur la base d'un capital de 966 250 607 euros divisé en 138 035 801 actions représentant 202 307 063 droits de vote théoriques et 201 499 847 droits de vote exerçables.

	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage de droits de vote théoriques	Pourcentage de droits de vote exerçables
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	20	0,00 %	40	0,00 %	0,00 %
Jean-Pierre CLAMADIEU	364	0,00 %	728	0,00 %	0,00 %
Yann DELABRIÈRE	73 858	0,05 %	117 802	0,06 %	0,06 %
Odile DESFORGES	100	0,00 %	100	0,00 %	0,00 %
Lee GARDNER	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Hans-Georg HÄRTER	726	0,00 %	1 452	0,00 %	0,00 %
Linda HASENFRATZ	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Patrick KOLLER *	14 950	0,01 %	29 900	0,01 %	0,01 %
Olivia LARMARAUD	20	0,00 %	20	0,00 %	0,00 %
Ross McINNIS	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Amparo MORALEDA	2000	0,00 %	2000	0,00 %	0,00 %
Robert PEUGEOT	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Michel DE ROSEN	100	0,00 %	100	0,00 %	0,00 %
Bernadette SPINOY	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %	0,00 %
Carlos TAVARES	20	0,00 %	40	0,00 %	0,00 %
TOTAL	93 658	0,06 %	154 182	0,07 %	0,07 %

* Il est rappelé qu'à ce jour, M. Patrick Koller n'est pas administrateur.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que chaque administrateur doit faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts ponctuelle, même potentielle, en relation avec les questions inscrites à l'ordre du jour et en tirer toute conséquence quant à l'exercice de son mandat. Ainsi, selon le cas, il devra soit s'abstenir de participer aux délibérations qui le concernent, soit ne pas assister aux réunions du conseil d'administration durant la période pendant laquelle il se trouvera en situation de conflit d'intérêts, soit démissionner de ses fonctions d'administrateur.

Cette disposition n'a pas eu lieu de s'appliquer au cours de l'exercice 2016.

Ainsi, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par les

membres du conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Indépendamment des conventions et engagements réglementés qui peuvent éventuellement les concerner et qui font, par ailleurs, l'objet d'un rapport à l'assemblée des actionnaires, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du conseil d'administration à Faurecia ou à l'une quelconque de ses filiales.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figure à la sous-section 12.5.1 du présent document de référence.

OPÉRATIONS SUR TITRES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Par décision du conseil d'administration du 14 avril 2010, la Société a mis en place un code de bonne conduite à l'attention des salariés et dirigeants du Groupe ayant accès à des informations privilégiées en raison de leurs fonctions, décrivant les dispositions en matière de gestion, de détention et de divulgation de telles informations.

Ce code a été modifié par le conseil d'administration du 8 février 2017 pour prendre en compte le Règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché, entré en application le 3 juillet 2016.

Au titre des mesures de prévention des opérations d'initiés au sein du Groupe, le code prévoit, entre autres, des fenêtres négatives imposant notamment aux mandataires sociaux de la Société de s'abstenir d'intervenir sur le titre Faurecia pendant certaines périodes encadrant les périodes de publication des

résultats semestriels ou annuels ainsi que le chiffre d'affaires trimestriel, ces périodes étant définies comme suit :

- de la date du conseil d'administration de la Société tenu en décembre de chaque année jusqu'au troisième jour inclus suivant l'annonce des résultats annuels de Faurecia ;
- dans les trente jours calendaires précédant l'annonce des résultats semestriels jusqu'au troisième jour inclus suivant cette annonce ;
- dans les quinze jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel jusqu'au troisième jour inclus suivant cette publication.

Le code décrit également le régime de déclarations d'opérations sur titres applicables aux personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sens du Règlement européen ainsi qu'aux personnes qui leur sont étroitement liées et rappelle les transactions qui doivent être déclarées depuis l'entrée en application du Règlement.

Il rappelle l'existence d'un déontologue en la personne du directeur financier du Groupe qui, en cas de doute sur la nature d'une transaction envisagée, sera chargé d'émettre un avis.

Il rappelle l'obligation de mise au nominatif des titres détenus pesant sur les mandataires sociaux.

Enfin, de manière plus générale, il rappelle les sanctions applicables en cas d'opérations d'initiés ou de divulgation d'informations privilégiées, tenant notamment compte de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Les opérations suivantes ont été réalisées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016 :

Déclarant	N° et date de la Décision/ Information AMF	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Amparo MORALEDA	2016DD416085 du 23 février 2016	Actions	Cession	16 février 2016	23 février 2016	Euronext Paris	28,71 €	24 238,82 €
Amparo MORALEDA	2016DD416084 du 23 février 2016	Actions	Acquisition	16 février 2016	23 février 2016	Euronext Paris	28,60 €	28 761,10 €
Odile DESFORGES	2016 DD434869 du 8 juin 2016	Actions	Acquisition	7 juin 2016	8 juin 2016	Euronext Paris	35,45 €	3 596,75 €
Olivia LARMARAUD	2016DD437853 du 28 juin 2016	Actions	Acquisition	13 juin 2016	28 juin 2016	Euronext Paris	33,16 €	663,20 €

M. Michel de Rosen, nommé administrateur par l'assemblée générale du 27 mai 2016, a également procédé à l'achat de 100 titres au cours de l'exercice 2016, pour se conformer aux exigences statutaires en matière de détention de titres.



AUTRES INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Il n'existe aucun lien de parenté entre les mandataires sociaux de Faurecia.

Aucun administrateur n'a fait l'objet de condamnation pour fraude, aucun d'entre eux n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou de sanction publique officielle devenue définitive prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (cf., en relation avec la procédure en cours avec l'AMF, les informations figurant à la sous-section 4.3.1 du présent document de référence).

Aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Par ailleurs, le conseil d'administration du 13 avril 2016 a modifié le barème qui avait été fixé par le conseil du 18 décembre 2013. Ce barème, qui a été appliqué aux jetons dus dès l'exercice 2016, est désormais le suivant :

<i>(en euros)</i>	Jeton fixe	Jeton variable
Conseil d'administration	12 000	3 000
Comités		
• Membre	10 000	2 500
• Président	15 000	3 500

Il convient de noter que le conseil d'administration du 21 décembre 2016 s'est prononcé en faveur de l'attribution d'un jeton supplémentaire par réunion de conseil au bénéfice

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

La rémunération des administrateurs est versée sous forme de jetons de présence. Le montant annuel maximal des jetons de présence a été fixé à 600 000 euros par l'assemblée générale ordinaire du 27 mai 2015. Il est réparti librement par le conseil d'administration.

Lors de sa réunion du 14 avril 2010, le conseil a décidé qu'à compter du 1^{er} janvier 2010 :

- le président-directeur général renonce à tout jeton de présence au titre de sa participation aux conseils et comités ;
- les administrateurs exerçant une fonction de direction générale au sein d'une société actionnaire du Groupe ne perçoivent pas de jetons de présence du fait de leur fonction au sein du conseil d'administration de Faurecia.

d'administrateurs non européens dès après l'assemblée générale de 2017, et ce, en rémunération des frais de déplacement intercontinentaux.

Les montants bruts détaillés dans le tableau ci-après ont été versés aux administrateurs en tant que jetons de présence au titre des exercices 2015 et 2016 :

Jetons de présence

TABLEAU N° 3 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Administrateurs <i>(montants bruts en euros)</i>	Montant des jetons de présence versés en 2015	Dont part variable versée en 2015	Montant des jetons de présence versés en 2016	Dont part variable versée en 2016
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	42 000	20 000	49 500	27 500
Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	0	0	0	0
Jean-Pierre CLAMADIEU	44 000	22 000	59 500	32 500
Yann DELABRIÈRE	0	0	0	0
Odile DESFORGES	-	-	33 500	11 500
Lee GARDNER	40 000	18 000	27 000	15 000
Hans-Georg HÄRTER	37 600	15 600	42 000	20 000
Linda HASENFRATZ	42 000	20 000	53 500	26 500
Olivia LARMARAUD	-	-	0	0
Ross McINNES	39 600	17 600	58 400*	31 400
Amparo MORALEDA	44 000	22 000	49 500	27 500
Robert PEUGEOT	42 000	20 000	49 500	27 500
Thierry PEUGEOT	40 000	18 000	18 000	6 000
Michel DE ROSEN	-	-	36 000	14 000
Bernadette SPINOY	42 000	20 000	47 000	25 000
Carlos TAVARES	0	0	0	0
TOTAL	413 200	193 200	523 400	264 400

* Dont 2 400 € correspondant au jeton variable dû au titre du conseil du 14 avril 2015.

Il est rappelé que M. Patrick Koller n'est pas administrateur.

Les administrateurs ne bénéficient d'aucune indemnité ou rémunération différée en cas de cessation de leur mandat social.

Les rémunérations fixes et variables, ainsi que les avantages de toute nature consentis par Peugeot S.A., société contrôlant Faurecia, à ses mandataires sociaux qui exercent également un mandat social au sein de Faurecia sont les suivantes :

En 2016, en qualité de président du directoire de Peugeot S.A., M. Carlos Tavares a reçu une somme de 1 300 000 euros en tant que rémunération fixe. Une rémunération variable globale de 2 016 618 euros lui est due au titre de ce même exercice.

En 2016, M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon a reçu une somme de 618 000 euros en tant que rémunération fixe.

Une somme de 698 236 euros lui est également due en tant que rémunération variable au titre de ce même exercice.

En qualité de représentant permanent de FFP au conseil de surveillance de Peugeot S.A., M. Robert Peugeot a reçu une somme globale de 75 000 euros (40 000 euros de jetons de présence, 35 000 euros au titre de sa participation aux comités) en 2016.

Enfin, aucune rémunération de quelque nature que ce soit n'a été versée au cours de l'exercice écoulé par Faurecia ou ses filiales à l'un quelconque de ses administrateurs en dehors des jetons de présence rappelés ci-dessus.



9.1.2.2. Informations sur les dirigeants mandataires sociaux

Le conseil d'administration du 23 juillet 2015 a décidé, conformément à l'article 17 des statuts de la Société, de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Le conseil d'administration du 13 avril 2016 a décidé qu'à compter du 1^{er} juillet 2016, M. Yann Delabrière occupera les fonctions de président du conseil d'administration et M. Patrick Koller occupera celles de directeur général.

Ainsi M. Yann Delabrière est président du conseil d'administration de Faurecia depuis le 1^{er} juillet 2016 et M. Patrick Koller exerce les fonctions de directeur général depuis cette même date.

Il est précisé en tant que besoin que pour l'exercice 2016, au cours duquel la Société a procédé à la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général avec effet au 1^{er} juillet 2016, la rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux a été calculée prorata temporis en fonction de la date de prise d'effet de leurs nouvelles fonctions.

LIMITATIONS APPORTÉES PAR LE CONSEIL AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Ces informations figurent à la sous-section 9.1.1.6 du présent document de référence.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurent, pour chaque dirigeant mandataire social, concerné dans l'exposé des motifs des résolutions inclus au chapitre 12 du présent document de référence.

Ces éléments seront soumis au vote des actionnaires en application de l'alinéa 1 de l'article L. 225-37-2 du code de commerce résultant de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Rémunération de M. Yann Delabrière

Président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016

Président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016

Les éléments de la rémunération de M. Yann Delabrière due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et soumis à l'avis des actionnaires en application de la recommandation du paragraphe 26 § 1 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de novembre 2016 figurent dans l'exposé des motifs des résolutions inclus au chapitre 12 du présent document de référence.

Rémunération fixe pour 2016 en qualité de président-directeur général

La rémunération fixe annuelle de M. Yann Delabrière en qualité de président-directeur général a été portée à 800 000 euros à compter de l'exercice 2015 par décision du conseil d'administration du 11 février 2015 et a été maintenue en tant que telle par décision du conseil d'administration du 10 février 2016.

L'augmentation décidée en 2015, de 700 000 euros à 800 000 euros, l'avait été sur la base des constats suivants :

- un examen de la situation d'un échantillon représentatif de sociétés industrielles cotées comparables à Faurecia a fait ressortir un écart significatif (plus de 10 %) comparé à la rémunération fixe de M. Yann Delabrière ;
- la rémunération fixe de M. Yann Delabrière était restée inchangée depuis l'exercice 2011 ;
- les résultats financiers de l'exercice 2014 avaient été la preuve de la mise en place d'une stratégie à moyen et long terme pour Faurecia et d'une organisation adaptée à cette stratégie.

Rémunération fixe pour 2016 en qualité de président du conseil d'administration

À compter du 1^{er} juillet 2016, date à laquelle les fonctions de président et de directeur général ont été dissociées, la rémunération fixe annuelle de M. Yann Delabrière en qualité de président du conseil d'administration a été fixée à 300 000 euros par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.

Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un échantillon de sociétés cotées françaises disposant d'une structure de gouvernance dissociée et en tenant également compte des missions de M. Yann Delabrière en qualité de président du conseil d'administration.

Rémunération variable pour 2016 en qualité de président-directeur général

Le conseil d'administration du 10 février 2016 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Yann Delabrière au titre de 2016 en tant que président-directeur général.

Le conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de M. Yann Delabrière pourra varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs.

La réalisation des objectifs quantitatifs ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 10 février 2016 sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash flow* :

- la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2016 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. La marge opérationnelle sera prise en compte pour 40 % ;
- le *free cash flow* fixé par référence au budget 2016 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. Le *free cash flow* sera pris en compte pour 60 %.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs ont été arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget 2016 mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

En plus de ces objectifs quantitatifs, ce même conseil d'administration a défini des objectifs qualitatifs :

- (i) l'exécution de la stratégie décidée par le conseil d'administration en octobre 2015 (ce critère ayant une pondération de 50 %), soit assurer le développement des capacités technologiques de Faurecia à travers une combinaison de développements organiques et externes ; sélectionner et finaliser des acquisitions potentielles assurant une augmentation de la capacité en technologie et en créant de la valeur pour les actionnaires ; développer les investissements dans des start-up ; et
- (ii) l'exécution des plans de développement pour l'Asie tels que présentés au conseil d'administration lors de la réunion de

décembre 2015 (ce critère ayant une pondération de 50 % et des indicateurs clefs en relation avec notamment des niveaux d'atteinte de marge opérationnelle et de chiffre d'affaires lui ayant été associés), soit ajuster Faurecia en Chine aux conditions dites *New Normal* avec une structure de coût compatible avec le positionnement de coûts des constructeurs chinois, répondre aux ambitions des constructeurs internationaux ; sécuriser une rentabilité durable ; développer des partenariats avec les grands constructeurs chinois ; déployer la nouvelle organisation en Corée du Sud et les activités avec HKMC ; définir et exécuter la stratégie au Japon et en Asie du Sud-Est.

Dès lors que les objectifs quantitatifs seront atteints en tout ou partie, le degré de réalisation des objectifs qualitatifs permettra de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs sera égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne jouera pas.

Sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017, par application des principes décrits ci-dessus, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Yann Delabrière pour 2016 en qualité de président-directeur général pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016 :

		Pondération des objectifs	Maximum en % de l'objectif	Réalisé en % de l'objectif	Montant en euros correspondant
Yann DELABRIÈRE					
Objectifs quantitatifs De 0 à 150 % de 100 % de la rémunération annuelle fixe* si les niveaux de réalisation de ces objectifs fixés par rapport au budget 2016 sont atteints	Marge opérationnelle	40 %	150 %	141 %	225 600 €
	Free cash flow	60 %	150 %	140 %	336 000 €
	TOTAL QUANTITATIF	100 %	150 %	140,4 %	561 600 €
Objectifs qualitatifs Effet multiplicateur (allant de 0,70 à 1,20) de la réalisation des objectifs quantitatifs, pouvant augmenter ou diminuer la rémunération variable	Exécution de la stratégie	50 %	120 %	100 %	0 €
	Exécution des plans de développement pour l'Asie **	50 %	120 %	120 %	56 160 €
	TOTAL QUALITATIF	100 %	120 %	110 %	56 160 €

TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE DU 1^{ER} JANVIER AU 30 JUIN 2016	-	180 %	154,44 %	617 760 €
--	---	--------------	-----------------	------------------

* Étant entendu que M. Yann Delabrière a perçu 400 000 € en tant que rémunération fixe pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016.

** À cet objectif sont associés des indicateurs clés en relation avec notamment des niveaux d'atteinte de marge opérationnelle et de chiffre d'affaires qui ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

S'agissant de l'exécution de la stratégie, le conseil d'administration du 8 février 2017 a considéré les réalisations de 2016 notamment la création d'une équipe dédiée au projet Cockpit du Futur et le démarrage d'activités de pré-développement avec quatre clients ; la concrétisation d'investissements avec l'annonce d'un partenariat stratégique avec Parrot Automotive, la prise de participation majoritaire dans Amminex et des investissements dans différentes start-up, dont la société finlandaise Tactotek.

Concernant l'exécution des plans de développement pour l'Asie, le conseil d'administration du 8 février 2017 a constaté la forte montée en puissance de l'activité en Corée du Sud, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au Japon, la mise en place des conditions dites *New Normal* pour les trois *Business Groups* en Chine ainsi que le montant des nouveaux contrats avec les constructeurs chinois et des niveaux de marge opérationnelle en Asie supérieurs aux objectifs fixés.



Rémunération fixe pour 2017 en qualité de président du conseil d'administration

La rémunération fixe annuelle de M. Yann Delabrière en qualité de président du conseil d'administration a été fixée à 300 000 euros à compter du 1^{er} juillet 2016 par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.

Sur recommandation du comité de gouvernance du 6 février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017 a maintenu la rémunération fixe de M. Yann Delabrière pour 2017, en tant que président du conseil d'administration, à 300 000 euros.

Autres éléments de rémunération

- Depuis le 1^{er} juillet 2016, M. Yann Delabrière ne bénéficie plus de rémunération variable.

- M. Yann Delabrière, ayant renoncé à toute rémunération au titre de sa fonction d'administrateur n'a, en conséquence, pas reçu de jetons de présence en 2016.
- M. Yann Delabrière n'a reçu aucune option de souscription d'actions ou option d'achat d'actions de la Société au cours de l'exercice 2016.
- M. Yann Delabrière n'a reçu aucune action de performance de la Société au cours de l'exercice 2016.

Le conseil d'administration du 13 avril 2016, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 6 avril 2016 et faisant application des règlements des plans d'actions de performance n° 5, 6 et 7, a décidé de maintenir le bénéfice des plans en question au bénéfice de M. Yann Delabrière qui a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1^{er} juillet 2016.

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. YANN DELABRIÈRE

TABLEAU N° 1 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 187 371,64	1 175 131,60
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 985 069	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	4 172 440,64	1 175 131,60

RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. YANN DELABRIÈRE

TABLEAU N° 2 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

(brut en euros)	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	800 000	800 000,04	550 000 ⁽¹⁾	550 000
Rémunération variable annuelle	1 380 000 ⁽²⁾	889 787 ⁽³⁾	617 760 ⁽⁴⁾	1 380 000 ⁽⁵⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁶⁾	7 371,60	7 371,60	7 371,60	7 371,60
TOTAL	2 187 371,60	1 697 158,64	1 175 131,60	1 937 371,60

(1) Dont 400 000 € en qualité de président-directeur général pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016 et 150 000 € en qualité de président du conseil d'administration pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2016.

(2) Montant dû au titre de l'exercice 2015 et versé en 2016.

(3) Montant dû au titre de l'exercice 2014 et versé en 2015.

(4) Montant dû au titre de l'exercice 2016 et versé en 2017.

(5) Montant versé au titre de l'exercice 2015.

(6) Mise à disposition d'un véhicule.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. YANN DELABRIÈRE PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE DURANT L'EXERCICE

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à M. Yann Delabrière au cours de l'exercice 2016 par la Société et aucune société du Groupe.

Au cours des exercices antérieurs, les options suivantes lui avaient été attribuées en sa qualité de mandataire social.

TABLEAU N° 4 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Yann DELABRIÈRE	Numéros et dates du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées ajusté	Prix d'exercice ajusté	Période d'exercice	Conditions de performance
	N° 17 16 avril 2007	Souscription	911 080	48 000	44,69 €	17/04/2011 – 16/04/2017	-
TOTAL	-	-	911 080	48 000	-	-	

M. Yann Delabrière a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture des risques sur ces options et sur les actions issues des levées de ces options.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. YANN DELABRIÈRE

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été exercée par M. Yann Delabrière au cours de l'exercice 2016. En conséquence, le tableau n° 5 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16) est inapplicable.

Le nombre total d'options de souscription d'actions attribuées à M. Yann Delabrière et encore en vigueur au 31 décembre 2016, soit un total de 48 000 options, représente 0,03 % du capital de Faurecia à cette même date.



ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. YANN DELABRIÈRE

TABLEAU N° 6 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Yann Delabrière au cours de l'exercice 2016.

Le tableau ci-dessous décrit l'ensemble des actions de performance attribuées à M. Yann Delabrière au cours des exercices antérieurs à 2016 en sa qualité de mandataire social.

Yann DELABRIÈRE	Numéros et dates du plan	Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné ⁽¹⁾	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan n° 1	Plan n° 1 du 23 juin 2010	37 050	383 468	23/06/2012	23/06/2014	Le résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2011, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ⁽²⁾ .
Plan n° 2	Plan n° 2 du 21 juillet 2010	37 050	399 514	21/07/2013	21/07/2015	Le résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2012, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ⁽³⁾ .
Plan n° 3	Plan n° 3 du 25 juillet 2011	52 000	1 085 040	25/07/2014	25/07/2016	Le résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2013, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ⁽³⁾ .
Plan n° 4	Plan n° 4 du 23 juillet 2012	52 000	435 080	23/07/2015	23/07/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Le résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2014, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et • La croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2011 et l'exercice 2014 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables ⁽³⁾.

(1) Le nombre d'actions de performance mentionné dans le présent tableau est un nombre maximal et correspond à 130 % du nombre d'actions retenue dans la valorisation.

(2) La condition de performance de ce plan a été atteinte au maximum.

(3) Les conditions de performance des plans n° 2, n° 3 et n° 4 n'ont pas été atteintes : en conséquence, aucune action n'a été acquise par M. Yann Delabrière dans le cadre de ces plans.

Yann DELABRIÈRE	Numéros et dates du plan	Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné ⁽¹⁾	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan n° 5	Plan n° 5 du 24 juillet 2013	71 500	1 386 456	24/07/2017	24/07/2017	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2015, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et La croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2012 et l'exercice 2015 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.
Plan n° 6	Plan n° 6 du 28 juillet 2014	68 900	1 808 900	28/07/2018	28/07/2018	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et La croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.
Plan n° 7	Plan n° 7 du 23 juillet 2015	55 798	1 985 069	23/07/2019	23/07/2019	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat net avant impôt Groupe au 31 décembre 2017 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et La croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2014 et l'exercice 2017 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.
TOTAL GÉNÉRAL	-	374 298	7 483 527	-	-	-
TOTAL EN EXCLUANT LES PLANS 2, 3 ET 4 ⁽²⁾	-	233 248	5 563 893	-	-	-

(1) Le nombre d'actions de performance mentionné dans le présent tableau est un nombre maximal et correspond à 130 % du nombre d'actions retenue dans la valorisation.

(2) Les conditions de performance des plans n° 2, n° 3 et n° 4 n'ont pas été atteintes : en conséquence, aucune action n'a été acquise par M. Yann Delabrière dans le cadre de ces plans.



M. Yann Delabrière 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.

Par ailleurs, il est rappelé que le bénéfice des plans d'actions de performance n° 5, 6 et 7 a été maintenu, par décision du conseil d'administration du 13 avril 2016, au bénéfice de M. Yann Delabrière qui a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1^{er} juillet 2016.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. YANN DELABRIÈRE

TABLEAU N° 7 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Aucune action de performance n'est devenue disponible pour M. Yann Delabrière au cours de l'exercice 2016.

La situation des actions devenues disponibles au cours d'exercices antérieurs à 2016 est la suivante :

Yann DELABRIÈRE	Numéros et dates du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice 2014	Conditions d'acquisition
	Plan n° 1 du 23 juin 2010	37 050	Le conseil d'administration du 23 juin 2010 a décidé que M. Yann Delabrière doit conserver 30 % des actions acquises jusqu'à la fin de son mandat, quel que soit le nombre de renouvellements de celui-ci.
TOTAL	-	37 050 *	

* *Compte tenu des conditions d'acquisition prévues par le conseil d'administration telles que décrites ci-dessus, 25 935 actions de performance sont effectivement disponibles.*

Le nombre maximum total d'actions de performance encore en vigueur au 31 décembre 2016 et pouvant être acquises par M. Yann Delabrière déduction faite des actions d'ores et déjà acquises, soit un total de 196 198 actions, représente 0,14 % du capital de Faurecia à cette date.

TABLEAU N° 11 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Yann DELABRIÈRE	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Fonction : président-directeur général du 16 février 2007 jusqu'au 30 juin 2016 et président du conseil d'administration depuis le 1 ^{er} juillet 2016 Date de fin de mandat : assemblée générale annuelle du 30 mai 2017		X	X *			X		X

* *Régime détaillé infra « Régimes de retraite des mandataires sociaux dirigeants ».*

Rémunération de M. Patrick Koller

Directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016
Directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016

Les éléments de la rémunération de M. Patrick Koller due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et soumis à l'avis des actionnaires en application de la recommandation du paragraphe 26 § 1 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de novembre 2016 figurent dans l'exposé des motifs des résolutions inclus au chapitre 12 du présent document de référence.

Rémunération fixe pour 2016 en qualité de directeur général délégué

La rémunération fixe annuelle de M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué a été fixée à 620 000 euros par décisions du conseil d'administration du 9 décembre 2014 et du 11 février 2015.

Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un groupe de vingt sociétés industrielles françaises comparables.

Rémunération fixe pour 2016 en qualité de directeur général

À compter du 1^{er} juillet 2016, date à laquelle les fonctions de président et de directeur général ont été dissociées, la rémunération annuelle fixe de M. Patrick Koller en qualité de directeur général a été portée à 750 000 euros par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.

Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un groupe de vingt sociétés industrielles françaises comparables.

Rémunération variable pour 2016 en qualité de directeur général délégué

Le conseil d'administration du 10 février 2016 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Patrick Koller au titre de 2016 en qualité de directeur général délégué.

Le conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de M. Patrick Koller pourra varier de 0 à 144 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

La réalisation des objectifs quantitatifs ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de 80 % de la rémunération annuelle fixe.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 10 février 2016 sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash flow* :

- la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2016 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de 80 % de sa rémunération fixe. La marge opérationnelle sera prise en compte pour 40 % ;

- le *free cash flow* fixé par référence au budget 2016 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de 80 % de sa rémunération fixe. Le *free cash flow* sera pris en compte pour 60 %.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs ont été arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget 2016 mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

En plus de ces objectifs quantitatifs, ce même conseil d'administration a défini des objectifs qualitatifs :

- l'exécution de la stratégie décidée par le conseil d'administration en octobre 2015 (ce critère ayant une pondération de 25 %) soit assurer le développement des capacités technologiques de Faurecia à travers une combinaison de développements organiques et externes ; sélectionner et finaliser des acquisitions potentielles assurant une augmentation de la capacité en technologie et en créant de la valeur pour les actionnaires ; développer les investissements dans des start-up ;
- l'exécution des plans de développement pour l'Asie tels que présentés au conseil d'administration lors de la réunion de décembre 2015 (ce critère ayant une pondération de 25 % et des indicateurs clés en relation avec notamment des niveaux d'atteinte de marge opérationnelle et de chiffre d'affaires lui ayant été associés) soit ajuster Faurecia en Chine aux conditions dites *New Normal* avec une structure de coût compatible avec le positionnement de coûts des constructeurs chinois, répondre aux ambitions des constructeurs internationaux ; sécuriser une rentabilité durable ; développer des partenariats avec les grands constructeurs chinois ; déployer la nouvelle organisation en Corée du Sud et les activités avec HKMC ; définir et exécuter la stratégie au Japon et en Asie du Sud-Est ;
- la mise en œuvre d'une organisation légère et flexible telle que présentée au conseil d'administration lors de la réunion de décembre 2015 (ce critère ayant une pondération de 25 %) consistant dans le déploiement de l'approche dite *Lean Functions* au sein de Faurecia soit l'optimisation des fonctions pour atteindre les niveaux des benchmarks interne et externe ; et
- la préparation du plan de développement et de succession de l'équipe dirigeante (ce critère ayant une pondération de 25 %) soit évaluer l'équipe actuelle des cadres exécutifs ; identifier les besoins de renforcement ; mettre en place des plans de succession.

Dès lors que les objectifs quantitatifs seront atteints en tout ou partie, le degré de réalisation des objectifs qualitatifs permettra de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs sera égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne jouera pas.



Sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017, par application des principes décrits ci-dessus, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Patrick Koller pour 2016 pour la période du 1^{er} janvier 2016 au 30 juin 2016 en sa qualité de directeur général délégué :

		Pondération des objectifs	Maximum en % de l'objectif	Réalisé en % de l'objectif	Montant en euros correspondant	
Patrick KOLLER						
Objectifs quantitatifs	Marge opérationnelle	40 %	150 %	141 %	139 872 €	
	De 0 % à 150 % de 80 % de la rémunération annuelle fixe * si les niveaux de réalisation de ces objectifs fixés par rapport au budget 2016 sont atteints	<i>Free cash flow</i>	60 %	150 %	140 %	208 320 €
	TOTAL QUANTITATIF	100 %	150 %	140,4 %	348 192 €	
Objectifs qualitatifs	Exécution de la stratégie	25 %	120 %	100 %	0 €	
	Exécution des plans de développement pour l'Asie **	25 %	120 %	120 %	17 409,60 €	
	Mise en œuvre d'une organisation légère et flexible	25 %	120 %	100 %	0 €	
	Effet multiplicateur (allant de 0,70 à 1,20) de la réalisation des objectifs quantitatifs, pouvant augmenter ou diminuer la rémunération variable	Préparation du plan de développement et de succession de l'équipe dirigeante	25 %	120 %	120 %	17 409,60 €
		TOTAL QUALITATIF	100 %	120 %	110 %	34 819,20 €

**TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE
DU 1^{ER} JANVIER AU 30 JUIN 2016**

- **180 %** **154,44 % ***** **383 011,20 €**

* Étant entendu que M. Patrick Koller a perçu 310 000 euros en tant que rémunération fixe pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016.

** À cet objectif sont associés des indicateurs clés en relation avec notamment des niveaux d'atteinte de marge opérationnelle et de chiffre d'affaires qui ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

*** 154,44 % de 80 % de la rémunération fixe perçue.

S'agissant de l'exécution de la stratégie, le conseil d'administration du 8 février 2017 a considéré les réalisations en 2016 notamment la création d'une équipe dédiée au projet Cockpit du Futur et le démarrage d'activités de pré-développement avec quatre clients ; la concrétisation d'investissements avec l'annonce d'un partenariat stratégique avec Parrot Automotive, la prise de participation majoritaire dans Amminex et les investissements dans différentes start-up, dont la société finlandaise Tactotek.

Concernant l'exécution des plans de développement pour l'Asie, le conseil d'administration du 8 février 2017 a constaté la forte montée en puissance de l'activité en Corée du Sud, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au Japon, la mise en place des conditions dites *New Normal* pour les trois *Business Groups* en Chine ainsi que le montant des nouveaux contrats avec les constructeurs chinois et des niveaux de marge opérationnelle en Asie supérieurs aux objectifs fixés.

L'objectif de mise en œuvre d'une organisation légère et flexible s'est notamment traduit par des mesures fortes d'optimisation des fonctions ainsi que la définition de nouvelles initiatives et, par la suite, le lancement de premières actions dans le domaine de la digitalisation des opérations et l'efficacité de la R&D.

Le conseil d'administration du 8 février 2017 a, pour finir, relevé que le plan de développement et de succession de l'équipe dirigeante avait été défini et présenté au comité de management nouvellement créé.

Rémunération variable pour 2016 en qualité de directeur général

Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a décidé que la rémunération variable de M. Patrick Koller en qualité de directeur général sera déterminée, à compter du 1^{er} juillet 2016, en fonction de la réalisation des mêmes objectifs quantitatifs que ceux fixés, en sa qualité de directeur général délégué, par le conseil d'administration du 10 février 2016 mais qu'ils ouvriront droit, à compter du 1^{er} juillet 2016, à une rémunération variable variant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe applicable à compter de cette même date.

Compte tenu de l'effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs tels que ces éléments ont été fixés par le conseil d'administration du 10 février 2016, le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a précisé qu'au total, la rémunération variable de M. Patrick Koller, en qualité de directeur général au titre du second semestre 2016, pourra varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe applicable à compter du 1^{er} juillet 2016.

Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a également précisé que l'atteinte des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs sera appréciée sur l'ensemble de l'année 2016 et s'appliquera de façon identique pour la rémunération variable du premier et du second semestre.

Sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017, par application de ces principes et en ayant constaté l'atteinte des objectifs qualitatifs tel que décrit ci-dessus, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Patrick Koller pour 2016 pour la période du 1^{er} juillet 2016 au 31 décembre 2016 en sa qualité de directeur général :

		Pondération des objectifs	Maximum en % de l'objectif	Réalisé en % de l'objectif	Montant en euros correspondant
Patrick KOLLER					
Objectifs quantitatifs De 0 à 150 % de 100 % de la rémunération annuelle fixe * si les niveaux de réalisation de ces objectifs fixés par rapport au budget 2016 sont atteints	Marge opérationnelle	40 %	150 %	141 %	211 500 €
	Free cash flow	60 %	150 %	140 %	315 000 €
	TOTAL QUANTITATIF	100 %	150 %	140,4 %	526 500 €
Objectifs qualitatifs Effet multiplicateur (allant de 0,70 à 1,20) de la réalisation des objectifs quantitatifs, pouvant augmenter ou diminuer la rémunération variable	Exécution de la stratégie	25 %	120 %	100 %	0 €
	Exécution des plans de développement pour l'Asie **	25 %	120 %	120 %	26 325 €
	Mise en œuvre d'une organisation légère et flexible	25 %	120 %	100 %	0 €
	Préparation du plan de développement et de succession de l'équipe dirigeante	25 %	120 %	120 %	26 325 €
	TOTAL QUALITATIF	100 %	120 %	110 %	52 650 €

TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE DU 1^{ER} JUILLET AU 31 DÉCEMBRE 2016	-	180 %	154,44 %	579 150 €
--	---	--------------	-----------------	------------------

* Étant entendu que M. Patrick Koller a perçu 375 000 euros en tant que rémunération fixe pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2016.

** À cet objectif sont associés des indicateurs clés en relation avec notamment des niveaux d'atteinte de marge opérationnelle et de chiffre d'affaires qui ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Rémunération fixe pour 2017

Sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017 a maintenu la rémunération annuelle fixe de M. Patrick Koller pour 2017, en qualité de directeur général, à 750 000 euros.

Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un groupe de vingt sociétés industrielles françaises comparables.

Rémunération variable pour 2017

Sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017 a également fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Patrick Koller au titre de 2017 en qualité de directeur général.

Le conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de M. Patrick Koller pourra varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

La réalisation des objectifs quantitatifs ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 8 février 2017 sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash flow* :

- la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2017 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. La marge opérationnelle sera prise en compte pour 40 % ;
- le *free cash flow* fixé par référence au budget 2017 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. Le *free cash flow* sera pris en compte pour 60 %.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs ont été arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget 2017 mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.



En plus de ces objectifs quantitatifs, des objectifs qualitatifs ont été définis :

- le déploiement de la stratégie par l'exécution des priorités de croissance organique et externe en ligne avec le plan stratégique (ce critère ayant une pondération de 30 %) soit proposer au conseil d'administration des investissements alternatifs qui offriront un réel choix stratégique ; ajouter de la technologie dans les *Business Groups* existants à travers la croissance externe ; croître en Chine avec les constructeurs locaux ; réaliser des acquisitions ciblées afin d'accélérer la croissance des domaines identifiés comme des domaines de valeurs (*Value Spaces*) : investir dans des start-up afin de renforcer l'offre produit du Groupe ;
- le déploiement des initiatives du Groupe en matière de productivité et d'efficacité de la R&D, des services dits *Global Business* et de la productivité digitale (ce critère ayant une pondération de 25 %) soit définir une stratégie d'économie pour chaque initiative ; y associer des réductions de coûts nettes à atteindre ; mettre en œuvre les premières étapes d'un plan formalisé en ce sens ; démontrer la faisabilité de l'objectif global d'économies en fin d'année ;
- la gestion des lancements de programmes (ce critère ayant une pondération de 25 %) ; l'objectif est de parvenir, pour 14 programmes identifiés à risque, à des lancements sans défaillance ; et
- le renforcement des composantes d'entrepreneuriat, de responsabilité et d'agilité de la démarche *Being Faurecia* (ce critère ayant une pondération de 20 %) soit évaluer la situation actuelle en s'appuyant sur une revue interne ; en fonction des résultats, concevoir un plan d'action ; évaluer les premières avancées et la séquence de changement.

Dès lors que les objectifs quantitatifs seront atteints en tout ou partie, le degré de réalisation des objectifs qualitatifs permettra de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs sera égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne jouera pas.

En application de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, cette rémunération sera versée à M. Patrick Koller après l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2018.

Autres éléments de rémunération

- M. Patrick Koller n'étant pas administrateur n'a, en conséquence, pas reçu de jetons de présence en 2016.
 - M. Patrick Koller ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle. En conséquence, le tableau 10 tel que requis par le code AFEP-MEDEF est inapplicable.
 - M. Patrick Koller n'a reçu aucune option de souscription d'actions ou option d'achat d'actions de la Société au cours de l'exercice 2016 et il n'a exercé aucune option de souscription d'actions.
 - À l'occasion de l'adoption du plan d'attribution d'actions de performance n° 8 tel que décrit au tableau n° 6 ci-dessous, le conseil du 25 juillet 2016 a attribué un nombre maximal de 55 095 actions à M. Patrick Koller dont il deviendra propriétaire le 25 juillet 2020, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de présence attachées au plan.
- Le conseil a également décidé que M. Patrick Koller devrait conserver 30 % de son allocation jusqu'à la fin de son mandat.
- Enfin, M. Patrick Koller est bénéficiaire d'une indemnité de départ dûment autorisée par le conseil d'administration du 25 juillet 2016, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations du 20 juillet 2016, selon la procédure des articles L. 225.38 et suivants du code de commerce.

Cette indemnité sera dûment soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5^e résolution à titre ordinaire).

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. PATRICK KOLLER

TABLEAU N° 1 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 371 274,93	1 661 593
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	938 601	1 722 931
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	2 309 875,93	3 384 524

RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. PATRICK KOLLER

TABLEAU N° 2 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

(brut en euros)	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	568 333	568 333,37	685 000 ⁽¹⁾	685 000
Rémunération variable annuelle	784 290 ⁽²⁾	-	962 161, 20 ⁽³⁾	784 290 ⁽⁴⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	18 651,93 ⁽⁵⁾	18 651,93	14 431, 80 ⁽⁶⁾	14 431,80
TOTAL	1 371 274, 93	586 985,30	1 661 593	1 483 721,80

- (1) Dont 310 000 € en qualité de directeur général délégué pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016 et 375 000 € en qualité de directeur général pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2016.
 (2) Montant dû au titre de l'exercice 2015 et versé en 2016.
 (3) Montant dû au titre de l'exercice 2016 et versé en 2017.
 (4) Montant versé au titre de l'exercice 2015.
 (5) Dont 7 653,91 € au titre de la mise à disposition d'un véhicule et 10 998, 02 € correspondant à la cotisation payée par la Société au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise.
 (6) Dont 8 349, 72 € au titre de la mise à disposition d'un véhicule et 6 082, 08 € correspondant à la cotisation, couvrant la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016, payée par la Société au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. PATRICK KOLLER PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE DURANT L'EXERCICE

TABLEAU N° 4 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à M. Patrick Koller au cours de l'exercice 2016 par la Société et aucune société du Groupe.

Au cours des exercices antérieurs, les options suivantes lui avaient été attribuées étant entendu qu'elles lui avaient été attribuées alors qu'il n'était pas encore mandataire social.

Patrick KOLLER	Numéros et dates du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées ajusté	Prix d'exercice ajusté	Période d'exercice	Conditions de performance
	N° 17 16 avril 2007	Souscription	227 770	12 000	44,69 €	17/04/2011 – 16/04/2017	-
TOTAL	-	-	227 770	12 000	-	-	

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. PATRICK KOLLER

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été exercée par M. Patrick Koller au cours de l'exercice 2016. En conséquence, le tableau n° 5 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16) est inapplicable.

Le nombre total d'options de souscription d'actions attribuées à M. Patrick Koller et encore en vigueur au 31 décembre 2016 soit un total de 12 000 options, représente 0,008 % du capital de Faurecia à cette même date.



ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. PATRICK KOLLER

Le tableau ci-dessous décrit l'ensemble des actions de performance attribuées à M. Patrick Koller en sa qualité de mandataire social.

TABLEAU N° 6 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Patrick KOLLER	Numéros et dates du plan	Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné ⁽¹⁾	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan n° 7	Plan n° 7 du 23 juillet 2015	26 383	938 601	23/07/2019	23/07/2019	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2017, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et La croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2014 et l'exercice 2017 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.
Plan n° 8	Plan n° 8 du 25 juillet 2016	55 095	1 722 931	25/07/2020	25/07/2020	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat net Groupe après impôt au 31 décembre 2018, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et La croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2015 et l'exercice 2018 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.
TOTAL	-	81 478	2 661 532	-	-	-

(1) Le nombre d'actions de performance mentionné dans le présent tableau est un nombre maximal et correspond à 130 % du nombre d'actions retenues dans la valorisation

M. Patrick Koller a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture des risques sur les actions de performance qui lui ont ainsi été attribuées.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES PENDANT L'EXERCICE POUR M. PATRICK KOLLER

Aucune action de performance n'est devenue disponible pour M. Patrick Koller au cours de l'exercice 2016.

La situation des actions devenues disponibles au cours d'exercices antérieurs à 2016 est la suivante :

TABLEAU N° 7 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Patrick KOLLER	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
	Plan n° 1 du 23 juin 2010	14 950	Ces actions ayant été attribuées à M. Patrick Koller avant sa nomination en qualité de directeur général délégué n'ont pas été soumises à conditions de conservation lors de leur attribution.
TOTAL	-	14 950	

Le nombre maximum total d'actions de performance encore en vigueur au 31 décembre 2016 et pouvant être acquises par M. Patrick Koller déduction faite des actions d'ores et déjà acquises, soit un total de 126 003 actions dont 44 525 attribuées avant sa nomination en tant que mandataire social, représente 0,09 % du capital de Faurecia à cette date.

TABLEAU N° 11 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Patrick KOLLER	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Fonction : directeur général délégué du 2 février 2015 jusqu'au 30 juin 2016 et directeur général à compter du 1 ^{er} juillet 2016 Date de fin de mandat : le mandat de M. Patrick Koller en tant que directeur général ne comporte pas de durée		X *	X **		X			X

* Le contrat de travail de M. Patrick Koller avait été suspendu lors de sa prise de fonction en tant que directeur général délégué. Il a été mis fin à ce contrat de travail au 1^{er} juillet 2016 lors de sa nomination en tant que directeur général.

** Régime détaillé infra « Régimes de retraite des mandataires sociaux dirigeants ».


RÉGIMES DE RETRAITE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(Décret n° 2016-182 du 23 février 2016 pris en application de l'article 229 (5°) de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques)

M. Yann Delabrière a bénéficié jusqu'au 30 juin 2016 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.

M. Yann Delabrière ne bénéficie pas du régime additif de retraite spécifique qui a été mis en place à effet au 1^{er} janvier 2015 pour les membres du comité exécutif de Faurecia.

Yann DELABRIÈRE	Régime à cotisations définies	Régime à prestations définies
Dispositions légales	Article 83 du code général des impôts	Article 39 du code général des impôts
Conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier	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
Modalités de détermination de la rémunération de référence servant à calculer les droits	Cotisations sur tranche A et tranche B de l'année en cours	Moyenne sur les trois dernières années de la rémunération en tranche C
Rythme d'acquisition des droits	1 % de la rémunération en tranche A et 6 % de la rémunération en tranche B	1 % de la rémunération en tranche C
Plafond	Non applicable	70 % du salaire moyen des 3 dernières années
Modalités de financement des droits	Externalisé	Externalisé
Montant estimatif de la rente annuelle à la date de clôture de l'exercice	3 197,49 € annuels	40 161 € annuels *
Charges fiscales et sociales associées	Non applicable	Taxe sur rente

* Ancienneté prise en compte à compter du 1^{er} mars 1990.

M. Yann Delabrière a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1^{er} juillet 2016.

Le capital constitutif de la rente liée au régime à cotisations définies (88 797,34 euros) a, à la demande de M. Yann Delabrière, été versé sur un PERP.

Le capital constitutif de la rente liée au régime à prestations définies est de 1 114 468,89 euros et M. Yann Delabrière a, selon l'option de versement choisie, reçu, au second semestre de 2016, une somme globale de 31 716,20 euros bruts.

M. Patrick Koller bénéficie du régime de retraite mis en place pour l'ensemble des cadres de la société Faurecia constitué d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

Par ailleurs, M. Patrick Koller bénéficie également d'un régime additif de retraite spécifique qui a été mis en place à effet au 1^{er} janvier 2015 pour les membres du comité exécutif de Faurecia, titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France.

Patrick KOLLER	Régime à cotisations définies	Régime à prestations définies	Régime additif de retraite spécifique
Dispositions légales	Article 83 du code général des impôts	Article 39 du code général des impôts	Article 39 du code général des impôts
Conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier	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"> Être titulaire d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France Avoir trois ans d'ancienneté au sein du comité exécutif de Faurecia à compter du 1^{er} janvier 2015
Modalités de détermination de la rémunération de référence servant à calculer les droits	Cotisations sur tranche A et tranche B de l'année en cours	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
Rythme d'acquisition des droits	1 % de la rémunération en tranche A et 6 % de la rémunération en tranche B	1 % de la rémunération en tranche C et conditions de performance liées à des niveaux d'atteinte des objectifs de rémunération variable	Selon performance de Faurecia, de 1 % à 3 % de la rémunération totale (base et variable) hors éléments exceptionnels
Plafond	Non applicable	En fonction de l'âge de départ entre 65 et 70 % du salaire moyen des 3 dernières années	<ul style="list-style-type: none"> Huit plafonds annuels de la sécurité sociale L'ensemble des montants versés par Faurecia au titre de la retraite doit être inférieur à 25 % de la rémunération de référence Par ailleurs, le taux de remplacement, tous régimes de retraite confondus (régimes obligatoires et régimes spécifiques) doit être inférieur à 45 %
Modalités de financement des droits	Externalisé	Externalisé	Externalisé
Montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice	2 724 € annuels	15 227 € annuels*	88 157 € annuels **
Charges fiscales et sociales associées	Non applicable	Taxe sur rente	Taxe sur contribution

* Ancienneté prise en compte à compter du 18 décembre 2006.

** Ancienneté prise en compte à compter du 1^{er} janvier 2015.

La note 25-2 de l'annexe aux comptes consolidés complète l'information sur ces régimes de retraite.

Le tableau 3 tel que requis par le code AFEP-MEDEF et la recommandation AMF n° 2009-16 (« Jetons de présence ») figure à la sous-section 9.1.2.1 ; les tableaux 8 (« Historique des attributions d'options de souscription d'actions ») et 10 requis par ces mêmes textes (« Historique des attributions gratuites d'actions de performance ») figurent à la sous-section 11.4.2.2.

Le tableau 9 requis par la recommandation AMF n° 2009-16 (« Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au cours de l'exercice aux dix premiers salariés non mandataires sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice ») figure également à la sous-section 11.4.2.2.



9.2. Le comité exécutif

9.2.1. COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

La direction exécutive du groupe Faurecia est assurée, sous la responsabilité du directeur général, par un comité exécutif qui se réunit chaque mois pour examiner les résultats du Groupe et délibérer sur les questions d'ordre général du Groupe.

Il a été composé comme suit au cours de l'exercice 2016 :

Patrick Koller

Directeur général

Michel Favre

Vice-président exécutif, Finance

Hervé Guyot

Vice-président exécutif, Stratégie

Kate Philipps

Vice-président exécutif, Communication

Jean-Michel Renaudie

Vice-président exécutif, Faurecia Interiors

Christophe Schmitt

Vice-président exécutif, Faurecia Clean Mobility

Jean-Pierre Sounillac

Vice-président exécutif, Ressources Humaines

Mark Stidham

Vice-président exécutif, Faurecia Amérique du Nord

Eelco Spoelder

Vice-président exécutif, en charge des Opérations Groupe

Jean-Michel Vallin

Vice-président exécutif, Faurecia Chine

Hagen Wiesner

Vice-président exécutif, Faurecia Seating

9.2.2. MISSION ET ORGANISATION

L'organisation du groupe Faurecia est basée sur des activités (*Business Groups*) qui sont responsables, à l'échelle mondiale, de la gestion et du développement des activités correspondantes de Faurecia.

Les *Business Groups* sont responsables des résultats opérationnels de leurs activités, ainsi que des investissements et de l'ensemble de la gestion de la génération de trésorerie opérationnelle.

L'organisation de Faurecia comprend trois *Business Groups* :

- Faurecia Seating est en charge de la gestion et du développement de l'activité sièges complets et de l'ensemble des composants qui rentrent dans la conception et la production des sièges : structures métalliques, mécanismes, sous-modules de confort et sécurité, mousse et coiffes ;
- Faurecia Clean Mobility est en charge de la gestion et du développement des activités lignes d'échappement complètes et des composants d'échappement, tant en parties chaudes comprenant le système de traitement des particules et de dépollution des gaz d'échappement, qu'en parties froides ;
- Faurecia Interiors est en charge de la gestion et du développement des pièces majeures qui composent l'habitacle

des véhicules : planches de bord, cockpits complets, console centrale, panneaux de porte et modules de portes ; produits d'insonorisation et d'habillage intérieur, modules acoustiques.

Les directions fonctionnelles comprennent :

- la direction financière et la direction des ressources humaines chargées de gérer, au sein de Faurecia, les domaines correspondants. Elles s'appuient à cet égard sur des structures pays et des centres de services partagés chargés de fournir à l'ensemble du groupe Faurecia les prestations de gestion financière et d'administration (trésorerie, comptabilité, fiscalité, juridique) et de gestion et d'administration des ressources humaines ;
- la direction de la stratégie anime la réflexion stratégique et la planification à moyen terme du Groupe ; elle coordonne le processus d'innovation et les activités de recherche et développement des activités, ainsi que le développement de Faurecia sur les marchés émergents ;
- la direction de la communication assure la communication interne et externe du Groupe et de chacun de ses composants.

9.2.3. RÉMUNÉRATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le montant global des rémunérations réparties ou allouées au titre de l'exercice 2016 aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2016 s'élève à 11 271 949 euros.

La rémunération des membres du comité exécutif comprend une prime d'objectif variable. À la cible, celle-ci peut atteindre 50 % du salaire de base. En cas de dépassement des objectifs, ce pourcentage peut aller jusqu'à 100 % du salaire de base. Cette prime est basée sur des objectifs de marge opérationnelle et de génération de cash sur le périmètre de responsabilité pour 80 %, et sur ces mêmes objectifs au niveau Groupe pour 20 %. Pour les directions fonctionnelles, les objectifs sont basés au niveau Groupe pour 100 %.

En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, les membres du comité exécutif 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 2016, les plans n° 5, 6, 7 sont en cours. Ils ont été attribués par décision du conseil d'administration les 24 juillet 2013, 28 juillet 2014 et 23 juillet 2015. Un plan n° 8 a été attribué sur décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 (cf. sous-section 11.4.2.2. du présent document de référence).

9.3. Le Senior Management

Chacun des trois *Business Groups* est organisé en divisions géographiques (Europe, éventuellement divisée en Europe du Nord et Europe du Sud, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie ou Chine), qui gèrent les opérations correspondantes dans leur zone et coordonnent, par ailleurs, les opérations avec les clients dont le siège central est basé dans leur zone.

Les trois *Business Groups* disposent également d'une équipe centrale chargée des principales fonctions opérationnelles (ventes et marketing, programmes, industriel, 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 sièges, 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 industriel ainsi que des fonctions ressources humaines et finances, le *Senior Management* de Faurecia.

L'équipe du *Senior Management* de Faurecia comprenait, au 31 décembre 2016, 301 membres. Elle constitue l'équipe de direction opérationnelle de Faurecia, responsable de ses opérations, de son développement et de ses résultats. À ce titre, les membres de cette équipe sont associés aux résultats à court terme, à travers un système variable de primes d'objectifs. Ces primes d'objectifs sont basées sur les objectifs de marge opérationnelle et de génération de cash, sur leur périmètre direct de responsabilité à hauteur de 80 % et sur le périmètre immédiatement supérieur pour 20 %.

Les membres de cette équipe sont également bénéficiaires du système d'attribution d'actions de performance mis en place par le conseil d'administration. Au 31 décembre 2016, les plans n° 5, 6, 7 sont en cours. Ils ont été attribués par décision du conseil d'administration les 24 juillet 2013, 28 juillet 2014 et 23 juillet 2015. Un plan n° 8 a été attribué sur décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 (cf. sous-section 11.4.2.2. du présent document de référence).



9.4. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Faurecia

Le conseil d'administration détermine et contrôle la mise en œuvre des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques de la Société et a notamment pour mission de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle et de gestion des

risques. Dans ce contexte, le suivi et le contrôle des risques font l'objet d'un examen à tout le moins annuel sur présentation du comité d'audit du conseil d'administration.

9.4.1. CADRE DE RÉFÉRENCE UTILISÉ PAR FAURECIA

Le groupe Faurecia continue de développer son dispositif de contrôle interne en s'appuyant sur le cadre de référence de l'AMF dans sa version actualisée du 22 juillet 2010.

Le contrôle interne du Groupe est mis en œuvre en prenant en compte tant le fonctionnement opérationnel du Groupe que sa structure juridique.

Il concerne toutes les filiales du Groupe consolidées par la méthode de l'intégration globale.

Les informations synthétiques sur les procédures de contrôle interne mises en place, telles que décrites ci-après, se focalisent sur les risques significatifs susceptibles :

- d'avoir un impact sur les informations financières et comptables publiées par le groupe Faurecia ;
- de dégrader l'image et la réputation du Groupe ;

- d'exposer le Groupe à des sanctions réglementaires ou juridiques de la part des différentes juridictions et autorités de la concurrence des pays dans lesquels le Groupe opère ;
- de mettre en danger les collaborateurs et l'écosystème du Groupe (risques de kidnapping, catastrophes naturelles, épidémies, risques environnementaux) ;
- d'empêcher les clients du Groupe de produire, de retarder leur production ou de détériorer leur performance produit et de service (pannes d'équipements critiques, risques de qualité, retard dans le développement de produits) ;
- de mettre le Groupe dans l'incapacité de continuer à financer ses opérations (crise de trésorerie) ;
- de mettre en péril la confidentialité des informations détenues par le Groupe pour son propre compte (propriété intellectuelle, données relatives aux produits et technologies, données financières) ou relatives à ses employés (données personnelles).

9.4.2. LE CONTRÔLE INTERNE : DÉFINITION ET OBJECTIFS

Au sein du groupe Faurecia, le contrôle interne est un dispositif qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions avec pour objectif global la prévention et le traitement des risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. À ce titre, il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources et doit lui permettre de prendre en compte et de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Faurecia veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs sont adaptés aux caractéristiques propres aux filiales et aux relations avec Faurecia en tant que Société mère.

Le contrôle interne a pour objectifs plus spécifiques d'assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale et/ou le conseil d'administration ;

- le bon fonctionnement des processus internes de chaque société du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de Faurecia seront atteints. Il existe, en effet, des limites inhérentes à tout système de contrôle interne comme, par exemple, les incertitudes de l'environnement extérieur, l'exercice de la faculté de jugement ou le rapport coût/bénéfice de la mise en place de nouveaux contrôles.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur la cartographie des risques identifiés par le comité des risques en ayant pour mission de prévenir leur manifestation ; le département d'audit interne s'appuie sur cette même cartographie et sur d'autres types d'alertes pour définir ses missions.

Dans ce contexte, certains risques, considérés comme transverses au niveau du Groupe, font l'objet d'un examen particulier par le comité des risques. Ils concernent : la

sécurité des personnes, la qualité, la gestion des programmes, le risque de liquidité, le risque informatique, la fiabilité des approvisionnements, la protection des actifs et le risque incendie, l'exposition des sites industriels à certains types de catastrophes naturelles, l'exposition internationale des employés aux risques sanitaires et sécuritaires, la fiabilité de l'information financière, la conformité, l'environnement. Dans un souci de progrès et d'amélioration du dispositif, la pertinence de cette liste est revue régulièrement par le comité des risques et l'intégration de nouveaux risques transverses est soumise au comité d'audit du conseil d'administration.

La description des risques principaux auxquels le Groupe estime être exposé figure au chapitre 4 du présent document de référence.

Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent rapport, 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.

9.4.3. ACTEURS ET ORGANISATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est mis en œuvre par les organes de direction et par l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers leurs actions quotidiennes dans le strict respect des procédures du Groupe. Les acteurs internes, parties prenantes du système de contrôle interne, comprennent :

- le comité des risques, qui réunit les propriétaires de risques transverses au niveau du Groupe. Il a pour mission de définir ces risques, de suivre leur évolution, de les quantifier et de les hiérarchiser et enfin de s'assurer de la pertinence de ces risques au regard des objectifs du Groupe. Sa réflexion intègre non seulement une évaluation de la pertinence dans le temps des indicateurs clé de chacun des risques en question mais aussi les actions requises pour en renforcer le contrôle ou la maîtrise. Il contribue enfin à la préparation et au contrôle de l'information sur les risques délivrée au comité d'audit du conseil d'administration par le directeur de la conformité ;
- des comités d'opérations tenus chaque mois entre la direction générale du Groupe et l'équipe dirigeante de chaque *Business Group* dans l'enceinte desquels sont revus l'ensemble des indicateurs de gestion. Une attention particulière est portée aux programmes en développement sur les différents paramètres de qualité, performance économique et tenue de délais ;
- la direction et le réseau de contrôle interne au niveau du Groupe (animés par le directeur du contrôle interne Groupe), des différents *Business Groups* (portés par les Managers contrôle interne pour chaque *Business Group*) et de la direction financière de certaines régions (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine, Europe du Sud, Europe du Nord) dont le but est de renforcer la gouvernance, les procédures (*Faurecia Core Procedures*), les processus et outils informatiques

(principalement le *Faurecia Core System* basé sur le logiciel de gestion SAP), de former les managers de toutes les fonctions sur les concepts et procédures liés au contrôle interne, d'identifier les bonnes pratiques et de les déployer dans un esprit d'amélioration continue.

Le directeur du contrôle interne Groupe est rattaché à la direction financière du Groupe. Il rend compte de ses travaux et renforce le lien entre les lignes de maîtrise dans le cadre du comité de gouvernance du contrôle interne. Les principaux leviers de progrès mis en place par cette fonction incluent : 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...), la participation à des projets d'amélioration des processus (transports, *Procure to Pay*, *Order to Cash*), des formations dédiées au contrôle interne dont certaines sont désormais inscrites au catalogue de *Faurecia University* (le centre de formation interne de Faurecia), la sécurisation des accès et droits liés aux applications informatiques, l'amélioration des outils informatiques, la révision continue des procédures (voir 9.4.5 pour le détail des évolutions apportées en 2016) ;

- le comité de gouvernance du contrôle interne qui se réunit mensuellement sous la présidence du directeur financier du Groupe et dont sont également membres le directeur de l'audit interne, le directeur du contrôle financier, le directeur de la conformité, le directeur juridique et les directeurs financiers des *Business Groups*. Ses travaux sont également revus au moins une fois par an par le comité d'audit du conseil d'administration et par le comité exécutif ;



- la direction de la conformité sous la responsabilité du directeur de la conformité (rattaché au directeur général) s'appuie sur des responsables de la conformité pour l'Amérique du Nord, le Mexique, l'Asie et l'EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique). Elle a pour mission d'élaborer une cartographie des risques d'entrave au code éthique, de mettre en place une veille appropriée, de définir et déployer un plan de communication, de formation et des procédures en matière de conformité. Pour le déploiement du plan, la direction de la conformité s'appuie également sur un réseau de correspondants au sein de chacune des divisions opérationnelles des *Business Groups* ;
- la direction du financement et de la trésorerie, la direction du contrôle de gestion, la direction de la qualité, la direction des affaires juridiques, les directeurs financiers de régions et de pays qui ont un rôle particulier à jouer dans le contrôle interne en raison de leurs compétences transversales ;
- la direction de l'audit interne qui évalue l'efficacité des processus de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise, s'assure de la cohérence de la démarche du Groupe avec la législation et les réglementations locales et s'assure en permanence du respect des procédures et de l'adhésion aux douze règles de base du contrôle interne à travers des missions s'appuyant sur des tests et des vérifications. En cas de manquement, elle s'assure de la bonne mise en œuvre des plans d'actions correctifs.

La direction de l'audit interne est placée sous la responsabilité du directeur financier du Groupe. Localisée au siège du Groupe, elle dispose également d'équipes régionales siégeant en France, en Allemagne, aux États-Unis et en Chine. Elle présente chaque trimestre le planning d'audit, les rapports effectués et la réalisation de ses objectifs au directeur général et au directeur financier du Groupe. Elle peut intervenir en cas de besoin sur l'ensemble des processus du Groupe à travers le monde. Elle conduit ses missions en toute indépendance et étaye systématiquement ses conclusions de faits précis et dûment vérifiés. Elle met à la disposition de la direction générale l'ensemble de ses travaux et lui rend compte régulièrement du déroulement de ses missions et du respect de ses objectifs. Le suivi des recommandations adressées par l'audit interne aux sites audités s'effectue par (i) une analyse par questionnaire à trois, six et douze mois après le rapport final, (ii) un suivi en comité des opérations (iii) un post-audit sur site si cela est jugé nécessaire. La direction

de l'audit interne s'est dotée d'une charte d'audit interne en 2005 qui définit sa fonction, l'objet de sa mission, l'étendue de son domaine de compétence et la méthodologie utilisée lors des missions.

Ce dispositif est complété par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les commissaires aux comptes. En effet, conformément à la loi française sur les sociétés commerciales, la certification des comptes consolidés et des comptes sociaux de Faurecia est effectuée par deux commissaires aux comptes qui procèdent à un examen conjoint de l'ensemble des comptes, des modalités de leur établissement et de certaines procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière. Ces deux commissaires aux comptes exercent, à travers les membres de leur réseau dans chaque pays, les fonctions d'auditeur légal ou contractuel de l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Ces derniers ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, parties prenantes des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne et du contrôle interne pour en obtenir une meilleure compréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence. Ils présentent dans un rapport leurs observations sur le rapport du président, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent l'établissement des autres informations requises par la loi ;
- 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) ;
- les ingénieurs des compagnies d'assurance incendie-dommages qui procèdent à un audit biennal de chacun des sites du Groupe dont l'objet est :
 - d'évaluer les risques d'incendie et le possible impact sur la production et les clients,
 - d'évaluer l'adéquation des moyens de prévention et de protection mis en place,
 - d'émettre des recommandations de réduction du risque.

9.4.4. DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne repose sur un ensemble de principes et de procédures : la culture du Groupe (*Being Faurecia*), qui repose sur six valeurs clé et sur le code éthique et le code de management, et le *Faurecia Excellence System* (FES) qui en est l'axe opérationnel, définissant la manière de travailler des collaborateurs du Groupe partout dans le monde et structurant l'identité du Groupe.

La documentation sur laquelle repose le contrôle interne est donc constituée des éléments suivants, tous accessibles via le réseau intranet du Groupe :

- le code éthique et le code de management ;
 - le *Managers Empowerment* qui définit six principes généraux transverses pour les managers dans certains domaines clé : *Acquire a new program* ; *Assess Managers and Professionals* ; *Decide on Capital Expenditures* ; *Decide on Exceptional Items* ; *Manage Managers and Professionals Compensation* ; *Staff Managers and Professional positions* ;
 - les *Faurecia Core Procedures* (FCP) déclinées au sein de neuf processus qui sont développées par chaque fonction du Groupe, tout en respectant un cadre général commun, et s'appliquent à toutes les filiales contrôlées par le Groupe. Elles sont régulièrement mises à jour et s'enrichissent en permanence. Chacune fait ou fera prochainement l'objet de campagnes d'autoévaluation régulières.
- Les neuf processus sont les suivants :
- *Production Control and Logistics* qui définit les différentes étapes du processus de production dans les usines : préparation de la production pour le démarrage des nouveaux programmes ou de nouvelles unités, planification de la production, contrôle et gestion des flux,
 - *Purchasing* qui regroupe les processus mis en œuvre avec les fournisseurs du Groupe afin de bâtir un partenariat durable fondé sur l'excellence,
 - *Quality and HSE* qui traite des politiques de qualité, d'hygiène et de sécurité des personnes,
 - *PMS (Program Management System) and Engineering* qui définit les règles de fonctionnement liées aux programmes, notamment les différentes phases de développement et les conditions de passage d'une phase à l'autre,
 - *Sales and Marketing* qui comprend les procédures applicables à la définition de l'offre produit, à la politique d'innovation, au développement des relations avec les clients du Groupe et au processus de *Order to Cash* (traitement des commandes clients, suivi des prix de vente, procédures de facturation, suivi du recouvrement, traitement de l'autofacturation),
 - *Communication* qui définit les principes de communication externes et internes,
 - *Finance* qui définit le cadre commun à toutes les entités du Groupe en matière de contrôle financier, de déclinaison d'objectifs et d'élaboration des plans stratégiques,
 - *Human Resources* qui traite de tous les aspects de la gestion des ressources humaines,
 - *Information Technology* qui traite de tous les aspects de la gestion des systèmes d'information (sécurité des réseaux et des accès physiques et logiques, mise en place de nouveaux logiciels, gouvernance...)

- 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 suivant l'importance, 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.

Le contrôle mis en œuvre dans certains domaines clefs est décrit ci-après.

Les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité sont décrits aux chapitres 4.4 et 8.1 du présent document de référence.

9.4.4.1. Le contrôle du respect des valeurs au sein du Groupe

Le groupe Faurecia est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Le code éthique fait partie intégrante des FCP. Ce code définit les principes déontologiques de conduite applicables quotidiennement à l'ensemble du personnel Faurecia dans ses relations en interne comme en externe, ainsi qu'à ses partenaires. Le code précise également la façon dont le Groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires et plus généralement de toute personne et de l'environnement. Outre un renforcement des mesures déjà en place, ce code institue une procédure d'alerte interne permettant à chaque collaborateur de Faurecia de s'exprimer sur sa connaissance de violations des règles légales ou des procédures du Groupe. Par ailleurs, une procédure d'alerte externe a été instaurée afin de permettre à toute personne ayant connaissance de comportements présentant pour le Groupe des risques sérieux dans les domaines comptable, financier et de lutte contre la corruption, de les signaler. Cette procédure consiste à saisir un organisme indépendant à qui le groupe Faurecia a confié la réception et le premier traitement des alertes. Si les circonstances le justifient, l'organisme saisit le groupe Faurecia via son directeur général, lequel demande au directeur de la conformité du Groupe de mener à bien les investigations nécessaires. Le code éthique est



largement diffusé en plusieurs langues, notamment via l'intranet, ce qui permet un accès direct à chaque collaborateur afin qu'il le respecte en tout temps et en toutes circonstances. Le code vise à responsabiliser et à impliquer le personnel du Groupe dans le développement des valeurs éthiques. Sa connaissance au niveau des usines est systématiquement vérifiée lors des missions d'audit interne.

9.4.4.2. Le management de la qualité et de la sécurité des processus industriels, R&D et des produits

Le groupe Faurecia gère les risques qualité et sécurité process et produits depuis la phase d'acquisition des nouvelles commandes jusqu'à la fabrication dans les usines. La fonction qualité et sécurité est garante de cette gestion à toutes les étapes du processus. Elle est présente à tous les niveaux de l'organisation depuis l'équipe pluridisciplinaire qui développe les nouveaux programmes ou depuis le site de production, jusqu'à la structure de management du Groupe.

Des indicateurs précis avec rapports mensuels évaluent les risques et génèrent les plans d'amélioration avec transversalisation des actions pour la prévention des risques majeurs et ce, à tous les niveaux dans l'organisation. Chaque année, des objectifs annuels sont fixés en sécurité, pour réduire encore davantage les risques d'accident et en qualité, pour satisfaire les besoins des clients tels qu'exprimés dans la mesure de la performance de leurs fournisseurs, mais aussi en termes d'efficacité opérationnelle.

En cas de problème significatif, le système d'alerte au management AMS doit être utilisé.

Une culture de résolution de problème structurée (réaction immédiate dans les 24 heures, identification des causes racines techniques et de management, *Alert Closure*) est développée en permanence par le management de Faurecia : le QRCI (*Quick Response Continuous Improvement*). Initialement déployée pour traiter professionnellement les problèmes qualité, elle a été étendue à toutes les opportunités d'amélioration de fonctionnement de l'entreprise, programmes, HSE, rebuts, inventaires, livraisons, etc.

La direction qualité du Groupe dispose d'une structure d'évaluateurs indépendante des organisations opérationnelles des *Business Groups* pour effectuer des évaluations 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 FES. Les référentiels d'évaluation et les procédures Groupe sont régulièrement remis à jour pour tenir compte de l'évolution des besoins des clients et des faiblesses identifiées dans l'organisation.

Chaque site est classé « Insuffisant/Acceptable/Excellent/Benchmark ». En cas de classement « Insuffisant », le site concerné doit préparer et communiquer un plan d'action corrective directement au directeur général de Faurecia, afin d'atteindre un niveau « Acceptable » dans un délai de trois mois.

En outre, la direction qualité du Groupe effectue des missions d'évaluation et/ou de coaching expert en cas de dérive significative de la performance qualité dans les sites affectés avec rapport à la direction générale et plan d'action corrective.

9.4.4.3. La maîtrise des systèmes d'information

Dans un souci permanent d'amélioration des systèmes d'information, le Groupe a initié en 2007 la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré fondé sur la solution SAP (le *Faurecia Core System*) qui équipe presque la totalité des entités du Groupe (voir détail paragraphe 9.4.5). Ce progiciel ainsi que les procédures associées permettent de répondre tant aux besoins et contraintes des entités locales qu'à ceux du Groupe tout en garantissant l'intégrité et la traçabilité des données comptables et financières. Un projet spécifique lié au contrôle de la séparation des tâches pour l'ensemble des entités et des domaines a été déployé au cours de l'année 2016. Des contrôles préventifs et a posteriori s'appliquent au sein de ce progiciel afin de maîtriser, en particulier, les accès aux données sensibles et d'assurer une stricte séparation des tâches fonctionnelles.

En complément de ce progiciel, Faurecia utilise également l'application Hyperion pour la consolidation des données financières afin de disposer d'une vue exhaustive et homogène des données comptables et financières.

Ces deux applications font, par ailleurs, l'objet d'une revue annuelle de contrôle de l'environnement informatique et fonctionnel par Ernst & Young Audit et PricewaterhouseCoopers Audit, les commissaires aux comptes de Faurecia. Cette revue recouvre les accès aux applications et aux données, la gestion des évolutions et des projets ainsi que la gestion de l'exploitation.

L'ensemble des projets liés aux systèmes d'information est soumis à une méthodologie précise (PRMS pour *Program Reporting Management System*) permettant d'assurer une maîtrise et un suivi régulier des projets associés à des principes de gouvernance forts et des outils adaptés.

En complément, la sécurité des données informatiques et des traitements associés fait l'objet d'une attention particulière. L'organisation informatique s'attache à améliorer de manière constante les niveaux de contrôles afin de garantir notamment :

- la protection des applications connectées contre les accès non autorisés ;
- les contrôles nécessaires pour assurer la confidentialité et l'intégrité des données ;
- la sécurité et la restauration si nécessaire des données circulant au sein du système d'information ;
- une séparation des responsabilités entre l'administration réseau, le développement des applications et l'exploitation des serveurs ;
- la disponibilité des services et des systèmes.

9.4.4.4. Le contrôle des programmes

Le contrôle des programmes fait l'objet de procédures particulières. Chacun des contrats passés avec les clients constitue ainsi un « programme » et correspond à un projet qui :

- répond à une demande spécifique, *Request For Quotation*, de fourniture d'équipement complexe de la part d'un constructeur automobile ;
- respecte les objectifs en termes de coût, de délai, de livraison et de qualité ;
- répond aux objectifs de performances financières définies par le Groupe.

La durée de vie d'un tel programme peut aller jusqu'à dix ans, du début du développement (phase d'acquisition, industrialisation) à fin de la vie série (production).

La vie d'un programme est encadrée par des procédures et outils de contrôle. Le *Program Management Core System* (PMCS) organise de façon rigoureuse les étapes successives de la vie d'un programme depuis le traitement de l'appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit. Des revues de programmes ont lieu mensuellement au sein de chaque Division et de chaque *Business Group* donnant lieu à la définition et au suivi de plans d'actions.

Chaque programme fait l'objet ou bénéficie :

- d'une analyse financière prospective sous la forme d'un *Business Plan*, régulièrement mis à jour depuis la phase d'appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit, qui fournit les indicateurs de rentabilité clé du programme sur sa durée de vie ;
- de suivi d'indicateurs mensuels de mesure de sa performance opérationnelle et financière. Chacun de ces indicateurs est ensuite consolidé par le Groupe ;
- du système d'alerte au management AMS tel que décrit au point 9.4.4 qui permet d'identifier les éventuelles déviations significatives du programme et le suivi de leur résolution ;
- de revue à chaque phase de développement, *Gate Review*, par le comité programme de la division, *Program Review Committee*, et pendant tout le programme suivant le processus défini par le PMCS.

En outre, chaque centre de développement est audité semestriellement par le Groupe sur un échantillon représentatif de programmes à différents stades de développement pour évaluer formellement la conformité au PMCS.

Du fait de nombreux lancements de programmes en 2016 et 2017, un plan d'action spécifique a été mis en place impliquant notamment une évaluation de l'ensemble des programmes futurs du Groupe, afin d'identifier les risques potentiels, et un renforcement du système d'alerte existant au sein du Groupe.

9.4.4.5. Contrôle de la production et de la Supply Chain

Le groupe Faurecia compte plus de 250 sites industriels dans toutes les régions du monde. Chaque site est rattaché à une

Division, laquelle est rattachée à un des *Business Groups*. À chaque échelon (site/Division/BG) la responsabilité du processus de production appartient au directeur de site ou des Opérations, lequel supervise également des directeurs du contrôle de la production et logistiques (« PC&L directors/managers ») plus spécifiquement en charge du respect et de l'optimisation de la gestion des flux physiques (approvisionnements, stocks, livraisons). Ils ont pour mission d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du plan stratégique et des budgets annuels mais aussi des principes d'excellence décrits dans le FES et dans le référentiel de contrôle interne.

Plus spécifiquement, leur mission consiste à :

- produire conformément aux exigences de qualité, coût, délais selon les principes de flux tirés (*Lean Manufacturing*) ;
- encadrer les personnels de production conformément aux principes *Being Faurecia* (autonomie et responsabilisation) ;
- gérer la production par l'utilisation de l'ERP ;
- utiliser la réduction des stocks comme moteur du progrès continu ;
- optimiser les transports amont et aval par massification des flux en bénéficiant de la dimension internationale du Groupe ;
- fiabiliser les stocks en déployant les inventaires tournants et l'identification puis la réduction des écarts d'inventaires selon la méthode QRCI décrite plus haut.

Ils ont à leur disposition des indicateurs de performance mensuels voire quotidiens ou hebdomadaires.

L'évaluation du contrôle interne, en s'appliquant au respect des principes *Being Faurecia*, de gestion des stocks et des transports, est faite de manière systématique lors de chaque mission d'audit de site. Par ailleurs, les acteurs ont dans ce domaine à disposition un questionnaire d'autoévaluation en évolution permanente.

9.4.4.6. Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES

Le conseil d'administration est collectivement responsable de la publication d'une information financière et comptable fiable.

Le comité d'audit du conseil d'administration 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.



Il a plus particulièrement 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 du rôle que le comité a joué dans ce processus.

La direction générale s'appuie en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de la communication financière pour rassembler l'information qui lui est soumise.

La direction du contrôle financier établit les comptes consolidés mensuels et, plus particulièrement, l'information financière semestrielle et annuelle destinée à être publiée. Elle veille au bon établissement par les responsables financiers locaux des comptes sociaux des filiales dans le respect des réglementations locales. Elle définit les principes comptables du Groupe dans le respect des normes IFRS et veille à leur bonne application par l'ensemble des filiales. Elle établit également les comptes de la société Faurecia.

Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont mises en place au niveau du Groupe et si besoin, localement pour être conformes aux normes comptables et fiscales propres à chaque pays. Elles comprennent notamment une généralisation des inventaires permanents complétés par des prises d'inventaires physiques au moins annuellement et une séparation des tâches. Ces informations comptables transmises par chaque filiale sont préparées dans le respect des normes établies par le Groupe et publiées en tant que FCP, lesquelles sont conformes au référentiel IFRS.

À tous les niveaux du Groupe, les principes qui sont mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- le traitement de l'exhaustivité des transactions ;
- la conformité des transactions aux principes comptables applicables ;
- la revue périodique des actifs.

Le volume d'informations à traiter, la qualité et l'intégrité requises pour les données traitées ainsi que le délai de plus en plus court d'élaboration du reporting financier, qui permettent aux directions du Groupe de réagir vite et de contrôler efficacement leurs opérations, imposent de s'appuyer sur des systèmes d'information performants. Faurecia a mis en place depuis 2007 un ERP Groupe sur la base du logiciel SAP qui est maintenant déployé sur l'ensemble des plateformes comptables et continue progressivement à être mis en œuvre sur les différents sites industriels du Groupe.

Les comptes du Groupe sont établis à partir des informations provenant de chaque filiale et intégrées dans le système de reporting et de consolidation HFM. Les informations comptables de chaque filiale comprennent les comptes de résultat par nature et par destination, une ventilation par secteur d'activité, l'analyse de l'impôt courant et différé, le bilan, le tableau de financement, les engagements et passifs éventuels.

Les opérations entre les sociétés du Groupe sont mensuellement déclarées et réconciliées dans l'outil de reporting HFM.

La direction financière dispose également de prévisions à court et moyen termes afin de vérifier la valeur des unités génératrices de trésorerie, de rapports d'actuaire pour évaluer les engagements envers le personnel et les retraités, des évaluations en juste valeur des instruments financiers dérivés confirmées par les contreparties bancaires.

Pour chaque filiale, le responsable comptable et le contrôleur de gestion en charge ont accès à toutes les informations nécessaires leur permettant d'élaborer des comptes corrects dans le respect des normes locales pour les comptes statutaires et des normes du Groupe pour le reporting.

Le responsable comptable est, de plus, tenu de préparer lors de chaque arrêté semestriel et annuel un état de rapprochement entre les capitaux propres et les résultats préparés suivant les normes locales et suivant les IFRS de chaque filiale.

Des instructions rappellent chaque mois aux comptables et contrôleurs de gestion les procédures de clôture. Des formations aux outils de reporting sont assurées régulièrement aux personnels comptables et financiers récemment arrivés dans le Groupe.

ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan font l'objet d'un processus d'identification et d'évaluation spécifique.

Chaque engagement fait l'objet d'un suivi particulier en fonction de sa nature. Ainsi, les risques de change et de taux d'intérêt, ainsi que les financements intragroupe en devises sont gérés de manière centralisée sous la supervision de la direction financière et font, si nécessaire, l'objet d'une couverture de change. De même, les cautions et/ou garanties accordées par la société Faurecia font l'objet d'une émission et d'un suivi centralisés.

IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES AFFECTANT L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

L'établissement de comptes mensuels complets permet de réduire fortement les risques lors des arrêts semestriels et annuels notamment sur le respect des délais. Les difficultés sont ainsi anticipées, les comptes réciproques sont rapprochés chaque mois, les opérations particulières sont traitées sans attendre la clôture annuelle, la justification du calcul de l'impôt devient un exercice régulier.

La préparation et l'analyse des comptes mensuels et leur rapprochement avec le budget doivent permettre dans chaque entité de déceler des variations anormales de comptes tels que les stocks ou la trésorerie. Ajoutés à des procédures spécifiques, ils doivent permettre de réduire les risques d'erreurs et de fraudes.

PROCÉDURE DE « HARD CLOSE »

Une préclôture au 31 octobre portant sur les comptes intermédiaires permet d'anticiper, d'évaluer et de valider les options principales de clôture des comptes annuels. De même, une préclôture en mai permet d'anticiper la clôture au 30 juin des comptes semestriels.

OUTILS DE CONTRÔLE COMPTABLE ET FINANCIER

Le Groupe a défini les procédures nécessaires à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Elles sont en accord avec les principes comptables en vigueur et sont disponibles via l'intranet en tant que FCP. Parmi ces procédures, du fait de leur caractère structurant, peuvent notamment être citées :

- une procédure d'autorisation d'investissement, qui détermine les éléments indispensables justifiant l'investissement et les signataires autorisés à engager l'entreprise selon des seuils prédéfinis ;
- une procédure de demande de souscription de capital, d'augmentation de capital, de prise de participation et de prêt intragroupe ;
- une procédure d'élaboration du *Business Plan* pour les programmes ;
- une procédure relative aux acquisitions des nouveaux programmes ;
- une procédure de consolidation des comptes.

ORGANISATION DES SERVICES COMPTABLES ET FINANCIERS

La direction financière du Groupe est en charge de la définition des règles et procédures, de la consolidation de la gestion de trésorerie et du financement, du contrôle et de l'audit interne.

Lui sont rattachés les directeurs financiers pays ou région qui animent les centres de services financiers partagés, responsables :

- de la production des états financiers et comptables de toutes les unités appartenant à leur périmètre dans le respect des normes IFRS et locales et des délais d'arrêtés définis par le Groupe ;
- du respect et de l'amélioration des procédures de contrôle interne ;
- du renforcement du rôle et des compétences de la fonction comptable ;
- de l'amélioration de l'efficacité des systèmes d'information ;
- 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.

À ce jour, seuls quelques sites restent autonomes sur le plan de la production de leurs états comptables (Terni en Italie, Kuala Lumpur en Malaisie, une JV en Iran et deux usines en Chine) mais ceux-ci sont rattachés à un centre comptable régional qui en contrôle le fonctionnement via, notamment, des revues bilanciels renforcées.

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 de sites, de Division et de BG. De par leur fonction, ils sont donc

partie prenante dans la définition et l'atteinte des objectifs opérationnels.

Cette organisation entre, d'un côté, les services partagés responsables de la production des états financiers et du respect des normes et, de l'autre, les contrôleurs entendus comme co-pilotes du management d'une entité opérationnelle, permet d'assurer une réelle ségrégation des tâches et de mieux développer les compétences dans chaque métier avec pour résultat une meilleure efficacité globale et donc une amélioration du contrôle interne.

PROCESSUS DE REPORTING COMPTABLE ET FINANCIER

Les processus de reporting ont pour objectif de fournir des instruments d'information et de pilotage du Groupe et d'assurer ainsi une meilleure efficacité en termes de gestion des risques (identification, réactivité, prévention). Un « glossaire du reporting » décrit l'ensemble du contenu des données de reporting et des procédures explicitent la façon dont le reporting doit être effectué.

Le reporting mensuel est élaboré sur l'outil de consolidation HFM (Hyperion) qui permet de remonter des informations à la fois financières (compte de résultat et bilan) et non financières (indicateurs qualité, production, achats, sécurité, ressources humaines...).

Le processus de consolidation des résultats au niveau du Groupe est sécurisé par des contrôles bloquants mis en place en amont dans les documents de reporting et par des contrôles intermédiaires liés à la structure du système de reporting.

Le reporting mensuel comprend, pour chaque unité opérationnelle, dans les trois jours qui suivent la fin du mois, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel estimés ainsi qu'un résultat définitif 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

Compte tenu des engagements pluriannuels de ses contrats, une vision à moyen terme des enjeux financiers est nécessaire à la maîtrise des risques de Faurecia. Dans ce cadre, le Groupe établit annuellement un plan stratégique à cinq ans dans lequel la dimension programme est essentielle. Il permet de préciser les perspectives du Groupe en matière de taille de ressources et de rentabilité. Il est consolidé avec le même outil et avec la même rigueur que le reporting mensuel, et conduit à la définition des objectifs budgétaires. La direction financière émet pour le budget les hypothèses économiques et financières et les objectifs spécifiques de chaque unité opérationnelle. Le budget est construit sur une périodicité annuelle, par usine, centre de développement ou centre administratif. Il est ensuite mensualisé selon des états standards puis consolidé.

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.



COMMUNIQUÉS FINANCIERS, RAPPORT ANNUEL ET DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La direction financière du Groupe et la direction de la communication sont en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon deux vecteurs principaux :

- le rapport annuel et le document de référence ;
- les communiqués à caractère financier.

La conception du rapport annuel valant document de référence est coordonnée par la direction juridique. Sa rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données. Le document de référence est revu et adopté par le conseil d'administration avant diffusion.

Les communiqués à caractère financier sont systématiquement revus par la direction financière ; ceux relatifs aux résultats annuels et semestriels et aux chiffres d'affaires trimestriels sont validés par le conseil d'administration.

9.4.5. LA DÉMARCHE DE PROGRÈS DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DE FAURECIA

Le Groupe poursuit sa politique d'amélioration des dispositifs de contrôle interne :

- les services comptables partagés sont désormais placés sous la responsabilité de directeurs financiers régionaux (Europe du Sud, Europe du Nord, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, Afrique du Sud) qui assurent une couverture géographique complète du Groupe ;
- à fin 2016, le système de gestion FCS (ERP SAP) a été déployé sur 94 % des sites opérationnels et centraux (dont 100 % des centres R&D et sièges administratifs), ce qui permet des processus administratifs, comptables, financiers et de gestion des flux homogènes et de qualité à travers le Groupe et une optimisation de la ségrégation des tâches ;
- courant 2016, l'ensemble des achats indirects de production d'un montant inférieur à 50 k€ a été sous-traité pour l'ensemble du monde (à l'exception de la Chine, de l'Inde et de la Russie) à un prestataire extérieur de façon à rendre plus rigoureuse la gestion du panel fournisseurs et de garantir la réception d'un, deux ou trois devis selon les montants d'achat ;
- un groupe de travail multidisciplinaire *Procure to Pay* a été créé courant 2016 afin d'identifier les défaillances récurrentes du processus en matière de contrôle interne (gestion des *Mater Data*, absence d'EDI, erreurs dans les données, absence de back-office achats...) et de définir puis déployer un plan d'action correctif ;
- un autre groupe de travail s'est investi dans la description précise des tâches relatives au processus *Order to Cash* en précisant les responsabilités respectives de chaque département (commerce, administration des ventes, comptabilité client, contrôle de gestion, logistique). Ce groupe a également couvert tous les aspects du *self-billing clients* (« autofacturation »), aussi bien sur le plan des outils que des méthodes de gestion et de reporting nécessaires à sa maîtrise, avec à la clé une standardisation du processus, la publication de procédures et de documents de formation, et

une formation à grande échelle de l'ensemble des acteurs concernés d'ici fin mars 2017 au plus tard ;

- afin de limiter les possibilités de fraude, les procédures accompagnant la modification des comptes bancaires des fournisseurs du Groupe ont été renforcées ;
- en parallèle, d'autres outils et processus de renforcement du contrôle interne ont été déployés et/ou vont continuer de l'être :
 - la sécurisation des paiements qui, à compter de la génération de l'ordre de paiement dans FCS jusqu'à la banque concernée doit remplir deux critères simultanément : d'une part, la protection des fichiers en transit et d'autre part, le chiffrage des données. Ces deux critères sont désormais remplis simultanément sur l'ensemble du Groupe à l'exception de :
 - l'Espagne, du Portugal, de la Corée, du Brésil, de la Thaïlande et de l'Afrique du Sud qui ne remplissent pas le second critère de chiffrage des données,
 - la Turquie et du Japon qui n'en remplissent aucun.
 Toutes ces déficiences seront corrigées dans le courant de l'année 2017,
 - un module de FCS permettant de suivre de manière sélective certaines transactions effectuées dans l'outil a été activé auprès de populations informatiques susceptibles d'effectuer à titre exceptionnel des transactions sensibles (comptabilisation de factures fournisseurs, mise en paiement...) pour le compte des utilisateurs,
 - un outil permettant d'optimiser la gestion de la matrice SOD (*Segregation of Duties*) et des rôles des utilisateurs dans FCS a été déployé en 2016 et a permis de réduire très significativement le nombre de conflits aux principes de ségrégation de tâches,

- une application GRC (*Governance, Risk and Compliance*) est entrée en production début 2016, qui comprend :
- un module sécurisé « Audit interne » (planification des missions, préparation, exécution),
- un module « Contrôle interne » (gestion des questionnaires et des campagnes d'autoévaluation, exploitation des résultats, suivi des plans d'actions),
- une nouvelle génération de l'outil IAM (*Identity Access Management*), permettant une gestion centralisée des droits d'accès et des profils impactant de multiples applications, est entrée en production début 2016,
- les campagnes d'autoévaluation effectuées en 2015 (inventaires, ventes, achats, paye) ont été complétées en 2016 par les cycles suivants : immobilisations, inventaires (nouvelle campagne), coûts standards, puis le seront en 2017 par la gestion des systèmes d'information, la gestion de la R&D et des programmes et la comptabilité et le reporting financier. Grâce au nouvel outil GRC décrit plus haut, les plans d'actions d'amélioration résultants de ces campagnes sont désormais consultables en ligne par le réseau des contrôleurs internes,
- de nombreuses vidéos, questionnaires et tutoriels de formation (« MOOC ») sont consultables ou vont l'être prochainement sur le site intranet de *Faurecia University*. Le suivi de certaines de ces MOOC (jusqu'à la certification) est ou sera rendu obligatoire par la direction générale dès leur mise en ligne :
 - code éthique : d'ores et déjà en ligne et obligatoire pour tous les cadres,
 - principes de contrôle interne (douze vidéos) : en ligne fin 2016 et obligatoire pour tous les cadres,
 - antitrust : en ligne début 2017 et obligatoire pour les cadres commerciaux, achats et programmes,
- la responsabilité du management des sites, des divisions et du réseau de contrôleurs internes a été renforcée en 2016 eu égard à l'appréciation chiffrée du niveau de contrôle interne de tous les sites.



9.5. Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de Faurecia

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Faurecia et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Valérie Quint



10

Comptes consolidés

SOMMAIRE

10.1.	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	176	10.5.	ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	182
10.2.	BILAN CONSOLIDÉ	178	10.6.	Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2016	231
10.3.	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	180	10.7.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	237
10.4.	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	181			



10.1. État du résultat global de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015
CHIFFRE D'AFFAIRES	4	18 710,5	18 770,4
Coûts des biens et services vendus	5	(16 784,6)	(17 024,8)
Frais d'études, de recherche et développement	5	(289,5)	(278,4)
Frais généraux et commerciaux	5	(666,2)	(637,2)
MARGE OPÉRATIONNELLE	4	970,2	830,0
Autres revenus	6	7,0	10,9
Autres charges	6	(112,8)	(76,2)
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie		11,4	12,1
Charges de financement		(150,5)	(173,6)
Autres revenus et charges financiers	7	(23,3)	(45,2)
RÉSULTAT DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES AVANT IMPÔTS		702,0	558,0
Impôts	8	(189,2)	(185,7)
dont Impôts différés	8	32,6	(20,3)
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES		512,8	372,3
Résultat net des sociétés mises en équivalence	13	19,7	12,8
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		532,5	385,1
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES		188,3	60,8
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ		720,8	445,9
Part du Groupe		637,8	371,8
Part des intérêts minoritaires	23	83,0	74,1
Résultat net par action <i>(en euros)</i>	9	4,65	2,98
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	9	4,65	2,97
Résultat net des activités poursuivies par action <i>(en euros)</i>	9	3,28	2,49
Résultat net des activités poursuivies dilué par action <i>(en euros)</i>	9	3,28	2,48
Résultat net des activités non poursuivies par action <i>(en euros)</i>	9	1,37	0,49
Résultat net des activités non poursuivies dilué par action <i>(en euros)</i>	9	1,37	0,49

AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	2016	2015
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ		720,8	445,9
Éléments recyclables en compte de résultat		34,0	47,7
Réévaluation à la juste valeur des couvertures de flux futurs		(0,9)	0,7
<i>dont produits (charges) portés en capitaux propres</i>		1,7	(0,2)
<i>dont produits (charges) transférés en résultat de la période</i>		(2,6)	0,9
Écarts de change sur conversion des activités à l'étranger		34,9	47,0
ÉLÉMENTS NON RECYCLABLES EN COMPTE DE RÉSULTAT		(27,5)	28,4
Écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	25	(27,5)	28,4
Autres éléments du résultat global des activités non poursuivies		(8,3)	9,8
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		719,0	531,8
Part du Groupe		638,5	456,9
Part des intérêts minoritaires		80,5	74,9



10.2. Bilan consolidé

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015
Écarts d'acquisition	10	1 217,7	1 209,8
Immobilisations incorporelles	11	1 107,7	935,0
Immobilisations corporelles	12	2 468,2	2 247,3
Titres mis en équivalence	13	130,7	111,5
Autres titres de participation	14	67,1	15,6
Autres actifs financiers non courants	15	66,7	69,4
Autres actifs non courants	16	43,0	36,5
Actifs d'impôts différés	8	266,2	215,6
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		5 367,3	4 840,7
Stocks et en-cours nets	17	1 264,0	1 105,2
Créances clients et comptes rattachés	18	1 652,1	1 696,9
Autres créances d'exploitation	19	269,8	253,9
Créances diverses	20	426,8	316,5
Autres actifs financiers courants		2,2	6,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	1 562,2	932,5
TOTAL ACTIFS COURANTS		5 177,1	4 311,8
Actifs détenus en vue d'être cédés	2	0,0	613,4
TOTAL ACTIF		10 544,4	9 765,9

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital	22	966,3	960,4
Primes d'émission, de fusion et d'apport		632,8	621,9
Titres d'autocontrôle		(25,7)	(1,3)
Réserves consolidées		500,0	241,4
Écarts de conversion		230,8	203,4
Résultat net		637,8	371,8
TOTAL CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		2 942,0	2 397,6
Intérêts minoritaires	23	215,1	211,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES		3 157,1	2 609,5
Provisions non courantes	25	399,7	344,1
Passifs financiers non courants	26	1 594,0	966,2
Autres passifs non courants		1,7	1,6
Passifs d'impôts différés	8	14,2	11,1
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		2 009,6	1 323,0
Provisions courantes	24	221,1	188,4
Passifs financiers courants	26	311,9	918,9
Acomptes reçus des clients		155,1	125,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 733,3	3 449,7
Dettes fiscales et sociales	27	579,1	539,0
Dettes diverses	28	377,2	235,7
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		5 377,7	5 457,6
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés	2	0,0	375,8
TOTAL PASSIF		10 544,4	9 765,9



10.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	2016	2015
I - OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Marge opérationnelle		970,2	830,0
Amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations		669,1	611,8
Marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation		1 639,3	1 441,8
Provisions courantes et non courantes opérationnelles		25,5	31,8
(Plus)/Moins-value sur cession d'actifs opérationnels		10,3	5,6
Restructuring décaissé		(63,5)	(77,0)
Frais financiers décaissés nets des produits		(132,0)	(208,0)
Autres revenus et charges décaissés		15,7	(28,5)
Impôts décaissés		(257,7)	(219,1)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		18,1	16,1
Variation du besoin en fonds de roulement		162,5	153,0
Variation des stocks		(151,0)	(112,3)
Variation des créances clients		6,5	(74,3)
Variation des dettes fournisseurs		268,6	263,7
Variation des autres créances et dettes d'exploitation		68,3	73,9
Variation des créances et dettes diverses (hors impôt)		(29,9)	2,0
FLUX D'EXPLOITATION LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES		(121,5)	133,5
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION		1 296,7	1 249,2
II - OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements en immobilisations corporelles	12	(637,6)	(620,8)
Investissements en immobilisations incorporelles	11	(0,4)	(1,9)
Investissements en frais de développement	11	(406,9)	(308,9)
Acquisition/Cession de titres de participation et d'activités (nette de la trésorerie apportée) *		532,5	(30,9)
Produit de cessions d'immobilisations corporelles		27,0	15,3
Produit de cessions d'actifs financiers		0,0	0,0
Variation des créances et dettes sur investissements		55,9	36,8
Autres variations		(0,9)	(27,3)
FLUX D'INVESTISSEMENT LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES		(53,5)	(65,0)
FLUX DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		(483,9)	(1 002,7)
EXCÉDENT/(BESOIN) DE FINANCEMENT (I) + (II)		812,8	246,5
III - OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation du capital de Faurecia (nette des frais) et des participations contrôlées		3,2	29,1
Composante option de conversion des obligations convertibles		0,0	0,0
Dividendes versés aux actionnaires de la Société mère		(88,8)	(12,8)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales contrôlées		(76,2)	(64,5)
Autres actifs et passifs financiers		0,0	0,0
Émission d'emprunts et nouveaux passifs financiers **		710,2	933,1
Remboursements d'emprunts et autres passifs financiers		(720,7)	(1 195,0)
FLUX DE FINANCEMENT LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES		(8,6)	(38,2)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(180,9)	(348,3)
IV - AUTRES IMPACTS SUR LA TRÉSORERIE NETTE			
Effet des variations des cours de change		(4,8)	20,7
Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies		2,6	(3,3)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE		629,7	(84,4)
TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE		932,5	1 016,9
TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE		1 562,2	932,5

* Dont notamment la cession de l'Activité Automotive Exteriors (cf. note 2.1).

** Essentiellement le nouvel emprunt obligataire pour 700 millions d'euros (cf. note 26.3).

Le solde net de trésorerie est de 458,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (cf. note 21).

10.4. Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Écarts d'évaluation											Total
	Nombre d'actions ⁽¹⁾	Capital social	Primes d'émission, de fusion et d'apport	Titres d'auto-contrôle	Réserves consolidées et résultat net	Écarts de conversion	Couverture de flux futurs	Écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires		
Capitaux propres au 01/01/2015 avant répartition	123 925 210	867,5	430,9	(1,7)	394,9	145,0	(6,4)	(107,2)	1 723,0	159,9	1 882,9	
Résultat net					371,8				371,8	74,1	445,9	
Autres éléments du résultat global de la période						56,7	0,7	27,7	85,1	0,8	85,9	
Résultat global de l'exercice retraité					371,8	56,7	0,7	27,7	456,9	74,9	531,8	
Augmentation de capital ⁽²⁾	13 267 568	92,9	162,2						255,1	32,2	287,3	
Dividendes versés au titre de l'exercice 2014					(43,4)				(43,4)	(55,8)	(99,2)	
Valorisation des options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites					9,9				9,9		9,9	
Opérations sur titres autodétenus				0,6					0,6		0,6	
Variations de périmètre et autres			28,8		(35,0)	1,7			(4,5)	0,7	(3,8)	
Capitaux propres au 31/12/2015 avant répartition	137 192 778	960,4	621,9	(1,1)	698,2	203,4	(5,7)	(79,5)	2 397,6	211,9	2 609,5	
Résultat net					637,8				637,8	83,0	720,8	
Autres éléments du résultat global de la période						30,6	(0,9)	(29,0)	0,7	(2,5)	(1,8)	
Résultat global de l'exercice					637,8	30,6	(0,9)	(29,0)	638,5	80,5	719,0	
Augmentation de capital ⁽³⁾	843 023	5,9	10,9						16,8	1,8	18,6	
Dividendes versés au titre de l'exercice 2015 ⁽⁴⁾					(88,8)				(88,8)	(80,0)	(168,8)	
Valorisation des paiements fondés sur des actions					17,8				17,8		17,8	
Opérations sur titres autodétenus				(24,6)	(0,1)				(24,7)		(24,7)	
Variations de périmètre et autres					(12,0)	(3,2)			(15,2)	0,9	(14,3)	
Capitaux propres au 31/12/2016 avant répartition	138 035 801	966,3	632,8	(25,7)	1 252,9	230,8	(6,6)	(108,5)	2 942,0	215,1	3 157,1	

(1) Dont 21 888 actions propres au 31 décembre 2015 et 807 216 actions propres au 31 décembre 2016 – cf. note 9.

(2) Augmentation de capital provenant principalement du paiement des dividendes en action et des conversions d'obligations convertibles pour la part Groupe.

(3) Augmentation de capital provenant principalement de la conversion du solde des obligations convertibles début 2016, pour la part Groupe.

(4) Pour la part Groupe, les dividendes au titre de l'exercice 2015 ont été versés exclusivement en numéraire.



10.5. Annexe aux états financiers consolidés

SOMMAIRE

NOTE 1	Principes comptables et événements de la période	183	NOTE 20	Créances diverses	206
NOTE 2	Évolution du périmètre	184	NOTE 21	Trésorerie et équivalents de trésorerie	207
NOTE 3	Événements postérieurs à la clôture	186	NOTE 22	Capitaux propres	207
NOTE 4	Informations par secteur opérationnel	186	NOTE 23	Intérêts minoritaires	209
NOTE 5	Analyse des coûts opérationnels	191	NOTE 24	Provisions courantes et passifs éventuels	210
NOTE 6	Autres revenus et charges	193	NOTE 25	Provisions non courantes et provisions pour retraites et charges assimilées	211
NOTE 7	Autres revenus et charges financiers	194	NOTE 26	Endettement financier net	216
NOTE 8	Impôts sur les résultats	194	NOTE 27	Dettes fiscales et sociales	219
NOTE 9	Résultat par action	196	NOTE 28	Dettes diverses	220
NOTE 10	Écarts d'acquisition	197	NOTE 29	Instruments financiers	221
NOTE 11	Immobilisations incorporelles	199	NOTE 30	Couverture des risques de change et de taux d'intérêt	224
NOTE 12	Immobilisations corporelles	200	NOTE 31	Engagements donnés et passifs éventuels	228
NOTE 13	Titres mis en équivalence	202	NOTE 32	Parties liées	229
NOTE 14	Autres titres de participation	204	NOTE 33	Honoraires des commissaires aux comptes	230
NOTE 15	Autres actifs financiers non courants	204	NOTE 34	Société mère consolidante	230
NOTE 16	Autres actifs non courants	204	NOTE 35	Dividendes	230
NOTE 17	Stocks et en-cours	205			
NOTE 18	Créances clients et comptes rattachés	205			
NOTE 19	Autres créances d'exploitation	206			

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

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

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration en sa séance du 8 février 2017.

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

NOTE 1

PRINCIPES COMPTABLES ET ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

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 :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

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 2016 et des comptes comparatifs 2015 sont celles publiées au *Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE)* au 31 décembre 2016 et qui sont applicables obligatoirement.

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

Faurecia a appliqué au 1^{er} janvier 2016 les amendements portant sur les normes IAS 1, IAS 16, IAS 38 et IFRS 11 et les améliorations annuelles des IFRS, qui n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

Par ailleurs, Faurecia n'a pas appliqué par anticipation les normes, amendements et interprétations lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2016, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne. L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse. Concernant IFRS 15, Faurecia effectue une étude approfondie des contrats et des opérations de ventes afin d'identifier et d'estimer d'éventuelles modifications sur la présentation du chiffre d'affaires et des modalités de reconnaissance dans le temps. Enfin, les études sont en cours pour identifier les impacts des normes IFRS 16 et IFRS 9.

Sur la base de ces analyses sur la norme IFRS 15, Faurecia pourrait avoir la qualité d'agent sur les ventes de monolithes. En effet, ces composants sont utilisés dans les catalyseurs d'échappement et leurs spécifications sont dirigées par les constructeurs directement auprès des fournisseurs de monolithes. Ils sont ainsi acquis par Faurecia pour être intégrés aux systèmes d'échappement vendus ensuite aux constructeurs et ces ventes ne génèrent pas de valeur ajoutée directe. Dès lors, Faurecia devrait être qualifié d'agent dans le cadre de ces transactions, les ventes de monolithes seraient alors comptabilisées sur une base nette au compte de résultat et donc les ventes totales deviendraient les « ventes à valeur ajoutée » telles que définies par Faurecia.

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

La préparation des états financiers, conformément au cadre conceptuel des IFRS, nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour l'évaluation de certains actifs, passifs, produits, charges et engagements. Il s'agit notamment de l'évaluation des actifs incorporels et corporels, des écarts

d'acquisition, des engagements de retraite et des autres avantages accordés au personnel. Les estimations et hypothèses sont réalisées à partir de l'expérience passée et de divers autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances mais elles peuvent se révéler différentes de la réalité.

Le résultat des tests de sensibilité est donné en note 10 « Écarts d'acquisition » pour la valorisation des écarts d'acquisition, en note 25.2 « 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.A 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 suivant est atteint : chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions d'euros, total du bilan supérieur à 20 millions d'euros, endettement supérieur à 5 millions d'euros.

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

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

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

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

Les états financiers du Groupe sont établis en euros.

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.

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.



1.B Événements récents

ÉMISSION OBLIGATION 2023

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

REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS 2016

Faurecia avait émis en novembre 2011 et février 2012 des obligations pour un montant total de 490 millions d'euros à échéance du 15 décembre 2016. Ces obligations portaient intérêt à 9,375 % et bénéficiaient d'une garantie de certaines filiales du Groupe. Elles ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (*make-whole*) le 12 avril 2016, à 106,34 % du pair plus les intérêts

courus à cette date, pour un montant total de 536 millions d'euros. Ce remboursement anticipé a fait également disparaître les garanties sur le crédit syndiqué et les obligations 2022.

RENÉGOCIATION DU 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.

CESSION DE L'ACTIVITÉ DE L'USINE FOUNTAIN INN

Les activités pour le client BMW de l'usine Fountain Inn ont été cédées à Yanfeng Automotive Interiors au 30 juin 2016. Les ventes de cette usine s'élèvent à 226 millions d'euros en 2015 et 115 millions d'euros en 2016.

NOTE 2

ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

2.1 Cession de l'activité Automotive Exteriors de Faurecia à Plastic Omnium

Le 29 juillet 2016, Faurecia a finalisé la cession de l'activité Automotive Exteriors à Plastic Omnium pour une valeur d'entreprise de 665 millions d'euros. L'engagement pris par Plastic Omnium pour répondre aux demandes de la Commission Européenne n'a pas eu d'impact sur la cession de l'activité par Faurecia, ni sur le montant de la transaction.

Conformément au contrat de cession, le processus de détermination d'éventuels ajustements de prix sur la base des comptes d'Automotive Exteriors à la date de l'opération est en cours et fait l'objet d'une expertise contradictoire initiée par PO.

Au 31 décembre 2016, la plus-value de cession nette d'impôt a été comptabilisée en « Résultat des activités non poursuivies ».

PLUS-VALUE DE CESSION DE L'ACTIVITÉ AUTOMOTIVE EXTERIORS

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10, la plus-value de cession sur la vente de l'activité Automotive Exteriors a été calculée par différence entre :

- le prix global de cession, net des écarts d'acquisition et de tous les coûts afférents à l'opération et de l'estimation des passifs liés ;
- et l'actif net de l'activité Automotive Exteriors, tel que reconnu dans les états financiers consolidés à la date du 29 juillet 2016.

ÉTATS FINANCIERS DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

En conformité avec la norme IFRS 5, le « Résultat net des activités non poursuivies » présenté en compte de résultat consolidé qui s'élève à 188,3 millions d'euros inclut :

- les opérations de l'activité Automotive Exteriors du 1^{er} janvier 2016 au 29 juillet 2016 pour 39,7 millions d'euros ;
- la plus-value de cession nette d'impôts relative à cette activité et des charges incrémentales directement liées à la cession pour 148,6 millions d'euros.

Compte de résultat

(en millions d'euros)	2016	2015
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 116,5	1 921,5
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	209,6	79,6
Impôts	(21,3)	(17,6)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	0,0	(1,2)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	188,3	60,8
PART DU GROUPE	188,3	60,8

Les principes et méthodes comptables appliqués aux activités non poursuivies sont identiques à ceux retenus pour les comptes annuels.

Bilan

Les « actifs destinés à la vente » et les « passifs liés à des actifs destinés à la vente » reflètent la contribution des activités non poursuivies à la date de clôture. Au 31 décembre 2016, ces éléments ont été intégralement transférés.

(en millions d'euros)	2016	2015
Actifs non courants	0,0	412,0
Actifs courants	0,0	201,4
TOTAL ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	0,0	613,4

(en millions d'euros)	2016	2015
Passifs non courants	0,0	32,9
Passifs courants	0,0	342,9
TOTAL PASSIFS LIÉS A DES ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	0,0	375,8

Tableau des flux de trésorerie

En conformité avec les dispositions de la norme IFRS 5, les « flux des activités non poursuivies » au tableau de flux de trésorerie consolidé intègrent l'activité Automotive Exteriors du 1^{er} janvier au 29 juillet 2016.

(en millions d'euros)	2016	2015
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	(121,5)	133,5
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	(53,5)	(65,0)
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	(8,6)	(38,2)



2.2 Autres évolutions du périmètre en 2016

Au sein du périmètre Seating, la société Faurecia Automotive Systems Technologies basée au Maroc est consolidée depuis mars 2016 par intégration globale, ainsi que l'entité Faurecia (Tianjin) Automotive Systems (Chine), depuis juillet 2016.

L'entité Faurecia Automotive Seating Canada a fusionné dans Faurecia Emissions Control Technologies Canada en décembre 2016.

Concernant l'activité Interiors, l'entité Beijing WKW-FAD Automotive Parts Company Limited a été créée en Chine et l'entité Ligneos a été créée en Italie. Elles sont toutes les deux détenues à 50 % et consolidées par mise en équivalence.

Au sein du périmètre Clean Mobility, les entités Faurecia Emissions Control Technologies, Novaferria GmbH et Faurecia Emissions Control Technologies, Finnentrop GmbH ont été fusionnées dans l'entité Faurecia Emissions Control Technologies, Germany GmbH. Les entités Faurecia Exhaust Systems Qingpu et Faurecia (Jimo) Emissions Control Technologies ont été créées et sont détenues à 100 % par Faurecia. Faurecia a également acquis les parts du partenaire de l'entité OOO Faurecia ADP en Russie, et détient désormais cette entité à 100 %.

Les entités Faurecia Automotive Seating Korea (Seating), Faurecia Jit And Sequencing Korea (Clean Mobility) et Faurecia Trim Korea (Interior Systems) ont été fusionnées dans l'entité Clean Mobility Faurecia Emissions Control Systems Korea en décembre 2016.

L'entité Changchun Huaxiang Faurecia Automotive Plastic Components a été vendue en août, elle était consolidée par mise en équivalence.

Les activités par le client BMW de l'usine Fountain Inn ont été cédées à Yanfeng Automotive Interiors au 30 juin 2016. Les ventes de cette usine s'élèvent à 226 millions d'euros en 2015 et 115 millions d'euros en 2016.

2.3 Rappel des modifications du périmètre intervenues en 2015

La société Automotive Performance Materials (APM) appartenant au périmètre de l'activité Interior Systems et détenue à 50 % par Faurecia, a été créée en France et est consolidée depuis janvier 2015 par mise en équivalence. En Chine, Dongfeng Faurecia Automotive Interior Systems Company Limited et Dongfeng Faurecia Automotive Parts Sales Company Limited, détenues à 50 %, sont consolidées respectivement par intégration globale et par mise en équivalence depuis avril 2015. Enfin, Wuhan Hongtai Changpeng Automotive Components Company Limited, détenue à 49 %, est consolidée par mise en équivalence depuis septembre 2015.

Suite à la levée des restrictions à l'exportation vers l'Iran, la dépréciation des actifs liés à la société Faurecia Azin Pars (Iran) a été reprise en totalité dans le périmètre Automotive Seating.

La société Dongfeng Faurecia Automotive Exterior Systems Company Limited, a été créée en Chine et est consolidée par mise en équivalence depuis mars 2015 dans le périmètre Automotive Exteriors.

NOTE 3

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est survenu depuis la clôture de l'exercice.

NOTE 4

INFORMATIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Suite à l'accord définitif pour la vente de l'activité Automotive Exteriors à Plastic Omnium, le Groupe est dorénavant organisé en trois unités opérationnelles basées sur la nature des produits et des services rendus :

- Seating (développement et production de sièges complets, d'armatures et de mécanismes de sièges) ;
- Clean Mobility (développement et production de systèmes d'échappement) qui a intégré l'activité Composite (anciennement incluse dans l'activité Automotive Exteriors) ;
- Interiors (développement et production de planches de bord et de cockpits complets, de modules et panneaux de portes, de systèmes acoustiques) qui a intégré l'activité de l'usine d'Hambach.

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

4.1 Principes comptables

Le chiffre d'affaires est constaté au moment du transfert du contrôle et des risques et avantages inhérents à la propriété des modules ou des pièces produits, c'est-à-dire généralement lors de l'expédition.

Dans le cas d'un contrat d'études ou d'une vente d'outillages, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure des étapes techniques validées par le client ou en l'absence d'étapes techniques prévues au contrat, lorsque l'étude est achevée ou l'outillage livré.

Le Groupe utilise la marge opérationnelle comme principal indicateur de performance.

Elle correspond au résultat des sociétés contrôlées avant prise en compte :

- des autres revenus et charges opérationnels, 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 ou la cession d'un site industriel, les cessions d'immeubles hors exploitation, la constatation de pertes et de reprises de valeurs d'actifs incorporels ou corporels et d'autres pertes inhabituelles et significatives ;
- des produits sur prêts, titres de placement et trésorerie ;
- des charges de financement ;
- des autres revenus et charges financiers qui comprennent l'effet de l'actualisation des engagements de retraite et du rendement des fonds affectés à la couverture de ceux-ci, l'inefficacité des couvertures de change et de taux ainsi que les variations de valeurs des instruments de change et de taux pour lesquels les relations de couverture ne remplissent pas les critères de la norme IAS 39, les résultats sur cession de titres de filiales ;
- des impôts.



4.2 Chiffres significatifs par secteur opérationnel

2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Seating	Clean Mobility	Interiors	Autres	Total
Chiffre d'affaires	6 621,5	7 300,1	4 840,5	511,1	19 273,2
Éliminations inter-activités	(14,1)	(7,9)	(29,6)	(511,1)	(562,7)
Chiffre d'affaires consolidé	6 607,4	7 292,2	4 810,9	0,0	18 710,5
Marge opérationnelle	343,7	393,8	247,9	(15,2)	970,2
Autres revenus					7,0
Autres charges					(112,8)
Frais financiers nets					(139,1)
Autres revenus et charges financiers					(23,3)
Impôts sur les sociétés					(189,2)
Part du résultat dans les MEE					19,7
Résultat net des activités poursuivies					532,5
Résultat net des activités non poursuivies					188,3
RÉSULTAT NET					720,8
Actifs sectoriels	3 241,7	2 734,1	2 105,9	185,4	8 267,1
Immobilisations corporelles nettes	695,4	846,5	859,3	67,0	2 468,2
Autres actifs sectoriels	2 546,3	1 887,6	1 246,6	118,4	5 798,9
Participation dans les MEE					130,7
Titres de participation					67,1
Actifs financiers CT et LT					1 654,9
Actifs d'impôts (courants et différés)					424,6
Actifs détenus en vue d'être cédés					0,0
ACTIF TOTAL					10 544,4
Passifs sectoriels	1 767,6	1 986,8	1 350,2	304,4	5 409,0
Dettes financières					1 905,9
Passifs d'impôts (courants et différés)					72,4
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés					0,0
Capitaux propres et intérêts minoritaires					3 157,1
PASSIF TOTAL					10 544,4
Investissements corporels	179,1	215,9	224,0	49,6	668,6
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(116,4)	(124,4)	(145,2)	(6,0)	(392,0)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(1,7)	(0,5)	(5,3)	0,0	(7,5)
Effectifs	42 123	21 651	32 401	2 433	98 608

2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Seating	Clean Mobility	Interiors	Autres	Total retraité
Chiffre d'affaires	6 198,2	7 494,3	5 117,0	482,1	19 291,6
Éliminations inter-activités	(9,7)	(4,0)	(25,4)	(482,1)	(521,2)
Chiffre d'affaires consolidé	6 188,5	7 490,3	5 091,6	0,0	18 770,4
Marge opérationnelle	304,3	347,1	193,7	(15,1)	830,0
Autres revenus					10,9
Autres charges					(76,2)
Frais financiers nets					(161,5)
Autres revenus et charges financiers					(45,2)
Impôts sur les sociétés					(185,7)
Part du résultat dans les MEE					12,8
Résultat net des activités poursuivies					385,1
Résultat net des activités non poursuivies					60,8
RÉSULTAT NET					445,9
Actifs sectoriels	3 078,9	2 456,8	2 010,7	119,4	7 665,8
Immobilisations corporelles nettes	642,2	743,4	809,4	52,3	2 247,3
Autres actifs sectoriels	2 436,7	1 713,4	1 201,3	67,1	5 418,5
Participation dans les MEE					111,5
Titres de participation					15,6
Actifs financiers CT et LT					1 029,3
Actifs d'impôts (courants et différés)					330,3
Actifs détenus en vue d'être cédés					613,4
ACTIF TOTAL					9 765,9
Passifs sectoriels	1 721,1	1 775,8	1 206,4	135,1	4 838,3
Dettes financières					1 885,1
Passifs d'impôts (courants et différés)					57,2
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés					375,8
Capitaux propres et intérêts minoritaires					2 609,5
PASSIF TOTAL					9 765,9
Investissements corporels	184,8	203,4	188,8	46,2	623,2
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(104,1)	(114,3)	(149,9)	(4,9)	(373,2)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(0,7)	0,0	(1,1)	(0,2)	(2,0)
Effectifs	37 419	21 696	34 009	9 745	102 869



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

(en millions d'euros)	2016	%	2015	%
Seating	6 607,4	35 %	6 188,5	33 %
Clean Mobility	7 292,2	39 %	7 490,3	40 %
Interiors	4 810,9	26 %	5 091,6	27 %
TOTAL	18 710,5	100 %	18 770,4	100 %

4.3 Chiffre d'affaires par client significatif

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

(en millions d'euros)	2016	%	2015	%
Groupe VW	2 776,3	15 %	2 976,9	16 %
Groupe Ford	2 619,9	14 %	2 573,9	14 %
Renault-Nissan	2 165,0	12 %	1 864,5	10 %
Peugeot S.A.	2 108,8	11 %	2 178,8	12 %
GM	1 530,6	8 %	1 576,5	8 %
Daimler	1 182,6	6 %	1 218,7	6 %
BMW	838,6	5 %	947,9	5 %
Autres	5 488,7	29 %	5 433,2	29 %
TOTAL	18 710,5	100 %	18 770,4	100 %

* 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.

4.4 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.

2016

(en millions d'euros)	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires	1 995,5	2 650,1	4 944,7	5 185,4	581,8	3 094,6	258,4	18 710,5
Immobilisations corporelles nettes	313,9	143,9	722,6	643,7	110,2	511,5	22,4	2 468,2
Investissements corporels	112,2	28,9	190,5	148,2	18,4	165,9	4,5	668,6
Effectifs au 31 décembre	13 167	6 927	35 693	20 086	4 425	16 515	1 795	98 608

2015

(en millions d'euros)	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires	1 830,6	2 822,8	4 797,6	5 421,7	529,6	3 147,6	220,5	18 770,4
Immobilisations corporelles nettes	285,1	148,2	637,5	632,4	89,8	435,4	18,9	2 247,3
Investissements corporels	99,0	35,9	146,1	154,8	18,9	159,2	9,3	623,4
Effectifs au 31 décembre	14 413	10 883	34 642	20 645	4 792	15 783	1 711	102 869

NOTE 5 ANALYSE DES COÛTS OPÉRATIONNELS

5.1 Répartition des coûts opérationnels par destination

(en millions d'euros)	2016	2015
Coûts des biens et services vendus	(16 784,6)	(17 024,8)
Frais d'études, de recherche et de développement	(289,5)	(278,4)
Frais généraux et commerciaux	(666,2)	(637,2)
TOTAL	(17 740,3)	(17 940,4)

5.2 Répartition des coûts opérationnels par nature

(en millions d'euros)	2016	2015
Achats consommés	(12 518,3)	(12 685,1)
Charges externes	(1 785,1)	(1 724,4)
Charges de personnel	(3 360,1)	(3 335,2)
Impôts et taxes	(53,5)	(54,7)
Autres produits et charges *	641,0	505,7
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations	(660,2)	(611,5)
Dotations et reprises aux autres comptes de provisions	(4,1)	(35,2)
TOTAL	(17 740,3)	(17 940,4)

* Y compris production stockée ou immobilisée.

576,3

438,2

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) a été imputé sur les charges de personnel. Il s'élève à 12,7 millions d'euros pour 2016 (15,2 millions d'euros en 2015).



5.3 Frais de personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Salaires et appointements *	(2 663,1)	(2 653,5)
Charges salariales	(697,0)	(681,7)
TOTAL	(3 360,1)	(3 335,2)
* Dont coûts d'intérimaires.	(301,0)	(299,2)

Le détail des charges liées aux plans d'options d'achats d'actions et 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

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Frais d'études, de recherche et de développement bruts	(1 021,5)	(924,3)
• Facturations aux clients et variations de stocks	587,5	552,4
• Développements capitalisés	389,1	305,3
• Amortissements des développements capitalisés	(239,3)	(208,5)
• Dotations et reprises aux comptes de provisions pour dépréciation des développements capitalisés	(5,3)	(3,3)
TOTAL	(289,5)	(278,4)

5.5 Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Dotations aux amortissements des frais de développement	(239,3)	(208,5)
Dotations aux amortissements des autres immobilisations incorporelles	(25,0)	(26,8)
Dotations aux amortissements et variation des provisions des outillages spécifiques	(13,8)	(6,1)
Dotations aux amortissements et variation des provisions des autres immobilisations corporelles	(376,8)	(366,8)
Variation des provisions pour dépréciation des frais de développement	(5,3)	(3,3)
TOTAL	(660,2)	(611,5)

Ce poste n'inclut pas les éléments exceptionnels.

NOTE 6 AUTRES REVENUS ET CHARGES

Les autres revenus et charges s'analysent comme suit :

AUTRES REVENUS

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Reprise de provisions pour dépréciation d'actifs	0,0	4,9
Résultat sur cessions d'éléments d'actif	1,9	2,9
Autres	5,1	3,1
TOTAL	7,0	10,9

AUTRES CHARGES

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Autres provisions pour dépréciation d'actifs	(8,8)	(3,8)
Frais de rationalisation des structures *	(86,3)	(57,3)
Résultat sur cessions d'éléments d'actif	0,0	0,0
Autres	(17,7)	(15,1)
TOTAL	(112,8)	(76,2)

* Au 31 décembre 2016, ce poste comprend des coûts de restructuration pour 84,2 millions d'euros et des dotations aux provisions pour dépréciation d'immobilisations pour 2,1 millions d'euros contre respectivement 55,7 millions d'euros et 1,6 million d'euros en 2015.

RESTRUCTURATIONS

Les frais de rationalisation des structures (86,3 millions d'euros) comprennent les indemnités de licenciement ou de transfert de site pour 1 824 personnes.



NOTE 7 AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Effets de l'actualisation sur les engagements de retraite	(7,5)	(7,9)
Variation de la part inefficace des couvertures de change	0,8	(0,5)
Variation de la valeur des instruments de couverture de change de la dette	(2,4)	0,4
Écart de change sur les dettes financières	(3,5)	(17,2)
Autres *	(10,7)	(20,0)
TOTAL	(23,3)	(45,2)

* Au 31 décembre 2016, ce poste comprend principalement les amortissements de frais d'émission des dettes long terme et les commissions sur non-utilisation du crédit syndiqué.

NOTE 8 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

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

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

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

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

Les impôts sur les résultats peuvent être analysés comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Impôts courants		
• Impôts courants sur les bénéfices	(221,8)	(165,4)
Impôts différés		
• Impôts différés de la période	32,6	(20,3)
TOTAL	(189,2)	(185,7)

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)	2016	2015
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	702,0	558,0
Impôt théorique (34,43 % en 2016 et 38,00 % en 2015)	(241,7)	(212,0)
Effet des changements de taux sur les impôts différés au bilan	(4,6)	1,1
Effet des différences de taux à l'étranger *	70,0	85,8
Crédits d'impôts	11,3	10,0
Variation d'impôts différés non reconnus	15,4	11,1
Différences permanentes & autres **	(39,6)	(81,7)
Impôt comptabilisé	(189,2)	(185,7)

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

** Essentiellement lié aux retenues à la source et à des plus ou moins-values de cession.

Dans le cadre de la loi de finances 2017, la réduction du taux d'impôt a été votée, portant ainsi le taux à 28,92 % en France à partir de 2020. L'impact de cette mesure n'a pas d'effet significatif sur les impôts différés à long terme au 31 décembre 2016.

8.2 Évolution des postes d'impôts au bilan

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôts courants		
• Actif	158,4	114,7
• Passif	(58,2)	(46,0)
	100,2	68,7
Impôts différés		
• Actif *	266,2	215,6
• Passif	(14,2)	(11,1)
	252,0	204,5
* Dont actif sur déficits.	97,8	130,0

Sur la base des prévisions du plan stratégique pour la période 2017-2019, le Groupe considère comme probable le recouvrement du solde net d'impôts différés au 31 décembre 2016, soit 252 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	2016	2015
Montant net à l'ouverture de l'exercice	204,5	211,1
• Impôts différés constatés en résultat des activités poursuivies de la période	32,6	(20,3)
• Impôts différés constatés en résultat des activités non poursuivies de la période	(14,8)	0
• Impôts différés enregistrés directement en capitaux propres *	17,9	(1,8)
• Effets de la variation des cours de change et autres mouvements	11,8	15,5
• Perte de valeur des actifs d'impôts différés antérieurement reconnus	0,0	0,0
Montant net à la clôture de l'exercice	252,0	204,5

* Essentiellement relatifs aux pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres.



8.3 Actifs d'impôts différés sur pertes non reconnus

(en millions d'euros)	2016	2015
N+1	17,3	4,7
N+2	17,4	10,1
N+3	10,9	13,7
N+4	1,3	10,4
N+5 et au-delà	20,1	41,3
Illimité	655,8	626,7
TOTAL	722,8	706,9

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.

	2016	2015
Nombre d'actions en circulation en fin de période ⁽¹⁾	138 035 801	137 192 778
Ajustements :		
• actions propres	(807 216)	(21 888)
• effet des augmentations de capital pondérées prorata temporis	(55 666)	(12 335 082)
Nombre moyen pondéré avant dilution	137 172 919	124 835 808
Effet pondéré des instruments dilutifs		
• options de souscription d'actions ⁽²⁾	6 982	50 818
• attribution d'actions gratuites	0	0
• obligations convertibles	0	373 956
Nombre moyen pondéré après dilution	137 179 901	125 260 582

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

Au 31 décembre 2015 :

Nombre d'actions Faurecia en circulation

137 192 778

Conversion des OCEANE

690 123

Exercice d'options de souscription d'actions

152 900

Au 31 décembre 2016 :

Nombre d'actions Faurecia en circulation

138 035 801

(2) Le nombre d'options de souscription d'actions exerçables au 31 décembre 2016 est de 244 200 ; il était de 636 500 au 31 décembre 2015.

Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action sur l'exercice 2016, aucun plan de souscription d'actions n'est dilutif.

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 (soit le cours boursier annuel moyen de l'action de la Société, celui-ci s'élevant en 2016 à 33,68 euros).

Résultat net par action

Il s'établit comme suit :

	2016	2015
Résultat Net (en millions d'euros)	637,8	371,8
Non dilué €/action	4,65	2,98
Après dilution €/action	4,65	2,97
Résultat Net des activités poursuivies (en millions d'euros)	449,5	311,0
Non dilué €/action	3,28	2,49
Après dilution €/action	3,28	2,48
Résultat Net des activités non poursuivies (en millions d'euros)	188,3	60,8
Non dilué €/action	1,37	0,49
Après dilution €/action	1,37	0,49

NOTE 10 ÉCARTS D'ACQUISITION

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

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

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

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

- Seating ;
- Clean Mobility ;
- Interiors.

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
Valeur nette au 1^{er} janvier 2015	1 827,2	(509,9)	1 317,3
Acquisitions	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion et autres mouvements	17,7	0,2	17,9
Reclassements IFRS 5	(125,4)	0,0	(125,4)
Valeur nette au 31 décembre 2015	1 719,5	(509,7)	1 209,8
Acquisitions	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion et autres mouvements	9,1	(1,2)	7,9
Valeur nette au 31 décembre 2016	1 728,6	(510,9)	1 217,7



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

(en millions d'euros)	2016	2015
Seating	793,9	793,8
Clean Mobility	375,9	370,4
Interiors	47,9	45,6
TOTAL	1 217,7	1 209,8

Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

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

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

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

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

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

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

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

Les flux futurs de trésorerie utilisés sont issus des prévisions du plan stratégique pour la période 2017-2019 qui ont été établies au milieu de l'année 2016. Les hypothèses de volumes reprises dans le plan stratégique pour les années 2017-2019 sont issues de sources externes.

La principale hypothèse affectant la valeur d'utilité est le niveau de marge opérationnelle retenu dans les flux futurs de trésorerie, et principalement dans la valeur terminale. La marge pour l'année 2019 ressort à 6,4 % pour le Groupe.

L'extrapolation des prévisions de la dernière année du plan stratégique (2019), 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 2016 (1,5 % retenu pour l'exercice 2015).

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 25 sociétés du secteur des équipementiers automobiles (7 sociétés européennes, 9 sociétés nord-américaines et 9 sociétés asiatiques). Compte tenu de ces paramètres et d'une prime de risque de marché établi à 7,25 % en moyenne, le coût moyen du capital utilisé comme taux pour actualiser les flux futurs a été fixé à 9,0 % (sur la base d'une fourchette proposée par l'expert indépendant) en 2016 (9,5 % en 2015). Ce taux unique a été appliqué pour la réalisation des tests de dépréciation sur l'ensemble des UGT retenues. Ces dernières supportent en effet les mêmes risques spécifiques du secteur de l'équipement automobile et une exploitation multi-pays ne justifie pas de taux d'actualisation différenciés par zone géographique.

Le test réalisé fin 2016 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 2016 de la valeur d'utilité des groupes d'actifs portant les écarts d'acquisition est reflétée dans le tableau ci-dessous :

Sensibilité <i>(en millions d'euros)</i>	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	2 045	(260)	(230)	(273)	(698)
Clean Mobility	3 220	(272)	(241)	(322)	(763)
Interiors	1 171	(157)	(139)	(193)	(447)

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 qui ne sont pas considérés comme vendus (notamment dans les situations où la rémunération est acquise au fur et à mesure des livraisons de pièces), 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 5 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.

Les valeurs des immobilisations incorporelles comprennent :

<i>(en millions d'euros)</i>	Frais de développement	Logiciels et autres	Total
MONTANT NET AU 1^{ER} JANVIER 2015	798,4	52,1	850,5
Augmentations	308,9	1,9	310,8
Dotations aux amortissements	(208,5)	(26,8)	(235,3)
Dotations aux provisions	(3,3)	0,0	(3,3)
Reclassements IFRS 5	(24,3)	(3,2)	(27,5)
Écart de change et autres	17,7	22,1	39,8
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2015	888,9	46,1	935,0
Augmentations	407,0	0,5	407,5
Dotations aux amortissements	(239,3)	(25,0)	(264,3)
Dotations aux provisions	(5,3)	0,1	(5,2)
Écart de change et autres	3,0	31,7	34,7
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016	1 054,3	53,4	1 107,7



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

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

NOTE 12

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

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

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

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

Les outillages spécifiques fabriqués ou achetés en vue de produire des pièces ou des modules dans le cadre d'une commande et qui ne sont pas considérés comme vendus au client (notamment lorsqu'ils font l'objet d'une rémunération au fur et à mesure des livraisons de pièces) sont également enregistrés en immobilisations corporelles, conformément à la norme IAS 16.

Ces outillages spécifiques sont amortis au rythme des quantités de pièces livrées au client, avec une durée maximale de 5 ans compte tenu de la cadence de remplacement des modèles.

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

Les immobilisations financées au moyen de contrats de location-financement, qui transfèrent en substance au locataire la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété du bien, sont présentées à l'actif pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements futurs et amorties selon le mode et les durées d'utilité ci-dessus. La dette correspondante est inscrite au passif.

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériels, outillages industriels, Installations	Outillages spécifiques	Autres immobilisations et immobilisations en cours	Total
MONTANT NET AU 1^{ER} JANVIER 2015	83,0	482,3	1 273,9	78,2	312,3	2 229,7
Acquisitions et productions d'immobilisations ⁽¹⁾	0,5	6,5	35,6	41,3	539,5	623,4
Sorties d'actifs	(0,2)	(24,8)	(187,8)	(13,2)	(36,2)	(262,2)
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,3)	(48,3)	(267,1)	(27,9)	(29,6)	(373,2)
Pertes de valeur	0,0	(0,4)	(1,3)	0,0	(0,3)	(2,0)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	0,1	23,3	173,1	13,2	35,3	245,0
Reclassements IFRS 5	(6,7)	(62,7)	(142,9)	(7,4)	(28,8)	(248,5)
Écarts de change	0,0	(2,6)	35,6	1,2	8,1	42,3
Entrées de périmètre & autres mouvements	12,8	43,3	322,3	(5,5)	(380,1)	(7,2)
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2015	89,2	416,6	1 241,4	79,9	420,2	2 247,3
Acquisitions et productions d'immobilisations ⁽¹⁾	0,0	2,4	24,2	32,3	609,7	668,6
Sorties d'actifs	(2,4)	(36,6)	(210,1)	(5,0)	(28,6)	(282,7)
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,4)	(48,8)	(280,3)	(30,1)	(32,4)	(392,0)
Pertes de valeur	(0,5)	(0,4)	(6,0)	(0,3)	(0,3)	(7,5)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	0,5	27,1	181,8	4,1	28,3	241,8
Écarts de change	0,7	9,4	17,5	0,1	5,1	32,8
Entrées de périmètre & autres mouvements	0,4	62,9	358,7	0,6	(462,7)	(40,1)
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016	87,5	432,6	1 327,2	81,6	539,3	2 468,2

(1) Dont investissements en location financement :

- en 2015 2,6
- en 2016 2,6

(en millions d'euros)	2016			2015	
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Net
Terrains	98,0	(10,5)	87,5	99,3	89,2
Constructions	1 125,9	(693,3)	432,6	1 078,2	416,6
Matériel, outillage industriel et installations techniques	3 683,2	(2 356,0)	1 327,2	3 484,0	1 241,4
Outillages spécifiques	241,6	(160,0)	81,6	215,2	79,9
Autres immobilisations et immobilisations en cours	769,8	(230,5)	539,3	646,6	420,2
TOTAL	5 918,5	(3 450,3)	2 468,2	5 523,3	2 247,3
Dont biens faisant l'objet d'un contrat de location-financement	83,4	(75,4)	8,0	96,5	46,9

Les immobilisations corporelles sont souvent dédiées à des programmes clients.



NOTE 13 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les titres mis en équivalence sont :

<i>(en millions d'euros)</i>	% 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	4,6	(1,2)	41,0	17,2
Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co., Ltd	40	3,2	0,0	20,8	18,2
Detroit Manufacturing Systems LLC	45	3,0	(1,6)	422,7	59,7
DMS leverage lender (LLC)	45	3,5	0,0	0,0	6,0
CSM Faurecia Automotive Parts Co. Ltd	50	11,8	0,0	66,2	40,6
FMM Pernambuco Componentes Automotivos Ltda	35	12,7	0,0	49,3	53,0
Faurecia Japon NHK Co. Ltd	50	0,0	0,0	174,8	46,3
Autres	-	36,9	(0,4)	136,4	101,7
SAS Groupe	50	55,0	(15,0)	1 643,0	238,7
TOTAL		130,7	(18,2)	2 554,2	581,4

* 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

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Quote-part des capitaux propres à l'ouverture	111,5	94,7
Dividendes	(18,2)	(16,1)
Quote-part de résultat	19,7	12,8
Variation du périmètre	(1,8)	2,7
Augmentation de capital	21,7	17,0
Reclassements IFRS 5	0,2	(1,2)
Écarts de change	(2,4)	1,6
Quote-part des capitaux propres à la clôture	130,7	111,5

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, au Royaume-Uni, en Espagne, au Mexique, en Turquie, en République Tchèque. Les informations complémentaires sur cette société (données réelles à fin novembre et prévisions de décembre) sont détaillées ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Chiffre d'affaires	3 285,9	3 414,1
Marge opérationnelle	57,2	47,1
Résultat net	34,0	39,5

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Actifs immobilisés	76,4	67,3
Actifs courants	273,2	492,6
Trésorerie	127,8	113,8
TOTAL ACTIF	477,4	673,7

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Capitaux propres	110,0	110,0
Dettes financières	0,6	1,5
Autres passifs non courants	19,3	29,2
Passifs courants non financiers	347,5	533,0
TOTAL PASSIF	477,4	673,7

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.

Les actifs financiers définis par la norme IAS 39 comprennent des prêts et créances, des titres disponibles à la vente et des actifs comptabilisés selon l'option juste valeur. Ils sont inscrits au

bilan dans les postes suivants : « Autres titres de participation » (note 14), « Autres actifs financiers non courants » (note 15), « Créances clients et comptes rattachés » (note 18), « Autres créances d'exploitation » (note 19), « Créances diverses » (note 20) et « Trésorerie et Équivalents de Trésorerie » (note 21).

Le Groupe n'utilise pas les catégories d'actifs « détenus jusqu'à l'échéance » et « titres de transaction ».



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.

<i>(en millions d'euros)</i>	% du capital détenu	2016		2015
		Brut	Net	Net
Changchun Xuyang Industrial Group	19,0	13,2	13,2	13,7
Amminex Emissions Systems ApS	91,5	24,0	24,0	0,0
Chongqing Faurecia Changpeng Automotive Parts Co., Ltd	80,0	21,2	21,2	0,0
Tactotek Oy	9,01	4,0	4,0	0,0
Canatu Oy	6,74	3,0	3,0	0,0
Autres	-	3,5	1,7	1,9
TOTAL		68,9	67,1	15,6

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2016			2015
	Brut	Provisions	Net	Net
Prêts à plus d'un an	42,2	(17,6)	24,6	25,5
Autres	50,7	(8,6)	42,1	43,9
TOTAL	92,9	(26,2)	66,7	69,4

NOTE 16 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Ce poste comprend :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Excédent versé sur retraites	20,1	17,7
Dépôts de garantie et autres	22,9	18,8
TOTAL	43,0	36,5

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 d'outillages spécifiques ou d'études qui sont vendus aux clients (avec un transfert définitif des avantages et des risques). Ces coûts sont rapportés au résultat au fur et à mesure de la réalisation du chiffre d'affaires correspondant, à chaque étape technique validée par le client ou à la livraison de l'outillage en l'absence d'étape technique prévue au contrat.

Des provisions sont constituées lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure au prix de revient.

<i>(en millions d'euros)</i>	2016			2015
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Matières premières et autres approvisionnements	511,4	(73,9)	437,5	425,3
Études, outillages et prototypes	532,1	(19,4)	512,7	392,7
Travaux en cours de production	3,6	(0,2)	3,4	5,5
Produits semi-ouvrés et finis	370,0	(59,6)	310,4	281,7
TOTAL	1 417,1	(153,1)	1 264,0	1 105,2

NOTE 18 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Des contrats de cession de créances commerciales conclus principalement en France, en Allemagne 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 2016, 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Ressource de financement	1 083,6	899,5
Réserve de garantie inscrite en diminution des dettes financières	(36,1)	(32,2)
Trésorerie reçue en contrepartie des cessions de créances	1 047,5	867,3
Créances cédées et sorties de l'actif	(1 045,9)	(840,4)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Total créances brutes	1 670,1	1 716,1
Provisions pour dépréciation de créances	(18,0)	(19,2)
TOTAL	1 652,1	1 696,9



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 2016 représentaient 135 millions d'euros, dont :

- 62,0 millions d'euros de moins d'un mois ;

- 14,2 millions d'euros entre 1 mois et 2 mois ;
- 7,4 millions d'euros entre 2 mois et 3 mois ;
- 18,9 millions d'euros entre 3 et 6 mois ;
- 32,5 millions de plus de 6 mois.

NOTE 19

AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Avances et acomptes versés sur commandes	117,1	96,0
Instruments dérivés de change opérationnels	0,9	1,7
Autres débiteurs ⁽¹⁾	151,8	156,2
TOTAL	269,8	253,9
<i>(1) Dont créances de TVA et d'autres taxes.</i>	<i>145,7</i>	<i>150,9</i>

NOTE 20

CRÉANCES DIVERSES

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Partie à moins d'un an des prêts	10,9	27,7
Charges constatées d'avance	178,3	125,3
Impôts courants	158,4	114,7
Autres débiteurs divers	79,2	48,8
TOTAL	426,8	316,5

En 2016, les créances de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et de Crédit d'Impôt Recherche (CIR) ont été cédées pour des montants respectifs de 12,4 millions d'euros et 34,7 millions d'euros.

NOTE 21 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Ce poste inclut les soldes débiteurs de banque pour 1 315,3 millions d'euros (contre 718,8 millions d'euros en 2015) et des placements à court terme pour 246,9 millions d'euros (contre 213,7 millions d'euros en 2015), soit un total de 1 562,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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.

Les flux nets de trésorerie, tels que mentionnés dans les commentaires sur l'activité et les résultats, correspondent à l'excédent de financement retraité des acquisitions des titres de participation nette de la trésorerie apportée et des variations sur les autres investissements et actifs non courants. Ils dégagent un solde net positif de 458,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (dont 332,5 millions d'euros récurrents) contre 302,5 millions d'euros en 2015.

<i>en millions d'euros</i>	Notes	2016	2015
Flux nets de trésorerie récurrents		332,5	0,0
Variation de l'affacturage relative aux activités non poursuivies		119,0	0,0
Autres variations		7,0	0,0
Flux nets de trésorerie		458,5	302,5
Acquisition/Cession de titres de participations et d'activités (nette de la trésorerie apportée) au sein des activités poursuivies	2.3	532,5	(30,9)
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	(3,2)	(27,3)
Excédent de financement des activités non poursuivies	2.3	(175,0)	0,0
Autres variations au sein des activités non poursuivies		0,0	2,2
Excédent/(besoin) de financement	2.3	812,8	246,5

NOTE 22 CAPITAUX PROPRES

22.1 Capital

Le capital au 31 décembre 2016 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 2016, Peugeot S.A. détient 46,33 % du capital de la société Faurecia et 62,94 % 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 <i>(en millions d'euros)</i>	Prime d'émission <i>(en millions d'euros)</i>
Montant au 1^{er} janvier 2016	137 192 778	960,4	593,1
Conversion des OCEANE	690 123	4,8	7,6
Exercice d'options de souscription d'actions	152 900	1,1	3,3
Montant au 31 décembre 2016	138 035 801	966,3	604,0



22.2 Paiements fondés sur des actions

A - OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Une politique de distribution d'options de souscription d'actions au profit des cadres exerçant des fonctions de direction dans les sociétés du Groupe est suivie par la Société.

Les options sont évaluées à la date d'octroi pour leur juste valeur en utilisant le modèle mathématique Black & Scholes. Cette

valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement sur la période d'acquisition des droits (entre la date d'attribution et la date de maturité) avec une contrepartie directe en capitaux propres.

Il existait au 31 décembre 2016, 244 200 options de souscription d'actions consenties et non encore levées.

L'exercice de ces options permettrait d'augmenter :

- le capital de 1,7 million d'euros ;
- la prime d'émission de 9,2 millions d'euros.

Le détail des plans de souscription au 31 décembre 2016 est donné par le tableau suivant :

Autorisation de l'assemblée	Dates des conseils		Nombre d'options attribuées ajustées	Dont, attribuées à la direction générale/Comex	Point de départ de l'exercice des options		Nombre ajusté d'options restant à exercer au 31 décembre 2016	
	Prix de souscription en euros ajusté				Date d'expiration des options	Options levées		Options radiées
	13/04/2006				12/04/2010			
23/05/2005	45,20		340 800	168 000	12/04/2016	0	340 800	
	16/04/2007				17/04/2011			
23/05/2005	44,69		346 200	172 800	17/04/2017	0	102 000	
	10/04/2008				10/04/2012			
29/05/2007	28,38		357 000	174 000	10/04/2016	261 000	96 000	
TOTAL								244 200

Pour l'ensemble des plans, le nombre des options a évolué comme suit :

	2016	2015
Montant à l'ouverture de l'exercice	636 500	931 025
Options attribuées	0	0
Options levées	(152 900)	(94 800)
Options radiées et options échues	(239 400)	(199 725)
Montant à la clôture de l'exercice	244 200	636 500

B - ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

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

Les actions gratuites sont évaluées à leur juste valeur, correspondant au prix de marché de l'action à la date

d'attribution, diminuée de la perte de dividende attendue sur la période et d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement sur la période d'acquisition des droits avec une contrepartie directe en capitaux propres.

Le montant net enregistré sur l'exercice est une charge de 17,8 millions d'euros contre 9,9 millions d'euros en 2015.

Le détail des plans d'attribution au 31 décembre 2016 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	
30/05/2013	24/07/2013	745 000	968 500	atteinte en 2015 du niveau de résultat avant 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
30/05/2013	28/07/2014	629 700	818 610	atteinte en 2016 du niveau de résultat avant impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence
27/05/2015	23/07/2015	624 628	811 931	atteinte en 2017 du niveau de résultat avant impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence
27/05/2016	25/07/2016	742 161	965 485	atteinte en 2018 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence

* Net des actions gratuites attribuables radiées.

À la suite de l'atteinte des conditions de performance des plans précédents, 478 400 titres ont été attribués en 2012 et 226 200 en 2014.

La condition de performance du quatrième plan attribué par le conseil du 23 juillet 2012 n'a pas été atteinte.

22.3 Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2016, Faurecia détient 807 216 de ses propres actions.

Le prix de revient global des actions d'autocontrôle détenues au 31 décembre 2016 est de 25,7 millions d'euros, soit un prix moyen par action de 31,79 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)	2016	2015
Montant à l'ouverture de l'exercice	211,9	159,9
Augmentations de capital souscrites par des minoritaires	1,8	32,2
Autres variations de périmètre	0,8	0,7
Résultat de l'exercice revenant aux minoritaires	83,0	74,1
Dividendes attribués aux minoritaires	(80,0)	(55,8)
Écarts de conversion	(2,4)	0,8
Montant à la clôture de l'exercice	215,1	211,9

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)	2016	2015
Restructurations	83,5	64,4
Risques sur contrats et garanties clients	57,0	64,6
Litiges	35,7	14,4
Autres provisions	44,9	45,0
TOTAL	221,1	188,4

Au cours de l'exercice 2016, ces provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2016	Dotations	Dépenses imputées	Reprises *	Sous-total mouvements	Variation de périmètre et autres mouvements	Montant au 31 décembre 2016
Restructurations	64,4	76,5	(55,3)	0,0	21,2	(2,1)	83,5
Risques sur contrats et garanties clients	64,6	27,7	(23,7)	(11,6)	(7,6)	0,0	57,0
Litiges	14,4	28,1	(5,3)	(1,8)	21,0	0,3	35,7
Autres provisions	45,0	15,7	(15,5)	(2,2)	(2,0)	1,9	44,9
TOTAL	188,4	148,0	(99,8)	(15,6)	32,6	0,1	221,1

* Provisions devenues sans objet.

24.2 Passifs éventuels

LITIGES

Le 25 mars 2014, la Commission Européenne et le Department of Justice des États-Unis d'Amérique et le 27 novembre 2014, la Commission de la concurrence en Afrique du Sud, ont initié une enquête 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. Ces enquêtes sont en cours. Par ailleurs, le 24 mars 2016, deux actions de groupe ont été introduites contre plusieurs fournisseurs de systèmes de contrôle des émissions pour des allégations de pratiques

anticoncurrentielles concernant les systèmes d'échappement, des dommages et intérêts pour un montant non déterminé étant demandés. Faurecia Emissions Control Technologies US, LLC est l'une des entreprises mises en cause, tout comme à titre additionnel, Faurecia S.A. Le 9 novembre 2016 une troisième action de groupe a été introduite. Les sanctions envisageables en cas de pratiques anticoncurrentielles avérées incluent des amendes ou des sanctions civiles ou pénales. Le Groupe n'est pas à ce stade en mesure de prédire les conséquences de ces enquêtes et actions de groupe et notamment le niveau des amendes ou les sanctions qui pourraient lui être signifiées : en conséquence, le Groupe n'a constitué aucune provision à ce sujet au 31 décembre 2016. 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 RETRAITES ET CHARGES ASSIMILÉES

25.1 Provisions non courantes

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Provisions pour retraite et charges assimilées	399,7	344,1
• Retraites complémentaires	228,3	187,5
• Indemnités de fin de carrière	122,2	108,2
• Gratifications d'ancienneté et médailles du travail	27,1	24,9
• Frais médicaux	22,1	23,5
Provisions pour préretraites	0,0	0,0
TOTAL	399,7	344,1

ÉVOLUTION DES PROVISIONS NON COURANTES

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Montant à l'ouverture de l'exercice	344,1	369,4
Variations de périmètre	0,0	0,0
Autres mouvements	3,2	16,1
Dotations/reprises de provisions	31,6	24,5
Dépenses imputées sur la provision	(11,5)	(11,2)
Versements aux fonds investis	(12,8)	(8,9)
Écarts de réestimation	45,1	(30,1)
Reclassements IFRS 5	0,0	(15,7)
Montant à la clôture de l'exercice	399,7	344,1

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)

	2016	2015
Valeur actuelle des engagements futurs		
• Retraites complémentaires	370,5	331,1
• Indemnités de fin de carrière	128,7	115,2
• Médailles du travail	27,1	24,9
• Frais médicaux	22,1	23,5
TOTAL	548,4	494,7
Couverture des engagements :		
• Par provision comptabilisée	399,7	344,1
• Par fonds investi (valeur de marché) *	168,8	168,3
• Dont excédent versé **	(20,1)	(17,7)
TOTAL	548,4	494,7

* Les fonds investis couvrent principalement les engagements de retraites complémentaires en 2016 pour 162,3 millions d'euros.

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

ENGAGEMENTS DE RETRAITE

A - Description des régimes

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

Aux États-Unis, les trois régimes de retraite à prestations définies sont tous fermés à de nouveaux bénéficiaires, respectivement depuis 1996, 2002 et 2011. Le premier plan couvre 705 ayants droit potentiels, le second 366 et le dernier 1 029.

En Allemagne, le principal régime à prestations définies encore ouvert couvre 5 363 ayants droit potentiels, les prestations sont basées sur le nombre d'années de service, à partir de 15 ans de présence.

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

B - Hypothèses retenues

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

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

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

(en pourcentage)	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
TAUX D'ACTUALISATION			
2016	1,50 %	2,80 %	3,74 %
2015	2,30 %	3,85 %	4,16 %
TAUX D'INFLATION			
2016	1,80 %	3,25 %	N/A
2015	1,80 %	3,00 %	N/A

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

La diminution des taux d'actualisation a engendré une variation des écarts actuariels qui ont été comptabilisés en « Autres éléments du résultat global », conformément à la norme IAS 19R.

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	22,1	21,9	8,6

C - Informations sur les actifs de régime

L'allocation des fonds est la suivante :

(en pourcentage)	2016			2015		
	Actions	Obligations	Autres	Actions	Obligations	Autres
France	18 %	78 %	4 %	18 %	78 %	4 %
Royaume-Uni	39 %	61 %	0 %	45 %	55 %	0 %
États-Unis	49 %	33 %	18 %	44 %	39 %	17 %

La juste valeur des actions et obligations est de niveau 1 en 2016 (prix cotés sur le marché).

D - Provisions pour retraite au bilan

(en millions d'euros)	2016			2015		
	France	Étranger *	Total	France	Étranger	Total
Montant à l'ouverture de l'exercice	136,1	142,0	278,1	144,5	164,1	308,6
Reclassements IFRS 5	0,0	0,0	0,0	(14,1)	(0,7)	(14,8)
Variation de périmètre (provision nette de l'excédent versé)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dotations	13,6	12,9	26,5	14,2	7,7	21,9
Dépenses imputées sur la provision	(3,2)	(4,7)	(7,9)	(2,4)	(4,8)	(7,2)
Versements aux fonds investis	(7,0)	(5,8)	(12,8)	(1,2)	(7,7)	(8,9)
Écarts actuariels	21,1	26,2	47,3	(5,3)	(19,4)	(24,7)
Autres mouvements	(0,6)	(0,1)	(0,7)	0,3	2,8	3,1
Montant à la clôture de l'exercice	160,0	170,5	330,5	136,1	142,0	278,1

* La provision de 170,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 correspond principalement à l'Allemagne (131,7 millions d'euros).



E - Évolution des engagements de retraite sur l'exercice

(en millions d'euros)	2016			2015		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
VALEUR ACTUELLE DES PRESTATIONS POUR SERVICES RENDUS						
Montant à l'ouverture de l'exercice	147,1	299,2	446,3	157,7	287,8	445,5
Reclassements IFRS 5	0,0	0,0	0,0	(15,3)	(0,7)	(16,0)
Coût des services rendus	10,6	9,4	20,0	14,8	24,7	39,5
Actualisation de l'année	3,5	9,1	12,6	2,8	8,9	11,7
Prestations servies sur l'exercice	(7,1)	(16,2)	(23,3)	(4,7)	(10,4)	(15,1)
Écarts actuariels	21,1	37,9	59,0	(5,0)	(21,2)	(26,2)
Change et autres variations	0,0	(15,2)	(15,2)	0,0	10,5	10,5
<i>Curtailment et settlement</i>	(0,2)	0,0	(0,2)	(3,2)	(0,4)	(3,6)
Effets des fermetures et modifications de régimes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MONTANT À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	175,0	324,2	499,2	147,1	299,2	446,3
ACTIFS DE RÉGIME						
Montant à l'ouverture de l'exercice	11,1	157,2	168,3	13,2	123,7	136,9
Reclassements IFRS 5	0,0	0,0	0,0	(1,2)	0,0	(1,2)
Rendement normatif des fonds	0,3	5,6	5,9	0,2	25,5	25,7
Écarts actuariels	0,0	11,7	11,7	0,3	(1,8)	(1,5)
Change et autres variations	(0,1)	(15,1)	(15,2)	(0,3)	7,7	7,4
Dotations employeur	7,0	5,8	12,8	1,2	7,7	8,9
Prestations servies sur l'exercice	(3,3)	(11,5)	(14,8)	(2,3)	(5,6)	(7,9)
<i>Curtailment et settlement</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Effets des fermetures et modifications de régimes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MONTANT À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	15,0	153,7	168,7	11,1	157,2	168,3
SOLDE DE LA PROVISION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	160,0	170,5	330,5	136,1	142,0	278,1
TOTAL DES VARIATIONS COMPTABILISÉES EN CHARGE DE LA PÉRIODE	13,6	12,9	26,5	14,2	7,7	21,9

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 peuvent s'analyser de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2016		
	France	Étranger	Total
Détail des écarts actuariels de l'exercice :			
• écart lié aux hypothèses financières	(16,6)	(42,4)	(59,0)
• écart lié aux hypothèses démographiques	(4,5)	4,5	0,0
• autres écarts	0,0	11,7	11,7
TOTAL	(21,1)	(26,2)	(47,3)

En France, les engagements de retraite ont augmenté de 27,9 millions d'euros à la clôture par rapport à celle de l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique de la façon suivante :

- + 14,1 millions d'euros au titre des services rendus et intérêts crédités pour l'exercice 2016 ;

- - 7,1 millions d'euros au titre des prestations payées sous forme de capital pour les IDR et de capital constitutif pour les retraites supplémentaires ;
- - 0,2 million d'euros au titre des plans de réduction d'effectif ;
- + 21,1, millions d'euros au titre des écarts actuariels (dont 16,6 millions d'euros pour changement de taux d'actualisation, 4,5 millions d'euros pour l'expérience) ;

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

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

(en pourcentage)	Taux d'actualisation + 0,25 pt	Taux d'inflation + 0,25 pt
France	- 2,9 %	+ 2,9 %
Allemagne	- 4,7 %	+ 2,0 %

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)	2016	2015
Sociétés françaises	6,6	6,7
Sociétés étrangères	20,5	18,2
TOTAL	27,1	24,9

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)	2016	2015
Sociétés étrangères	22,1	23,5
TOTAL	22,1	23,5

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	(3,2)%	10,2 %



Les charges comptabilisées s'expliquent comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Droits acquis par les salariés	(0,1)	(0,1)
Actualisation des droits projetés *	(0,9)	(1,1)
Curtailment	0,0	0,0
TOTAL	(1,0)	(1,2)

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

Les passifs financiers définis par la norme IAS 39 comprennent les emprunts comptabilisés selon l'option juste valeur ou selon le coût amorti.

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

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

NOTE 26 ENDETTEMENT FINANCIER NET

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

26.1 Détail de l'endettement financier

(en millions d'euros)	2016	2015
Emprunts obligataires	1 385,1	692,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	188,1	246,3
Emprunts et dettes financières divers	1,1	1,5
Emprunts liés aux locations-financements	17,9	24,0
Instruments dérivés non courants	1,8	2,0
SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 594,0	966,2
Échéances à moins d'un an des emprunts à long terme	52,2	606,1
Concours bancaires et autres crédits à court terme *	258,4	310,2
Instruments dérivés courants	1,3	2,6
SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS	311,9	918,9
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	1 905,9	1 885,1
Instruments dérivés actifs non courants et courants	(2,2)	(6,8)
Placements de trésorerie et disponibilités	(1 562,2)	(932,5)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	341,5	945,8
Trésorerie nette	1 562,2	932,5

* Dont banques créditrices.

103,0

135,0

26.2 Échéancier

(en millions d'euros)	2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà	Total
Emprunts obligataires	0,0	0,0	0,0	0,0	1 385,1	1 385,1
Emprunts auprès des établissements de crédit	31,7	7,2	132,2	7,2	9,8	188,1
Emprunts et dettes financiers divers	0,8	0,1	0,1	0,1	0,0	1,1
Emprunts liés aux locations financement	8,2	1,7	1,7	1,8	4,5	17,9
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	40,7	9,0	134,0	9,1	1 399,4	1 592,2

26.3 Financement

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

OBLIGATIONS 2016

Faurecia avait émis en novembre 2011 et février 2012 des obligations pour un montant total de 490 millions d'euros à échéance du 15 décembre 2016. Ces obligations portaient intérêt à 9,375 % et bénéficiaient d'une garantie de certaines filiales du Groupe. Elles ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (*make-whole*) le 12 avril 2016, à 106,34 % du pair plus les intérêts courus à cette date, pour un montant total de 536 millions d'euros. Ce remboursement anticipé a fait également disparaître les garanties sur le crédit syndiqué et les obligations 2022.

OBLIGATIONS 2022

En 2015, Faurecia a émis des obligations à échéance du 15 juin 2022, 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 2015.

Une première tranche de ces obligations a été émise le 17 mars 2015 pour un montant de 500 millions d'euros, au pair. Une émission complémentaire de 200 millions d'euros a été effectuée le 9 avril 2015, à même échéance et même taux d'intérêt, à 100,25 % du nominal. Le 19 mai 2015, les obligations de cette seconde tranche ont été entièrement assimilées à celles émises le 17 mars.

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

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations. Elles bénéficiaient d'une garantie de certaines filiales du Groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissaient les obligations échéance décembre 2016.

Ces garanties ont disparu dès que ces obligations 2016 ont été remboursées en totalité.

OBLIGATIONS 2023

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

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

Ces obligations bénéficient des mêmes restrictions que les obligations 2022 et ne font pas l'objet de garanties émises par les filiales.

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.

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

Au 31 décembre 2016, 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 ⁽¹⁾ / EBITDA ⁽²⁾ doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2016, cette condition était respectée.

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

(1) Endettement net consolidé.

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

**OCEANE 2018**

Faurecia avait émis le 18 septembre 2012 des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE), à échéance du 1^{er} janvier 2018 pour un montant total de 250 millions d'euros. Ces obligations d'un montant nominal de 19,48 euros portaient intérêt à 3,25 %.

Faurecia a annoncé le 7 décembre 2015 son intention de rembourser au pair, le 15 janvier 2016, ces OCEANE. À la suite de l'annonce de cette opération, 94,5 % des obligations étaient converties au 31 décembre 2015, et le nominal restant des obligations en vie à cette date s'élevait à 13,7 millions d'euros. Au 15 janvier 2016, la quasi-totalité des obligations avait été convertie, et le 0,2 million d'euros de nominal résiduel a été remboursé.

L'échéancier global de liquidité du Groupe se présente comme suit au 31 décembre 2016 :

<i>(en millions d'euros)</i>	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	66,7		66,7				66,7	
Autres actifs non courants	43,0		43,0				43,0	
Créances commerciales	1 652,1		1 652,1	1 647,4	4,7			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 562,2		1 562,2	1 562,2				
Intérêts sur :								
<i>Emprunt obligataire 2022</i>		(0,9)	(120,2)		(10,9)	(10,9)	(87,5)	(10,9)
<i>Emprunt obligataire 2023</i>		(1,1)	(165,0)		(12,7)	(12,7)	(101,5)	(38,1)
<i>Autres emprunts long terme</i>		(3,1)	(3,1)	(2,3)		(0,8)		
Emprunts liés aux locations financement (part CT)		(6,6)	(6,6)	(6,2)	(0,4)			
Autres passifs financiers courants		(298,9)	(298,9)	(258,8)	(22,7)	(17,4)		
Dettes fournisseurs		(3 733,3)	(3 733,3)	(3 699,1)	(7,7)	(26,5)		
Emprunts obligataires hors intérêts								
<i>Emprunt obligataire 2022</i>		(692,9)	(692,9)					(692,9)
<i>Emprunt obligataire 2023</i>		(692,2)	(692,2)					(692,2)
Emprunts auprès des établissements de crédit								
<i>Crédit syndiqué</i>								
<i>Autres</i>		(188,2)	(188,2)				(178,4)	(9,8)
Emprunts et dettes financières divers		(1,1)	(1,1)				(1,1)	
Emprunts liés aux locations financement (part LT)		(17,9)	(17,9)				(13,3)	(4,6)
Instruments dérivés de taux		(1,9)	(1,9)	(0,4)	(0,4)	(0,8)	(0,3)	
• dont dérivés de taux en couverture de flux futurs		(1,9)	(1,9)	(0,4)	(0,4)	(0,8)	(0,3)	
• dont dérivés de taux non qualifiés de couverture au sens IFRS								
Instruments dérivés de change	3,1	(6,7)	(3,6)	(1,6)	(2,1)	0,1	0,0	
• dont dérivés de change en couverture de juste valeur	2,3	(1,3)	1,0	1,0				
• dont dérivés de change en couverture de flux futurs	0,7	(5,4)	(4,7)	(2,7)	(2,1)	0,1		
• dont dérivés de change non qualifiés de couverture au sens IFRS	0,1	0,0	0,1	0,1				
TOTAL	3 327,1	(5 644,8)	(2 600,9)	(758,8)	(52,2)	(69,0)	(272,4)	(1 448,5)

26.4 Analyse des dettes financières

Au 31 décembre 2016, la partie à taux variable s'élevait à 20 % des dettes financières avant opérations de couverture.

Les intérêts d'emprunts payables au titre de la dette à taux variable sont partiellement couverts contre une hausse des taux d'intérêts au moyen d'instruments dérivés (cf. note 30.2).

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	
Dettes financières à taux variable	381,1	20,0 %
Dettes financières à taux fixe	1 524,8	80,0 %
TOTAL	1 905,9	100,0 %

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2016		2015	
Euro	1 572,2	82,5 %	1 469,1	77,2 %
Dollar US	246,5	12,9 %	397,1	20,8 %
Autres devises	87,2	4,6 %	38,3	2,0 %
TOTAL	1 905,9	100,0 %	1 904,5	100,0 %

Sur l'ensemble de l'année 2016, le taux d'intérêt moyen pondéré de l'endettement financier brut est de 4,1 %.

NOTE 27 DETTES FISCALES ET SOCIALES

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Dettes envers le personnel (salaires)	310,3	276,2
Charges sociales	139,7	142,4
Participation des salariés	26,0	22,4
Autres dettes fiscales et sociales	103,1	98,0
TOTAL	579,1	539,0

**NOTE 28****DETTES DIVERSES***(en millions d'euros)*

	2016	2015
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	162,8	112,6
Produits constatés d'avance	78,4	15,3
Impôts courants	58,2	46,0
Autres dettes	72,4	56,8
Instruments dérivés de change opérationnels	5,4	5,0
TOTAL	377,2	235,7

NOTE 29 INSTRUMENTS FINANCIERS

29.1 Instruments financiers inscrits au bilan

	2016		Ventilation par catégorie d'instruments *					Juste valeur des instruments financiers
	Valeur au bilan	Valeur au bilan des éléments ne constituant pas des instruments financiers	Juste valeur par résultat **	Juste valeur par capitaux propres **	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	
<i>(en millions d'euros)</i>								
Autres titres de participation	67,1				67,1			67,1
Autres actifs financiers non courants	66,7					66,7		66,7
Créances clients et comptes rattachés	1 652,1					1 652,1		1 652,1
Autres créances d'exploitation	269,8		0,9			268,9		269,8
Créances diverses et charges payées d'avance	426,8	78,5				348,3		348,3
Instruments dérivés changes	2,2		1,4	0,7	0,1			2,2
Instruments dérivés taux								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 562,2		1 562,2					1 562,2
ACTIFS	4 046,9	78,5	1 564,5	0,7	67,2	2 336,0		3 968,4
Dettes financières non courantes ***	1 594,0	1,1					1 592,9	1 664,1
Dettes financières courantes	311,9						311,9	311,9
Acomptes reçus des clients	155,1					155,1		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 733,3					3 733,3		
Dettes fiscales et sociales	579,1					579,1		
Dettes diverses	377,2	78,4	1,3	7,3		290,2		
<i>Dont Instruments dérivés changes</i>	<i>6,7</i>		<i>1,3</i>	<i>5,4</i>				
<i>Instruments dérivés taux</i>	<i>1,9</i>			<i>1,9</i>				
PASSIFS	6 750,6	79,5	1,3	7,3		4 757,7	1 904,8	1 976,0

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

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

*** La juste valeur des emprunts obligataires hors coupon couru s'établissait sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2016 : pour les obligations échéance 2022 cotées 103,585 % du pair, à 725,1 millions d'euros ; et pour les obligations échéance 2023 cotées 104,494 % du pair, à 731,5 millions d'euros.



	2015		Ventilation par catégorie d'instruments *					
	Valeur au bilan	Valeur au bilan des éléments ne constituant pas des instruments financiers	Juste valeur par résultat **	Juste valeur par capitaux propres **	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Juste valeur des instruments financiers
<i>(en millions d'euros)</i>								
Autres titres de participation	15,6				15,6			15,6
Autres actifs financiers non courants	69,4					69,4		69,4
Créances clients et comptes rattachés	1 696,9					1 696,9		1 696,9
Autres créances d'exploitation	253,9		1,7			252,2		253,9
Créances diverses et charges payées d'avance	316,5	41,5				275,0		275,0
Instruments dérivés changes	6,8		6,4	0,4				6,8
Instruments dérivés taux	0,0							0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	932,5		932,5					932,5
ACTIFS	3 291,6	41,5	940,6	0,4	15,6	2 293,5	0,0	3 250,1
Dettes financières non courantes ***	966,2	1,6					964,6	965,4
Dettes financières courantes	918,9						918,9	978,4
Acomptes reçus des clients	125,9					125,9		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 449,7					3 449,7		
Dettes fiscales et sociales	539,0					539,0		
Dettes diverses	235,7	15,3	2,6	7,0		210,8		
<i>Dont Instruments dérivés changes</i>	<i>7,6</i>		<i>2,6</i>	<i>5,0</i>				
<i>Instruments dérivés taux</i>	<i>2,0</i>			<i>2,0</i>				
PASSIFS	6 235,4	16,9	2,6	7,0	0,0	4 325,4	1 883,5	1 943,8

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

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

*** La juste valeur des OCEANE 2018 s'établissait sur la base du taux de clôture au 31 décembre 2015 de 46,0 euros à 32,3 millions d'euros. Au bilan, les OCEANE sont réparties en un montant de dette représentant la valeur de la composante obligataire hors option de conversion et une composante enregistrée en capitaux propres qui représente la valeur de l'option de conversion en actions.

La juste valeur des emprunts obligataires, hors coupons courus, s'établissait sur la base du taux de clôture au 31 décembre 2015 pour les obligations 2016 de 108,296 % du pair à 530,7 millions d'euros et pour les obligations 2022 de 98,916 % du pair à 692,4 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Effet en résultat retraité	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Différences de change sur opérations commerciales	(15,8)	(15,9)				0,1
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	11,4	11,4				
Charges de financement	(150,5)				(150,5)	
Autres revenus et charges financiers	(23,3)			(23,1)		(0,2)
Gains nets ou pertes nettes	(178,2)	(4,5)	0,0	(23,1)	(150,5)	(0,1)

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Effet en résultat retraité	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Différences de change sur opérations commerciales	(7,7)	(8,8)				1,1
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	12,1	12,1				
Charges de financement	(173,6)				(173,6)	
Autres revenus et charges financiers	(45,2)			(45,0)		(0,2)
Gains nets ou pertes nettes	(214,4)	3,3	0,0	(45,0)	(173,6)	0,9

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 2016 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant au 1 ^{er} janvier 2016	Dotations	Pertes imputées	Reprises	Variation de périmètre et autres mouvements	Montant au 31 décembre 2016
Provisions créances clients	(19,2)	(13,5)	14,1	0,0	0,6	(18,0)
Titres non consolidés	(1,8)	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,8)
Actifs financiers non courants	(28,0)	(2,0)	1,0	5,0	(2,2)	(26,2)
Autres créances d'exploitation et créances diverses	(18,4)	0,0	8,9	0,0	(0,4)	(9,9)
TOTAL	(67,4)	(15,5)	24,0	5,0	(2,0)	(55,9)

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'arrêt 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 IAS 39.

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

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

Les variations de valeur des parties non efficaces des couvertures (valeur temps de ces couvertures) ainsi que les variations de valeur des instruments de couverture des autres créances et dettes sont enregistrées en autres produits et charges financiers.

2016

Devise de risque (en millions d'euros)	USD	CZK	CNY	RUB	GBP	PLN	MXN	ZAR
Actifs commerciaux (moins passifs)	(1,3)	(9,3)	44,5	5,8	(2,3)	(19,3)	0,0	20,2
Actifs financiers (moins passifs) *	249,5	8,1	18,2	22,9	(65,5)	0,0	0,0	33,4
Transactions futures **	89,2	(49,6)	(15,9)	6,3	(16,0)	(100,5)	(82,7)	(5,4)
Position nette avant gestion	337,4	(50,8)	46,8	35,0	(83,8)	(119,8)	(82,7)	48,2
Instruments dérivés de change	(310,2)	43,4	(17,8)	(27,7)	65,4	92,4	24,7	(34,7)
Position nette après gestion	27,3	(7,4)	29,0	7,4	(18,4)	(27,4)	(58,0)	13,5

* Y compris financements inter-compagnies.

** Exposition commerciale prévue sur les six prochains mois.

2015

Devise de risque (en millions d'euros)	USD	CZK	CAD	RUB	GBP	PLN	MXN	ZAR
Actifs commerciaux (moins passifs)	1,0	(6,5)	0,0	0,0	0,0	(13,1)	0,0	11,1
Actifs financiers (moins passifs) *	375,9	0,0	(11,2)	11,7	(53,7)	0,0	0,0	26,6
Transactions futures **	43,2	(56,3)	(9,1)	37,6	1,2	(135,1)	(57,1)	(18,8)
Position nette avant gestion	420,1	(62,8)	(20,3)	49,3	(52,5)	(148,2)	(57,1)	18,9
Instruments dérivés de change	(418,7)	58,0	21,9	(40,5)	53,7	140,9	52,3	(26,6)
Position nette après gestion	1,4	(4,9)	1,6	8,7	1,2	(7,3)	(4,8)	(7,7)

* 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) 2016	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	4,7	4,7	0,0	0,0
• Swap de change inter-compagnies en devises	2,2	(1,3)	509,4	509,4	0,0	0,0
• Cross-currency swap	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Couverture de flux futurs						
• Contrats de change à terme	0,7	(5,4)	252,1	252,1	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,1	0,0	11,1	11,1	0,0	0,0
	3,1	(6,7)				

* Notionnel en valeur absolue.

(en millions d'euros) 2015	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	1,1	0,0	29,0	29,0	0,0	0,0
• Swap de change inter-compagnies en devises	6,8	(2,6)	555,2	555,2	0,0	0,0
• Cross-currency swap	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Couverture de flux futurs						
• Contrats de change à terme	0,4	(5,0)	327,3	327,3	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,2	0,0	41,9	41,9	0,0	0,0
	8,5	(7,6)				

* Notionnel en valeur absolue.

La sensibilité du résultat et des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2016, 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	ZAR
2016	1,05	27,02	7,32	64,30	0,86	4,41	14,46
Hypothèses de variation (Dépréciation devise de risque/EUR)	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Taux après sensibilité	1,11	28,37	7,69	67,52	0,90	4,63	15,18
Impact sur le résultat avant impôt (en millions d'euros)	(0,02)	0,06	(2,28)	(0,14)	0,21	0,95	(1,22)
Impact sur les capitaux propres (en millions d'euros)	3,18	(2,06)	0,00	0,00	0,00	(4,35)	0,16

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

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



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 l'IAS 39, 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) 2016	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		1 564,4								1 564,4
Passifs financiers	(1,4)	(306,2)	(37,5)	0,0	(80,2)	(75,1)	(1 405,7)	0,0	(1 524,8)	(381,3)
Position nette avant gestion	(1,4)	1 258,2	(37,5)	0,0	(80,2)	(75,1)	(1 405,7)	0,0	(1 524,8)	1 183,1
Instruments de couverture de taux	(50,0)	50,0	(400,0)	400,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(450,0)	450,0
Position nette après gestion	(51,4)	1 308,2	(437,5)	400,0	(80,2)	(75,1)	(1 405,7)	0,0	(1 974,8)	1 633,1

(en millions d'euros) 2015	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		942,0								942,0
Passifs financiers	(516,7)	(412,1)	(36,2)	(21,8)	(90,3)	(100,8)	(726,6)	0,0	(1 369,8)	(534,7)
Position nette avant gestion	(516,7)	529,9	(36,2)	(21,8)	(90,3)	(100,8)	(726,6)	0,0	(1 369,8)	407,3
Instruments de couverture de taux	0,0	0,0	(50,0)	50,0	(400,0)	400,0	0,0	0,0	(450,0)	450,0
Position nette après gestion	(516,7)	529,9	(86,2)	28,2	(490,3)	299,2	(726,6)	0,0	(1 819,8)	857,3

Les principales composantes de la dette à taux fixe sont :

- les obligations à échéance juin 2022 émises en mars et avril 2015 pour un montant total de 700 millions d'euros ;
- les obligations à échéance juin 2023 émises en avril 2016 pour un montant de 700 millions d'euros.

Une partie significative de dette brute (crédit syndiqué lorsqu'il est tiré, emprunts à court terme, contrats de cession de créances, billets de trésorerie le cas échéant) étant à taux variable ou renouvelable, la politique de couverture mise en œuvre a pour objectif de limiter l'effet de la variation des taux courts sur le

résultat du Groupe. Cette couverture se fait essentiellement au moyen de *swaps* de taux, en euros. Afin de tirer parti de taux historiquement bas, des couvertures de taux à 2 et 3 ans ont été mises en place pour couvrir contre une hausse des taux une part des intérêts d'emprunts à taux variable payables au cours de 2017 et du premier trimestre de 2018.

Les instruments de couverture de taux sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Celle-ci est établie à partir de valorisations calculées à partir des données de marché, confirmées par les contreparties bancaires.

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

(en millions d'euros) 2016	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	(1,9)	50,0	400,0	0,0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	(1,9)	50,0	400,0	0,0

(en millions d'euros) 2015	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	(2,0)	0,0	450,0	0,0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	(2,0)	0,0	450,0	0,0

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

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

d'intérêts par rapport à la courbe des taux du 31 décembre 2016, 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 2016.

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 2016 (en millions d'euros)	(a) Valeur brute comptable (avant compensation)	(b) Montants bruts compensés (conformément à IAS 32)	(c) = (a) - (b) Montants nets présentés au bilan	(d) Effet des « autres accords de compensation » (ne répondant pas aux critères de compensation IAS 32)		(e) = (c) - (d) Exposition nette
				Instruments Financiers	Juste valeur des collatéraux financiers	
Dérivés	3,15	0,0	3,15	5,46	0,0	(2,32)
Autres instruments financiers						
TOTAL	3,15	0,0	3,15	5,46	0,0	(2,32)



Passifs financiers au 31 décembre 2016 <i>(en millions d'euros)</i>	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d) Effet des « autres accords de compensation » (ne répondant pas aux critères de compensation IAS 32)		(e) = (c) - (d)
	Valeur brute comptable (avant compensation)	Montants bruts compensés (conformément à IAS 32)	Montants nets présentés au bilan	Instruments Financiers	Juste valeur des collatéraux financiers	Exposition nette
Dérivés	8,47	0,0	8,47	5,46	0,0	3,0
Autres instruments financiers						
TOTAL	8,47	0,0	8,47	5,46	0,0	3,0

NOTE 31

ENGAGEMENTS DONNÉS ET PASSIFS ÉVENTUELS

ENGAGEMENTS DONNÉS

(en millions d'euros)

	2016	2015
Redevances à payer sur contrats de location simple	460,8	433,6
Garanties données au titre de l'endettement financier :		
• hypothèques sur différents immeubles du Groupe	1,9	5,6
Dettes cautionnées	68,0	65,7
Commandes fermes d'immobilisations corporelles et incorporelles	144,2	105,2
Divers	2,0	2,2
TOTAL	676,9	612,3

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

(en millions d'euros)

	2016	2015
N+1	94,7	107,7
N+2	80,3	86,8
N+3	66,2	73,7
N+4	50,4	60,8
N+5 et au-delà	169,2	184,4
TOTAL	460,8	513,4

Échéances des hypothèques et cautions :

(en millions d'euros)	2016
• À moins d'1 an	24,5
• De 1 an à 5 ans	6,2
• Plus de 5 ans	39,2
TOTAL	69,9

NOTE 32 PARTIES LIÉES

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)	2016	2015
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	2 108,8	2 178,8
Chiffre d'affaires des activités non poursuivies	189,1	269,7
Achats de produits, prestations et matières	15,6	17,4
Créances des activités poursuivies *	415,6	438,8
Créances des activités non poursuivies	0,0	40,8
Dettes fournisseurs des activités poursuivies	34,2	24,5
Dettes fournisseurs des activités non poursuivies	0,0	3,2
* Avant cession sans recours de créances pour :	208,5	175,5

32.2 Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations allouées au titre de l'exercice 2016 aux membres du conseil d'administration et aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2016

s'élève à 11 795 349 euros dont 523 400 euros au titre des jetons de présence, contre 9 258 730 euros en 2015 dont 413 200 euros au titre des jetons de présence.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription d'actions de la société Faurecia au cours de l'année 2016.



NOTE 33 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

<i>(en millions d'euros)</i>	PricewaterhouseCoopers Audit				Ernst & Young Audit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4,5	3,8	84,9 %	95,0 %	4,1	4,8	89,1 %	88,9 %
Émetteur	0,6	0,5	11,3 %	12,5 %	0,7	0,7	15,2 %	13,0 %
Filiales intégrées globalement	3,9	3,3	73,6 %	82,5 %	3,4	4,1	73,9 %	75,9 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	0,8	0,2	15,1 %	5,0 %	0,5	0,6	10,9 %	11,1 %
Émetteur	0,8	0,2	15,1 %	5,0 %	0,5	0,6	10,9 %	11,1 %
Filiales intégrées globalement	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %
SOUS-TOTAL	5,3	4,0	100,0 %	100,0 %	4,6	5,4	100,0 %	100,0 %
AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT (JURIDIQUES, FISCALES, SOCIALES)								
Émetteur	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %
Filiales intégrées globalement	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %
SOUS-TOTAL	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %
TOTAL	5,3	4,0	100,0 %	100,0 %	4,6	5,4	100,0 %	100,0 %

NOTE 34 SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANTE

Les comptes consolidés du Groupe, dont la société mère est Peugeot S.A., maison-mère du groupe PSA – 75, avenue de la Grande-Armée, 75116 Paris – sont inclus dans la consolidation de celui-ci.

Au 31 décembre 2016, Peugeot S.A. détient 46,33 % du capital de la société Faurecia et 62,94 % 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 0,90 euro par action.

10.6. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2016

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle ⁽¹⁾
I - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE			
Faurecia	France	Société mère	Société mère
Afrique du Sud			
Faurecia Exhaust Systems South Africa, Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Interior Systems South Africa (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Interior Systems Pretoria (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies South Africa (CapeTown) (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
Allemagne			
Faurecia Autositze GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Abgastechnik GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Angell-Demmel GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Automotive GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Innenraum Systeme GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Germany GmbH	Allemagne	100	100
Argentine			
Faurecia Sistemas De Escape Argentina S.A.	Argentine	100	100
Faurecia Argentina S.A.	Argentine	100	100
Belgique			
Faurecia Automotive Belgium	Belgique	100	100
Faurecia Industrie N.V.	Belgique	100	100
Brésil			
Faurecia Automotive do Brasil, Ltda	Brésil	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies do Brasil S.A.	Brésil	100	100
Canada			
Faurecia Emissions Control Technologies Canada, Ltd	Canada	100	100
Chine			
Faurecia Exhaust Systems Changchun Co., Ltd (ex-CLEC)	Chine	51	100
Changchun Faurecia Xuyang Automotive Seat Co., Ltd (CFXAS)	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 (ex-TEEC)	Chine	50	100
Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai, Co., Ltd (ex-SHEESC)	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 (Wuhu) Exhaust Systems 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 ⁽¹⁾
Faurecia (China) Holding Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Guangzhou) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Shanghai) Co., Ltd	Chine	66	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Chongqing) Co., Ltd	Chine	72,5	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Yantai) Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Chengdu) Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia (Nanjing) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Shenyang) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Wuhan) Automotive Components Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Changchun Faurecia Xuyang Interior Systems Co., Ltd	Chine	60	100
Chongqing Guangneng Faurecia Interior Systems Co., Ltd	Chine	50	100
Chengdu Faurecia Limin Automotive Systems Co., Ltd	Chine	79,19	100
Faurecia (Yancheng) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia NHK (Xiangyang) Automotive Seating Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Beijing) Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Nanchang) Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Ningbo) Co., Ltd	Chine	91	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Foshan) Co., Ltd	Chine	51	100
Foshan Faurecia Xuyang Interior Systems Co., Ltd	Chine	60	100
Faurecia PowerGreen Emissions Control Technologies (Shanghai) Co., Ltd	Chine	91	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Ningbo Hangzhou Bay New District) Co., Ltd	Chine	66	100
Shanghai Faurecia Automotive Seating Co., Ltd	Chine	55	100
Changsha Faurecia Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	100	100
Dongfeng Faurecia Automotive Interior Systems Co., Ltd	Chine	50	100
Faurecia (Tianjin) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia Exhaust Systems Qingpu Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Jimo) Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	100	100
Corée du Sud			
Faurecia Emissions Control Systems Korea, Ltd (ex-Daeki)	Corée du Sud	100	100
Faurecia Shin Sung Co., Ltd	Corée du Sud	60	100
Espagne			
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

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

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle ⁽¹⁾
Valencia Modulos de Puertas, SL	Espagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Pamplona, SL	Espagne	100	100
Incalpas, SL	Espagne	100	100
Faurecia Holding España SL	Espagne	100	100
États-Unis			
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
France			
Faurecia Sièges d'Automobile	France	100	100
Faurecia Industries	France	100	100
ECSA - Études et Construction de Sièges pour l'Automobile	France	100	100
Siebert	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
Faurecia Automotive Holdings	France	100	100
Faurecia Automotive Industrie	France	100	100
Faurecia Intérieur Industrie	France	100	100
Faurecia Systèmes d'Échappement	France	100	100
Faurecia Services Groupe	France	100	100
Faurecia Exhaust International	France	100	100
Faurecia - Metalloprodukcja Holding	France	70	100
Faurecia ADP Holding	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
Faurecia Exteriors International	France	100	100
Hambach Automotive Exteriors	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 ⁽¹⁾
Grande-Bretagne			
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
Hongrie			
Faurecia Emissions Control Technologies, Hungary Kft	Hongrie	100	100
Inde			
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
Faurecia Emissions Control Technologies Technical Center India Private, Ltd	Inde	100	100
Iran			
Faurecia Azin Pars Company	Iran	51	100
Italie			
Faurecia Emissions Control Technologies, Italy SRL	Italie	100	100
Japon			
Faurecia Japan K.K.	Japon	100	100
Faurecia Howa Interiors Co., Ltd	Japon	50	100
Luxembourg			
Faurecia AST Luxembourg S.A. (ex-SAI Automotive SILUX S.A.)	Luxembourg	100	100
Malaisie			
Faurecia HICOM Emissions Control Technologies (M) Sdn. Bhd.	Malaisie	65	100
Maroc			
Faurecia Équipements Automobiles Maroc	Maroc	100	100
Faurecia Automotive Systems Technologies	Maroc	100	100
Mexique			
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
Pays-Bas			
Faurecia Automotive Seating BV	Pays-Bas	100	100
ET Dutch Holdings BV	Pays-Bas	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies Netherlands BV	Pays-Bas	100	100
Pologne			
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

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

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle ⁽¹⁾
Faurecia Legnica S.A.	Pologne	100	100
Faurecia Gorzow S.A.	Pologne	100	100
Portugal			
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
Rép. Tchèque			
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
Roumanie			
Faurecia Seating Talmaciu S.R.L.	Roumanie	100	100
Euro Auto Plastic Systems S.R.L.	Roumanie	50	100
Russie			
000 Faurecia ADP	Russie	60	100
000 Faurecia Metalloprodukcja Exhaust Systems	Russie	70	100
000 Faurecia Automotive Development	Russie	100	100
000 Faurecia Automotive Exteriors Bumpers	Russie	100	100
Slovaquie			
Faurecia Automotive Slovakia SRO	Slovaquie	100	100
Suède			
Faurecia Interior Systems Sweden AB	Suède	100	100
Thaïlande			
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
Tunisie			
Société Tunisienne d'Équipements d'Automobile	Tunisie	100	100
Faurecia Informatique Tunisie	Tunisie	100	100
Turquie			
Faurecia Polifleks Otomotiv Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100	100
Uruguay			
Faurecia Automotive Del Uruguay, S.A.	Uruguay	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 ⁽¹⁾
II - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE			
Allemagne			
SAS Autosystemtechnik GmbH und Co., KG	Allemagne	50	50
Brésil			
FMM Pernambuco Componentes Automotivos, Ltda	Brésil	35	35
Chine			
Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co., Ltd	Chine	40	40
Zhejiang Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Xiangtan Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Lanzhou Limin Automotive Parts Co., Ltd	Chine	50	50
Jinan Jidao Auto Parts Co., Ltd	Chine	50	50
CSM Faurecia Automotive Parts Co., Ltd	Chine	50	50
Changchun Faurecia Xuyang Automotive Components Technologies R&D Co., Ltd	Chine	45	45
Dongfeng Faurecia Automotive Exterior Co., Ltd	Chine	50	50
Dongfeng Faurecia (Wuhan) Automotive Parts Sales Co., Ltd	Chine	50	50
Wuhan Hongtai Changpeng Automotive Components Co., Ltd	Chine	49	49
Beijing Wkw-Fad Automotive Parts Co., Ltd	Chine	50	50
Espagne			
Componentes de Vehiculos de Galicia, S.A.	Espagne	50	50
Copo Iberica, S.A.	Espagne	50	50
Industrias Cousin Frères, SL	Espagne	50	50
États-Unis			
Detroit Manufacturing Systems, LLC	États-Unis	45	45
DMS leverage lender, LLC	États-Unis	45	45
France			
Automotive Performance Materials (APM)	France	50	50
Inde			
NHK F. Krishna India Automotive Seating Private, Ltd	Inde	19	19
Italie			
Ligneos Srl	Italie	50	50
Japon			
Faurecia - NHK Co., Ltd	Japon	49,99	49,99
Portugal			
Vanpro Assentos, Lda	Portugal	50	50
Turquie			
Teknik Malzeme Ticaret Ve Sanayi AS	Turquie	50	50

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

10.7. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Faurecia, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 2.1 de l'annexe aux états financiers consolidés précise les principes de calcul du résultat de cession de l'activité Automotive Exteriors à Plastic Omnium et le traitement comptable des actifs destinés à la vente et des activités abandonnées en application de la norme IFRS 5. Nous avons vérifié le caractère approprié des principes présentés et leur correcte application et nous avons vérifié que cette note donne une information appropriée.
- Votre Groupe procède, lors de chaque clôture, à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs immobilisés, selon les modalités décrites dans la note 10 de l'annexe aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées par votre Groupe et nous avons vérifié que la note 10 donne une information appropriée.
- La note 8 de l'annexe aux états financiers consolidés, relative à l'impôt sur les résultats, précise que les actifs d'impôts différés ne sont reconnus que dans la mesure où leur récupération est probable. Nos travaux ont consisté à vérifier la correcte application de cette méthode et à examiner les prévisions et hypothèses justifiant la probabilité de récupération de ces actifs d'impôts différés.
- Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons examiné les modalités d'inscription à l'actif et d'amortissement des frais de développement et vérifié leur valeur recouvrable, et nous nous sommes assurés que la note 11 de l'annexe aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 février 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Valérie Quint



11

Informations juridiques et financières

SOMMAIRE

11.1.	COMPTES SOCIAUX ET RAPPORT DE GESTION DE FAURECIA	240	11.3.	LE CAPITAL ET LA BOURSE	266
	11.1.1. Rapport de gestion de Faurecia	240		11.3.1. Faurecia et ses actionnaires	266
	11.1.2. Comptes sociaux	243		11.3.2. Le capital de Faurecia	266
	11.1.3. Filiales et participations au 31 décembre 2016	262		11.3.3. Évolution du cours de l'action	268
11.2.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	264	11.4.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR FAURECIA	270
				11.4.1. Historique	270
				11.4.2. Renseignements juridiques sur Faurecia	273



11.1. Comptes sociaux et rapport de gestion de Faurecia

11.1.1. RAPPORT DE GESTION DE FAURECIA

Rapport de gestion de la Société mère

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 2016 progresse significativement, à 302,2 millions d'euros, à comparer à 253 millions d'euros en 2015, du fait de la poursuite de la croissance de l'activité du Groupe ; la Société mère a, depuis 2010, un rôle de pivot pour toutes les refacturations de prestations de services aux entités du Groupe et assure pour le Groupe la centralisation des opérations de trésorerie.

En complément des facturations de prestations aux filiales du Groupe, 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 à 93 millions d'euros en 2016 contre 86,5 millions d'euros en 2015.

Résultats

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2016 est positif, à 26,4 millions d'euros, à comparer à 56,8 millions d'euros en 2015.

Le résultat financier est un produit net de 39,9 millions d'euros, à comparer à un produit net de 152,8 millions d'euros en 2015.

La variation est imputable à la disparition de l'impact positif de l'absorption par transmission universelle de patrimoine de la société Financière Faurecia en 2015, 22,3 millions d'euros, à la diminution des reprises nettes de provisions pour perte de change, 1,6 million d'euros au lieu de 29,4 millions d'euros en 2015, à l'absence de reprise de provision sur titres, 20,1 millions d'euros en 2015, à la diminution de l'amortissement des primes d'émission d'obligations, 1,9 million d'euros contre 15,8 millions d'euros en 2015 et à une augmentation de l'amortissement de la prime de remboursement des obligations, 31,5 millions d'euros au lieu de 20,2 millions d'euros en 2015.

Le résultat exceptionnel de l'exercice est un bénéfice de 8,1 millions d'euros à comparer à une perte de 2,9 millions d'euros en 2015.

Le produit d'impôt s'élève à 25,6 millions d'euros, à comparer à 19,3 millions d'euros pour 2015. 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 100 millions d'euros. Il se compare à un bénéfice de 226 millions d'euros en 2015.

Structure financière et endettement

Les principales opérations ayant affecté la structure financière de la Société sont les suivantes :

Faurecia avait annoncé le 7 décembre 2015 son intention de rembourser au pair, le 15 janvier 2016, les obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes émises en septembre 2012 pour 250 millions d'euros, échéance 1^{er} janvier 2018. À la suite de l'annonce de cette opération, 94,5 % des obligations étaient converties au 31 décembre 2015 et le nominal restant des obligations en vie à cette date s'élevait à 13,7 millions d'euros. Au 15 janvier 2016, la quasi-totalité des obligations avait été convertie, et le 0,2 million d'euros de nominal résiduel a été remboursé.

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

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

Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA, après certains ajustements, est inférieur à deux fois les charges d'intérêt brutes, ainsi que de restrictions sur l'endettement du même type que celles du crédit syndiqué bancaire, et ne font pas l'objet de garanties émises par les filiales du Groupe.

Faurecia avait émis en novembre 2011 et février 2012 des obligations pour un montant total de 490 millions d'euros à échéance du 15 décembre 2016. Ces obligations portaient intérêt à 9,375 % et bénéficiaient d'une garantie de certaines filiales du Groupe. Elles ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (« *make-whole* ») le 12 avril 2016, à 106,34 % du pair plus les intérêts courus à cette date, pour un montant total de 536 millions d'euros.

Ce remboursement anticipé a fait également disparaître les garanties sur le crédit syndiqué de 1 200 millions d'euros (ci-dessous) et les obligations 3,125 % échéance 2022 émises en mars et avril 2015 pour un montant total de 700 millions d'euros.

Faurecia avait 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.

Cette facilité de crédit contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio Dette Nette ⁽¹⁾/EBITDA ⁽²⁾ doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2016, cette condition était respectée.

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

Au 31 décembre 2016, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres de la Société avant affectation du résultat de l'exercice s'élevaient à 3 049,4 millions d'euros à comparer à 3 020,7 millions d'euros fin 2015. Ils sont en augmentation de 28,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, Faurecia dispose d'un endettement financier de 206,4 millions d'euros tenant compte de son endettement brut, net des disponibilités, valeurs mobilières de placement et avances nettes de trésorerie et prêts intragroupe, à comparer à une trésorerie nette positive de 80,8 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La part de la dette à taux variable est à fin 2016 de 4,91 %. Elle fait l'objet de couvertures au moyen d'instruments dérivés de taux.

Les dettes fournisseurs représentant 20,7 millions d'euros ne comportaient pas de factures déjà échues ; elles se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Provision factures non parvenues	19,3	11,7
Factures non échues	1,4	3,1
Factures échues de 1 à 30 jours		
Factures échues de 31 à 60 jours		
Factures échues de 61 à 90 jours		
Factures échues à plus de 90 jours		
TOTAL	20,7	14,8

(1) Endettement net consolidé.

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

La valeur nette comptable des titres de participation comptabilisée au bilan au 31 décembre 2016 s'élève à 3 182,4 millions d'euros à comparer à 2 895,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Activité des filiales

L'activité 2016 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 2016 a été marquée par les événements suivants :

- en février 2016, la société française Hennape Cinq a changé d'objet social et sa dénomination sociale a été changée en Faurecia Automotive Marles. En mars 2016, la totalité des actions détenues par Faurecia dans cette entité a été transférée à la société Faurecia Intérieur Industrie ;
- en mai 2016 :
 - la totalité des actions détenues par Faurecia dans la société française Hennape Deux a été transférée à la société française Faurecia Investments. La société Hennape Deux a changé d'objet social et de dénomination sociale. Elle s'appelle désormais Faurecia Ventures,
 - la société française Automotive Sandouville a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en faveur de son actionnaire unique Faurecia Automotive Holdings ;
- en juillet 2016, les sociétés Faurecia Bloc Avant et Faurecia Automotive Marles (France), Faurecia Exterior Belgium (Belgique) et Faurecia Exteriors Argentina S.A. (Argentine) ont été cédées à Plastic Omnium dans le cadre de la cession de l'activité Automotive Exteriors ;
- en septembre 2016, la société française Faurecia Automotive Holdings est devenue actionnaire à 50 % de la société italienne, nouvellement créée, Ligneos, S.r.l. ;
- en novembre 2016 :
 - la société belge Faurecia Automotive Exteriors Belgium S.A., détenue à 99,98 % par Faurecia Exteriors International et à 0,02 % par Faurecia Automotive Holdings a été volontairement liquidée,
 - la société française Faurecia Exhaust International, d'ores et déjà actionnaire à 42 % de la société danoise Amminex Emissions Systems ApS, a acquis 43,82 % du capital social de cette entité et a procédé à une augmentation de capital, portant ainsi sa participation à 91,50 % ;
- en décembre 2016 :
 - la totalité des actions de la société canadienne Faurecia Automotive Seating Canada, détenue par Faurecia Investments, a été transférée à la société canadienne Faurecia Emissions Control Technologies Canada Ltd,



- la société française Faurecia Automotive Holdings, actionnaire à 60 % de la société française Faurecia ADP Holding, a acquis les 40 % du capital détenus par le partenaire croate AD Plastik D.D., devenant ainsi actionnaire à 100 % ; la dénomination sociale de la société Faurecia ADP Holding a été changée en Faurecia Interior Luga Holding.

Ce rapport de gestion étant présenté sous la forme du présent document de référence, les différents chapitres de ce document complètent le rapport.

Ainsi, les risques auxquels Faurecia est confronté sont analysés au chapitre 4 du présent document de référence.

Les activités en matière de recherche et développement sont détaillées au chapitre 7 et les informations sur la manière dont Faurecia prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable sont également détaillées dans ce même chapitre ainsi qu'aux chapitres 5 et 8.

La structure actuelle du capital, les franchissements de seuils et la participation des salariés, via le FCPE Faurecia Actionariat, sont décrits à la section 11.3.2.

D'autres informations relatives au capital (dont le tableau des autorisations financières et leur utilisation au cours de l'exercice 2016, l'évolution du capital, le capital potentiel et l'autodétention) figurent à la sous-section 11.4.2.2.

L'intégralité des informations concernant la rémunération (fixe, variable, exceptionnelle) et les avantages en nature versés

aux mandataires sociaux et aux contrôleurs des comptes, est détaillée aux sous-sections 9.1.2.1, 9.1.2.2 et 11.4.2.4. Les provisions constituées par Faurecia et ses filiales pour retraites et charges assimilées apparaissent à la note 25 de l'annexe aux comptes consolidés.

La liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2016 par chaque mandataire est détaillée à la sous-section 9.1.2.1.

Le détail des options de souscription d'actions et des actions de performance, consenties par Faurecia au cours de l'exercice, leurs principaux bénéficiaires ainsi que le nombre des actions souscrites ou acquises au cours de l'exercice, sont fournis dans un rapport spécial. Ces informations sont reprises et pour certaines complétées à la note 22.2 de l'annexe aux comptes consolidés et à la sous-section 11.4.2.2 du présent document de référence.

Le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, ainsi que les principales données relatives au contrôle interne du Groupe ont fait l'objet d'un rapport du président tel que requis par l'article L. 225-37 du code de commerce, composant la section 9.1.1 et le sous-chapitre 9.4.

Enfin, d'autres informations, telles que requises par l'article L. 225-100-3 du code de commerce figurent à la sous-section 11.4.2.1.

Le projet des résolutions et leur exposé disponibles au chapitre 12 – incluant le rappel du montant des dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices – font partie intégrante de ce rapport et complètent ces informations.

11.1.2. COMPTES SOCIAUX

11.1.2.1. Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2016	2015	2014
Prestations de services		302 200	253 055	213 601
Chiffre d'affaires		302 200	253 055	213 601
Services extérieurs		(319 608)	(261 889)	(219 755)
Impôts, taxes et versements assimilés		(4 096)	(4 568)	(5 712)
Salaires et traitements		(8 678)	(9 237)	(12 193)
Charges sociales		(9 975)	(4 919)	(7 211)
Dotations aux amortissements et aux provisions, (moins reprises) et transferts de charges	3	6 364	(1 741)	(1 503)
Autres produits/(charges)	4	60 204	86 101	24 671
Total des charges et produits d'exploitation		(275 789)	(196 253)	(221 703)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		26 411	56 802	(8 102)
Produits financiers	5	173 188	319 472	285 354
Charges financières	5	(133 312)	(166 692)	(184 141)
RÉSULTAT FINANCIER	5	39 876	152 780	101 213
RÉSULTAT COURANT		66 287	209 582	93 111
Produits exceptionnels	6	8 867	2 793	72 797
Charges exceptionnelles	6	(783)	(5 696)	(113 015)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	6	8 084	(2 903)	(40 218)
Participation des salariés aux fruits de l'expansion				
Impôts sur les bénéfices	7	25 573	19 348	39 644
RÉSULTAT NET		99 944	226 027	92 537



11.1.2.2. Bilan au 31 décembre 2016

Actif <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2016			31/12/2015	31/12/2014
		Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets	Montants nets	Montants nets
Immobilisations incorporelles	8	9 468	9 388	80	81	84
Immobilisations corporelles	9	11 940	10 699	1 241	1 326	1 321
Immobilisations financières	10	3 583 741	73 242	3 510 499	3 206 169	2 534 195
TOTAL ACTIF IMMOBILISE		3 605 149	93 329	3 511 820	3 207 576	2 535 600
Créances d'exploitation		23 351		23 351	32 074	3 738
Créances diverses	11	2 143 594		2 143 594	2 719 527	2 046 936
Valeurs mobilières de placement et créances assimilées	12	209 525		209 525	186 422	3 072
Disponibilités		740 242		740 242	69 302	95
TOTAL ACTIF CIRCULANT		3 116 712		3 116 712	3 007 325	2 053 841
Charges constatées d'avance	13	407		407	256	1 858
Écarts de conversion actif		3 838		3 838	5 393	23 006
Primes de remboursement obligations					391	764
Charges à répartir	14	24 258		24 258	19 718	20 089
TOTAL ACTIF		6 750 364	93 329	6 657 035	6 240 659	4 635 158

Passif <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Capital		966 251	960 349	867 476
Primes d'émission, de fusion, d'apport		627 441	615 823	434 755
Réserve légale		95 318	84 017	79 390
Réserves réglementées		8 939	8 939	8 939
Autres réserves				
Report à nouveau		1 251 495	1 125 519	1 080 999
Résultat de l'exercice		99 944	226 027	92 537
Provisions réglementées				
TOTAL CAPITAUX PROPRES	15	3 049 388	3 020 674	2 564 096
Provisions pour risques et charges	16	8 280	11 604	42 048
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	17	1 534 789	1 476 053	1 945 522
Dettes d'exploitation	18	34 137	27 577	18 133
Dettes diverses	18	2 024 684	1 690 112	34 466
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION ET DIVERSES		2 058 821	1 717 689	52 599
Produits constatés d'avance			2 118	3 676
Écart de conversion passif		5 757	12 521	27 217
TOTAL PASSIF		6 657 035	6 240 659	4 635 158

11.1.2.3. Annexe aux comptes de l'exercice 2016

NOTE 1

PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément aux principes généraux d'établissement et de présentation des comptes annuels (règlement ANC n° 14-03 du 5 juin 2014 relatif au PCG, modifié par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable et de l'Autorité des Normes Comptables). Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

1.1 Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'achat ou de production. Les amortissements sont calculés sur le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions 20 à 30 ans ;
- agencements et aménagements des constructions 7 à 10 ans ;
- agencements et aménagements divers 10 ans ;
- matériel de bureau et informatique 3 à 5 ans ;
- logiciels 1 à 3 ans ;
- mobilier 10 ans.

1.2 Immobilisations financières

La valeur brute est constituée par la valeur d'apport ou d'acquisition. Une provision est constituée si la valeur d'utilité d'un titre 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.

Celles qui sont couvertes sont évaluées au cours de la couverture qui leur est affectée.

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

Émission obligations 2023

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

Remboursement des obligations 2016

Faurecia avait émis en novembre 2011 et février 2012 des obligations pour un montant total de 490 millions d'euros à échéance du 15 décembre 2016. Ces obligations portaient intérêt à 9,375 % et bénéficiaient d'une garantie de certaines filiales du Groupe. Elles ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (*make-whole*) le 12 avril 2016, à 106,34 % du pair plus les intérêts

courus à cette date, pour un montant total de 536 millions d'euros. Ce remboursement anticipé a fait également disparaître les garanties sur le crédit syndiqué et les obligations 2022.

Renégociation du 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.

Aucun événement significatif n'est survenu depuis la clôture de l'exercice.

NOTE 3

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS, (MOINS REPRISES) ET TRANSFERTS DE CHARGES

(en milliers d'euros)	2016	2015	2014
Reprises sur provisions	4 905	324	1 358
Transferts de charges ⁽¹⁾	12 549	9 928	12 111
Dotations aux amortissements	(7 954)	(8 487)	(14 107)
Dotations aux provisions sur actif circulant			
Dotations aux provisions pour risques et charges	(3 136)	(3 506)	(865)
TOTAL	6 364	(1 741)	(1 503)

(1) dont : transfert des honoraires compris dans le poste
« Services extérieurs » liés aux financements de l'exercice :

12 549	9 928	12 111
--------	-------	--------

NOTE 4 AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES

<i>(en milliers d'euros)</i>	2016	2015	2014
Produits d'exploitation			
Redevances de marque	92 959	86 512	25 027
Autres produits	569	27	46
TOTAL	93 528	86 539	25 073
Charges d'exploitation			
Redevances de marque	32 794		
Autres charges	530	438	402
TOTAL	33 324	438	402
AUTRES PRODUITS/CHARGES	60 204	86 101	24 671



NOTE 5

RÉSULTAT FINANCIER

Il se décompose comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2016	2015	2014
Produits financiers			
De participations ⁽¹⁾	37 137	54 657	123 808
Autres intérêts et produits assimilés	130 123	202 477	85 407
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	46	175	
Reprises sur provisions ⁽²⁾	5 882	62 163	76 139
TOTAL	173 188	319 472	285 354
Charges financières			
Intérêts et charges assimilées	98 020	134 895	119 006
Dotations aux provisions sur titres ⁽³⁾	0	6 200	27 749
Dotations aux autres comptes de provisions et autres charges	35 292	25 597	37 386
TOTAL	133 312	166 692	184 141
RÉSULTAT FINANCIER	39 876	152 780	101 213

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

• Financière Faurecia			22 770
• Faurecia Automotive Holdings			59 728
• Faurecia Services Groupe	1 192	909	710
• Faurecia Automotive Espana	9 058	12 355	6 372
• Faurecia Automotive GmbH		12 906	12 570
• Faurecia Tongda Exhaust System	11 639	14 229	12 313
• Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai	15 248	14 253	9 345

(2) dont :

• reprise provisions sur titres Faurecia Automotive GmbH		23 500	
• reprise provisions sur titres Faurecia Magyarország Kipufogo-Rendszer Kft		94	
• reprise provisions sur titres Faurecia Systèmes d'Echappements			38 200
• reprise provisions sur titres Faurecia Automotive Belgium			29 100
• reprise provisions sur titres EAK SAS		2 734	2 420
• reprise provisions pour risques et charges financières	5 393	34 828	6 419

(3) dont :

• titres EAK SNC			1 949
• titres Faurecia Automotive GmbH			25 800
• titres Faurecia Automotive Belgium		6 200	

NOTE 6 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015	2014
Produits exceptionnels			
Produits sur opérations de gestion	8 625	0	
Produits de cessions d'éléments d'actif ⁽¹⁾	242	793	72 797
Reprises sur provisions	0	2 000	
TOTAL	8 867	2 793	72 797
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion	4	2 250	
Valeurs comptables d'éléments immobilisés et financiers cédés ⁽²⁾	779	3 446	111 015
Dotations aux amortissements et autres provisions	0	0	2 000
TOTAL	783	5 696	113 015
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	8 084	(2 903)	(40 218)
(1) dont produit sur cession titres de participation :	49	8	72 100
• titres Faurecia Systèmes d'Echappement cédés à Faurecia Exhaust International			72 100
• titres EAK SNC		5	
• titres Faurecia Automotive Marles cédés à Faurecia Intérieur Industrie	10		
• titres Faurecia Ventures cédés à Faurecia Investments	39		
• titres Faurecia – Assentos de Automovel, Lda cédés à Faurecia Exhaust International		2	
• titres Faurecia – Sistemas de Escape Portugal, Lda cédés à Faurecia Exhaust International		1	
(2) dont valeurs comptables des titres de participation cédés ou apportés :	100	2 837	110 316
• titres Faurecia Systèmes d'Echappement cédés à Faurecia Exhaust International			110 316
• titres EAK SNC		2 734	
• titres Faurecia Automotive Marles cédés à Faurecia Intérieur Industrie	50		
• titres Faurecia Ventures cédés à Faurecia Investments	50		
• titres Faurecia – Assentos de Automovel, Lda cédés à Faurecia Exhaust International		8	
• titres Faurecia – Sistemas de Escape Portugal, Lda cédés à Faurecia Exhaust International		1	
• titres Faurecia Magyarország Kipufogo-Rendszer Kft – liquidation		94	



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 :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2016	2015	2014
Produit d'impôts en provenance des filiales intégrées	25 573	27 155	39 647
Autres (Charges)/Produits d'impôts (crédit d'impôt)		(7 807)	(3)
TOTAL	25 573	19 348	39 644

NOTE 8

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Elles s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Concessions, brevets et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Immobilisations incorporelles en cours	Total
MONTANT NET AU 1^{ER} JANVIER 2014	80	15	0	95
Acquisitions et productions d'immobilisations		2		2
Sorties d'actifs				0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(13)		(13)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				0
Autres mouvements				
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014	80	4	0	84
Acquisitions et productions d'immobilisations				0
Sorties d'actifs				0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(3)		(3)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				0
Autres mouvements				
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2015	80	1	0	81
Acquisitions et productions d'immobilisations				
Sorties d'actifs				
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(1)		(1)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				
Autres mouvements				
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016	80	0	0	80

NOTE 9 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016		31/12/2015	31/12/2014
	Brut	Net	Net	Net
Terrains	53	53	53	53
Constructions	271	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	11 616	1 188	1 273	1 268
TOTAL	11 940	1 241	1 326	1 321

<i>(en milliers d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations corporelles en cours	Total
MONTANT NET AU 1^{ER} JANVIER 2014	53	0	910	0	963
Acquisitions et productions d'immobilisations			512		512
Sorties d'actifs			(3)		(3)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(151)		(151)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs					0
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014	53	0	1 268	0	1 321
Acquisitions et productions d'immobilisations			186		186
Sorties d'actifs					0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(181)		(181)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs					0
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2015	53	0	1 273	0	1 326
Acquisitions et productions d'immobilisations			109		109
Sorties d'actifs					0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(194)		(194)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs					0
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016	53	0	1 188	0	1 241



NOTE 10

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	31/12/2016			31/12/2015	31/12/2014
	Brut	Provisions	Net	Net	Net
<i>(en milliers d'euros)</i>					
Participations	3 255 606	73 242	3 182 364	2 895 464	2 533 991
Créances rattachées à des participations	327 883	0	327 883	310 453	0
Autres titres immobilisés	252	0	252	252	204
TOTAL	3 583 741	73 242	3 510 499	3 206 169	2 534 195

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
MONTANT NET AU 1^{ER} JANVIER 2014	2 738 147	135 341	2 602 806
Acquisitions			0
Augmentations de capital	1 949		1 949
Dotations et reprises aux comptes de provisions		(41 971)	41 971
Liquidation société	(2 419)		(2 419)
Cession de titres	(110 316)		(110 316)
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014	2 627 361	93 370	2 533 991
Augmentations de capital	398 014		398 014
Transmission universelle de patrimoine	(53 833)		(53 833)
Dotations et reprises aux comptes de provisions		(20 128)	20 128
Liquidation société	(2 828)		(2 828)
Cession de titres	(8)		(8)
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2015	2 968 706	73 242	2 895 464
Augmentations de capital	287 010		287 010
Cession de titres	(110)		(110)
MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016	3 255 606	73 242	3 182 364

L'augmentation de la valeur brute des titres de participations concerne ET Dutch Holdings B.V.

NOTE 11 CRÉANCES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Avances de trésorerie	2 057 989	2 676 528	1 994 551
Provisions s/avances de trésorerie	0	0	(872)
Impôts dus par les filiales (régime intégration fiscale)	1 160	3 890	16 012
Créances d'impôts sur les sociétés	59 135	35 912	33 392
Dépôt relatif à la titrisation			
TVA récupérable	3 176	2 967	1 536
Débiteurs divers	21 642	230	2 317
Divers	492		
TOTAL	2 143 594	2 719 527	2 046 936

Toutes les créances sont à moins d'un an.

Les créances d'impôts sur les sociétés correspondent au crédit d'impôt recherche pour un montant de 42,6 millions d'euros et aux acomptes versés en 2016 pour un montant de 15,7 millions d'euros.

NOTE 12 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET CRÉANCES ASSIMILÉES

Au 31 décembre 2016, ce poste comprend :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Nombre d'actions	31/12/2016
Actions propres	807 216	25 662
Dépôts		183 863
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		209 525

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Nombre d'actions	Montant
Montant au 31 décembre 2015	21 888	1 298
Utilisation actions propres suite à conversion d'obligations en actions	(14 672)	(886)
Rachat d'actions	800 000	25 250
Montant au 31 décembre 2016	807 216	25 662


NOTE 13 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Les charges constatées d'avance comprennent essentiellement :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Commissions et frais bancaires	87	88	67
Intérêts sur billets de trésorerie		88	1 055
Loyer			618
Divers	320	80	118
TOTAL	407	256	1 858

NOTE 14 CHARGES À RÉPARTIR

Les charges à répartir au 31 décembre 2016 correspondent aux frais liés aux moyens de financement.

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES
15.1 Variation des capitaux propres

<i>(en milliers d'euros)</i>	Solde au 31/12/2015	Décision d'affectation de l'AGO du 27/05/2016	Augmentation du capital	Résultat de l'exercice	Solde au 31/12/2016
Capital	960 349		5 902		966 251
Primes d'émission, de fusion, d'apport	615 823		11 618		627 441
Réserve légale	84 017	11 301			95 318
Réserves réglementées	8 939				8 939
Autres réserves	0				0
Report à nouveau	1 125 519	125 976			1 251 495
Résultat de l'exercice	226 027	(226 027)		99 944	99 944
Provisions réglementées	0				0
TOTAL	3 020 674	(88 750)	17 520	99 944	3 049 388

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

Au 31 décembre 2016, le capital est de 966 250 607 euros, divisé en 138 035 801 actions de 7 euros chacune, entièrement libérées. Au 31 décembre 2016, 64 271 262 actions nominatives bénéficient d'un droit de vote double.

Les options de souscription d'actions attribuées aux dirigeants sociaux et aux salariés non encore levées au 31 décembre 2016,

soit au total 244 200 options au prix moyen de souscription de 44,69 euros permettraient d'augmenter :

- le capital de 1,7 million d'euros correspondant à 244 200 actions de 7 euros ;
- la prime d'émission de 9,2 millions d'euros.

Les augmentations de capital de la période sont principalement relatives à la conversion de l'OCEANE 2018.

NOTE 16 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Provisions pour risques			
Pertes de change	3 838	5 393	23 005
Divers	0	0	2 000
SOUS-TOTAL	3 838	5 393	25 005
Provisions pour charges			
Provision pour retraites et charges assimilées ⁽¹⁾	4 441	6 210	3 025
Prime de remboursement obligation	0	0	14 013
Autres provisions pour charges	1	1	5
SOUS-TOTAL	4 442	6 211	17 043
TOTAL	8 280	11 604	42 048

(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'assurance, chargée de ce service, effectue sur le fonds constitué pour couvrir les engagements de retraite non encore définitivement acquis. La Société n'a en conséquence plus aucune obligation vis-à-vis des anciens salariés.

L'évaluation actuarielle a été effectuée par des actuaires indépendants. Les calculs ont été réalisés sur la base d'un taux d'actualisation de 1,5 % et un taux d'inflation de 1,8 %.

La variation de la provision s'explique principalement par l'engagement relatif à un régime additif spécifique pour les membres du Comex (à prestations définies pour les membres français et à cotisations définies pour les membres étrangers) qui a été approuvé sur 2015. Il garantit une rente en fonction du salaire de référence.

(en milliers d'euros)	2016	2015	2014
Valeur actuarielle des engagements de retraite	13 816	10 483	9 093
Couverture des engagements	(3 876)	(83)	(180)
Éléments différés	(5 499)	(4 190)	(5 888)
PROVISION	4 441	6 210	3 025



<i>(en milliers d'euros)</i>	2016	2015	2014
Droits acquis par les salariés	(2 878)	(3 288)	(601)
Actualisation des droits projetés	(260)	(221)	(274)
Rendement des fonds	2	3	11
<i>Curtailment – Settlement</i>			
Amortissement des écarts différés			
Autres variations			
TOTAL	(3 136)	(3 506)	(864)

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Solde au 31/12/2015	Dotations	Dépenses imputées	Reprises	Versements aux fonds investis pour les retraites	Solde au 31/12/2016
Provisions pour risques de change	5 393	3 838		(5 393)		3 838
Provisions pour retraite et charges assimilées	6 210	3 136		(4 905)		4 441
Autres provisions pour charges	1					1
TOTAL	11 604	6 974	0	(10 298)	0	8 280

NOTE 17

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Emprunts obligataires convertibles	0	13 669	249 990
Autres emprunts obligataires	1 400 000	1 190 000	740 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	132 135	267 674	942 450
Emprunts et dettes financières diverses	2 654	4 710	13 082
TOTAL	1 534 789	1 476 053	1 945 522

La part de la dette à taux variable s'élève à 4,91 %. 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 31/12/2016
Échéance 2017	3 930
Échéance 2018	1 438
Échéance 2019	1 420
Échéance 2020	126 572
Échéance 2021	1 429
Échéance 2022	700 000
Échéance 2023	700 000
TOTAL	1 534 789

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

Obligations 2016

Faurecia avait émis en novembre 2011 et février 2012 des obligations pour un montant total de 490 millions d'euros à échéance du 15 décembre 2016. Ces obligations portaient intérêt à 9,375 % et bénéficiaient d'une garantie de certaines filiales du Groupe. Elles ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (*make-whole*) le 12 avril 2016, à 106,34 % du pair plus les intérêts courus à cette date, pour un montant total de 536 millions d'euros. Ce remboursement anticipé a fait également disparaître les garanties sur le crédit syndiqué et les obligations 2022.

Obligations 2022

En 2015, Faurecia a émis des obligations à échéance du 15 juin 2022, 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 2015.

Une première tranche de ces obligations a été émise le 17 mars 2015 pour un montant de 500 millions d'euros, au pair. Une émission complémentaire de 200 millions d'euros a été effectuée le 9 avril 2015, à même échéance et même taux d'intérêt, à 100,25 % du nominal. Le 19 mai 2015, les obligations de cette seconde tranche ont été entièrement assimilées à celles émises le 17 mars.

Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA après certains ajustements est inférieur à 2 fois les charges d'intérêt brutes, ainsi que de restrictions sur l'endettement du même type que celles du crédit syndiqué bancaire.

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations. Elles bénéficiaient d'une garantie de certaines filiales du Groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissaient les obligations échéance décembre 2016. Ces garanties ont disparu dès que ces obligations 2016 ont été remboursées en totalité.

Obligations 2023

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

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

Ces obligations bénéficient des mêmes restrictions que les obligations 2022 et ne font pas l'objet de garanties émises par les filiales.

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.



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

Au 31 décembre 2016, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette facilité de crédit contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio Dette Nette*/ EBITDA** doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2016, cette condition était respectée.

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

OCEANE 2018

Faurecia avait émis le 18 septembre 2012 des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE), à échéance du 1^{er} janvier 2018 pour un montant total de 250 millions d'euros. Ces obligations d'un montant nominal de 19,48 euros portaient intérêt à 3,25 %.

Faurecia a annoncé le 7 décembre 2015 son intention de rembourser au pair, le 15 janvier 2016, ces OCEANE. À la suite de l'annonce de cette opération, 94,5 % des obligations étaient converties au 31 décembre 2015, et le nominal restant des obligations en vie à cette date s'élevait à 13,7 millions d'euros. Au 15 janvier 2016, la quasi-totalité des obligations avait été convertie, et le 0,2 million d'euros de nominal résiduel a été remboursé.

NOTE 18

DETTES D'EXPLOITATION ET DETTES DIVERSES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	20 711	14 779	10 717
Autres dettes d'exploitation	13 426	12 798	7 416
SOUS-TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	34 137	27 577	18 133
Avances de trésorerie intra-Groupe	2 008 435	1 689 724	33 338
Autres dettes diverses	16 249	388	1 128
SOUS-TOTAL DETTES DIVERSES	2 024 684	1 690 112	34 466
TOTAL	2 058 821	1 717 689	52 599

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

* Endettement net consolidé.

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

NOTE 19 SITUATION FISCALE LATENTE DE LA SOCIÉTÉ

Elle correspond à l'impôt sur :

- les décalages (différences temporaires) entre le résultat comptable et la base de l'impôt sur les sociétés ;
- le déficit reportable de l'intégration fiscale ;
- ainsi qu'à l'économie d'impôt dégagée par les déficits fiscaux des filiales intégrées, laquelle leur est potentiellement restituable.

Elle a été calculée par application sur ces différences, des taux d'impôt des exercices au cours desquels elles disparaissent.

Elle s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Impôts latents correspondant aux économies d'impôt liées à l'utilisation de déficits de filiales intégrées	(638 331)	(631 250)	(707 029)
SOUS-TOTAL IMPÔTS LATENTS PASSIF	(638 331)	(631 250)	(707 029)
Produits imposés mais non encore comptabilisés	661	2 454	1 601
Charges comptabilisées non encore déduites fiscalement	4 929	6 210	13 120
Économie d'impôt future sur le déficit d'intégration fiscale	470 364	492 524	544 098
SOUS-TOTAL IMPÔTS LATENTS ACTIF	475 954	501 188	558 819
(PASSIF)/ACTIF NET D'IMPÔTS LATENTS	(162 377)	(130 062)	(148 210)

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 56,6 millions d'euros (59,3 millions d'euros au

31 décembre 2015 et 71,8 millions d'euros au 31 décembre 2014).

NOTE 21 INSTRUMENTS FINANCIERS POUR LA COUVERTURE DES RISQUES DE MARCHÉ

21.1 Couverture du risque de taux

Cette couverture se fait 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 :

Au 31/12/2016 <i>(en millions d'euros)</i>	Notionnel par échéances		
	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Options de taux			
Swap taux variable/taux fixe		450	



21.2 Couverture du risque de change

Le risque de change sur des prêts et emprunts intragroupe à des filiales hors de la zone euro dans leur monnaie de fonctionnement alors que ces prêts et emprunts sont référencés en euros est couvert au moyen de *swap*.

Au 31 décembre 2016, les *swaps* de change mis en place concernent :

Au 31/12/2016 (en millions)	Position	
	Acheteur	Vendeur
RUB		1 473,0
USD		259,8
GBP	56,0	
JPY	27,0	600,0
CNY		130,4
THB		85,5
ZAR		451,0
MYR		7,0

NOTE 22 EFFECTIF MOYEN

	2016	2015	2014
Cadres et assimilés	8	15	41
Employés		1	2
TOTAL	8	16	43

NOTE 23 RÉMUNÉRATIONS

En 2016, les rémunérations des organes d'administration (jetons de présence) se sont élevées à 523 400 euros contre 413 200 euros en 2015.

NOTE 24 IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Peugeot S.A. – 75, avenue de la Grande-Armée – 75116 Paris
SIRET n° 552 100 554 00021

11.1.2.4. Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

	2016	2015	2014	2013	2012
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1 – Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	966 250 607	960 349 446	867 476 470	858 116 945	775 836 215
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	138 035 801	137 192 778	123 925 210	122 588 135	110 833 745
c) Nombre maximal d'actions futures à créer : par exercice d'options de souscription	244 200	636 500	931 025	1 113 600	1 126 725
2 – Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	302 199 773	253 055 437	213 600 660	203 477 926	191 915 579
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	109 966 776	185 983 522	57 503 003	128 905 888	72 402 124
c) Impôts sur les bénéfices ⁽¹⁾	(25 573 498)	(19 348 402)	(39 644 632)	(18 187 531)	(45 279 780)
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	99 944 506	226 027 199	92 537 243	99 066 092	107 332 169
f) Résultat distribué ^{(2) (3)}	124 232 221	89 175 306	43 373 824	36 776 441	0
3 – Résultat par action					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,98	1,50	0,78	1,20	1,06
b) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,72	1,65	0,75	0,81	0,97
c) Dividende attribué à chaque action (net)	0,90	0,65	0,35	0,30	0,00
4 – Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	8	16	43	47	44
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	8 677 854	9 237 393	12 193 239	9 374 348	8 939 563
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	9 975 137	4 918 450	7 210 631	8 045 296	4 455 472

(1) Les montants entre parenthèses représentent un profit résultant de l'économie d'impôts due à l'intégration fiscale.

(2) Sous réserve, pour le dividende de l'exercice 2016, de l'approbation par l'AGO de l'affectation du résultat de cet exercice.

(3) La part de dividende de l'exercice 2016 correspondant aux actions que la Société détiendrait pour son propre compte, à la date de mise en paiement, sera affectée au compte « Report à nouveau ».



11.1.3. FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable brute des titres détenus
I. Renseignements détaillés				
A. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)				
Faurecia Investments	103 567	104 882	100	480 395
Faurecia Automotive Belgium	10 000	13 970	100	60 196
Faurecia USA Holdings, Inc.	705 724	915	85	600 699
ET Dutch Holdings B.V.	18	189 943	100	558 600
Faurecia Automotive Holdings	23 423	385 104	100	918 260
Faurecia Exhaust International	7 301	(3 232)	100	82 301
Faurecia Exteriors International	250 000	10 450	100	250 000
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la Société)				
Faurecia Automotive Espana, S.A.	7 138	601 597	11	76 449
Faurecia Automotive GmbH	146 420	128 762	26	225 184
FaureciaTongda Exhaust System (Wuhan) Co., Ltd	6 229	54 478	50	2 217
II. Renseignements globaux				
Filiales et participations non reprises au paragraphe A				1 304
Filiales et participations non reprises au paragraphe B				0
TOTAL				3 255 606

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	474 323	0	0	63 819	0	
22 900	3 500	0	26 571	1 550	0	
600 699	73 185	0	85 194	17 367	0	1 euro = 1,1032 USD
558 600	109 715	0	22	(117 978)	0	
918 260	851 151	0	236 771	255 473	0	
82 301	97 214	0	0	(1 002)	0	
250 000	0	0	0	10 414	0	
76 449	0	0	282 444	278 980	9 058	
189 284	0	0	4 359	(26 366)	0	
2 217	0	0	143 204	22 105	11 640	1 euro = 7,3202 CNY
1 259	0				16 440	
0					0	
3 182 364	1 609 086				37 137	



11.2. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Faurecia, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1-2 de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et les méthodes comptables relatives aux immobilisations financières. Les titres de participation font l'objet d'une provision pour dépréciation dès lors que la valeur brute est supérieure à la valeur d'utilité déterminée en fonction de l'actif net réestimé de la filiale, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir. Dans le cadre de notre appréciation des règles et des principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et examiné les modalités d'application ainsi que les hypothèses utilisées par votre société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 21 avril 2017
Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Valérie Quint



11.3. Le capital et la bourse

11.3.1. FAURECIA ET SES ACTIONNAIRES

CALENDRIER 2017

9 février 2017	Avant bourse	Communiqué des résultats annuels 2016
11 avril 2017	Après bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2017
30 mai 2017	10 heures	Assemblée générale des actionnaires
21 juillet 2017	Avant bourse	Communiqué des résultats du 1 ^{er} semestre 2017
12 octobre 2017	Après bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2017

Les relations entre Faurecia et ses actionnaires sont décrites au sous-chapitre 8.2 (sous-section 8.2.2.1).

11.3.2. LE CAPITAL DE FAURECIA

Toutes les actions de la Société sont représentatives du capital social.

Au 31 décembre 2016, 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 31 décembre 2016 est indiquée dans le tableau qui suit, étant

entendu que pour les besoins du présent document de référence et conformément à la recommandation de l'AMF n° 2009-16 telle que modifiée le 13 avril 2015, il y est fait mention du nombre total de droits de vote théoriques et du nombre total de droits de vote exerçables en assemblée générale excluant les actions privées de droit de vote telles les actions autodétenues.

Actionnaires au 31/12/2016	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 340 515	62,94	127 340 515	63,20
FCPE Faurecia Actionariat	352 305	0,25	661 420	0,33	661 420	0,33
Mandataires sociaux	93 658	0,06	154 182	0,07	154 182	0,08
Autodétention	807 216	0,58	807 216	0,40	0	0,00
dont contrat de liquidité	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 822 616	52,76	73 343 730	36,25	73 343 730	36,40
TOTAL	138 035 801	100 %	202 307 063	100 %	201 499 847	100 %

* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2016.

Aucun franchissement de seuil légal n'a été déclaré au cours de l'exercice 2016.

Les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la Société au cours de l'exercice 2016 :

Nom de l'actionnaire	Date du franchissement	Sens du seuil	Seuil franchi	Nbre d'actions après franchissement	% capital après franchissement	% ddv après franchissement
Norges Bank Investment Management	31 mai 2016	Hausse	2 % en capital	2 788 612	2,01 %	1,38 %
BNP Paribas Investment Partners	8 juin 2016	Hausse	2 % en capital	2 758 422	2,00 %	1,35 %
Financière de l'Échiquier	7 novembre 2016	Baisse	2 % en capital	2 644 919	1,92 %	1,30 %
Norges Bank Investment Management	19 octobre 2016	Baisse	2 % en capital	2 759 277	1,99 %	1,36 %

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document de référence, aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 2 % du capital ou des droits de vote de la Société.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a constitué de nantissement sur les titres Faurecia qu'il détient.

Le tableau de l'évolution de l'actionnariat sur les trois dernières années est disponible à la sous-section 11.4.2.2.

Les mandataires sociaux détiennent environ 0,06 % du capital, 0,07 % des droits de vote théoriques et 0,08 % des droits de vote exerçables de la Société.



11.3.3. ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Les actions Faurecia sont cotées sur le compartiment A du marché Euronext Paris de NYSE Euronext.

En 2016, le cours de l'action Faurecia a enregistré une baisse de 0,47 %. Il s'élève fin 2016 à 36,84 euros, à comparer à 37,01 euros fin 2015.

Le cours moyen de l'action Faurecia sur l'année 2016 est de 33,23 euros avec un plus haut de 37,37 euros le 27 avril 2016 et un plus bas de 26,64 euros le 11 février 2016.

Les échanges mensuels moyens ont été en 2016 de 12 249 millions d'actions et de 407,05 millions d'euros.

11.3.3.1. Cours de bourse et volume de transaction (source Euronext) information boursière

Cours et volumes des transactions	Cours (en euros)			Volume des transactions		
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	Capitaux (en milliers d'euros)
2016						
Janvier	36,55	33,48	31,01	33,40	13 103 543	438 678
Février	33,60	29,96	26,64	31,36	19 110 167	572 447
Mars	34,13	32,67	30,65	33,30	11 822 724	386 233
Avril	37,37	34,44	30,94	36,07	13 878 734	477 945
Mai	36,79	35,37	33,82	35,75	9 371 724	331 524
Juin	36,33	32,64	28,00	28,74	14 129 286	461 238
Juillet	36,45	31,76	27,03	35,29	13 861 455	440 269
Août	36,13	34,97	33,12	35,79	9 827 568	343 629
Septembre	37,18	35,56	33,65	34,90	11 479 462	408 233
Octobre	36,04	33,90	32,33	33,51	11 956 336	405 332
Novembre	33,92	31,86	29,00	33,82	10 373 718	330 474
Décembre	36,94	35,75	33,03	36,84	8 071 896	288 544

Cours et volumes des transactions	Cours (en euros)			Volume des transactions		
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	Capitaux (en milliers d'euros)
2015						
Janvier	36,48	33,02	28,69	35,82	10 911 320	360 934
Février	40,81	38,48	35,59	40,73	9 555 532	366 510
Mars	43,80	41,04	37,95	40,70	15 313 245	624 719
Avril	46,31	43,14	39,70	42,38	13 665 248	592 501
Mai	44,40	42,60	40,65	40,97	10 499 719	445 121
Juin	42,01	38,85	34,90	36,89	16 932 480	653 363
Juillet	38,80	36,61	34,85	34,97	20 978 989	770 306
Août	37,41	33,84	29,30	32,17	14 803 086	503 781
Septembre	33,34	30,30	25,46	27,77	23 672 272	699 724
Octobre	36,70	32,42	27,38	36,03	19 508 371	626 272
Novembre	36,95	35,75	34,25	35,53	10 415 793	372 235
Décembre	37,42	35,83	32,36	37,01	13 036 479	464 449

11.3.3.2. Données boursières

	31/12/2016	31/12/2015
Capitalisation boursière en fin de période <i>(en millions d'euros)</i>	5 084,55	5 077,5
Cours de l'action <i>(en euros)</i>		
• le plus haut	37,37	46,31
• le plus bas	26,64	25,46
Cours de l'action en fin de période <i>(en euros)</i>	36,84	37,01
Quote-part des capitaux propres par action <i>(en euros)</i>	21,31	17,48

11.3.3.3. Dividendes

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice
2014	123 925 210	0,35 euro par action
2015	137 192 778	0,65 euro par action
2016	138 035 801	0,90 euro par action

11.3.3.4. Politique de distribution

En fonction des résultats du Groupe, la Société distribue un dividende cohérent avec la pratique d'entreprises similaires.

11.3.3.5. Données par action

<i>(en euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net dilué par action (part du Groupe)	4,65	2,97
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation par action	9,45	10,01

Le calcul du nombre d'actions moyen pondéré après dilution utilisé pour déterminer les données par action est explicité dans la note 9 de l'annexe aux états financiers consolidés.



11.4. Informations complémentaires sur Faurecia

11.4.1. HISTORIQUE

Les origines

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 ressort. Après la Seconde Guerre Mondiale, ces deux activités vont connaître un fort développement. Renault, Peugeot, Citroën, mais également Talbot, Panhard-Levassor, Berliet ou Simca sont clients de la société Bertrand Faure.

1950. Bernard Deconinck, gendre de Joseph Allibert, qui avait créé la société Allibert dans l'Isère en 1910, choisit d'investir dans une énorme presse à injecter provenant des États-Unis : celle-ci permet de mouler des grosses pièces de plastique d'un seul tenant. Il délaisse alors les constructeurs de réfrigérateurs pour se tourner vers l'industrie automobile.

1955. La société des Frères Peugeot, dont l'une des filiales se nomme désormais Peugeot et Cie, se lance dans la fabrication d'équipements pour l'automobile. Sièges, échappements, colonnes de direction, la filiale se diversifie avec les années, sort de l'Hexagone, abandonne certaines activités au profit de nouvelles lignes de production.

1972. François Sommer, petit-fils d'Alfred Sommer, fusionne sa société spécialisée dans les revêtements de planchers pour l'automobile avec celle de Bernard Deconinck, Allibert, pour créer le groupe Sommer Allibert, alliant les savoir-faire du textile et du plastique.

Au début des années 1980, ce groupe va s'investir pleinement auprès de l'industrie automobile, devenant le spécialiste de l'aménagement intérieur du véhicule et travaillant pour l'ensemble des grands constructeurs. Il connaîtra ensuite une forte expansion à l'étranger avec l'acquisition de la société espagnole Lignotock et le renforcement de sa présence en Allemagne, après 1993.

1987. La fusion de Cycles Peugeot et Aciers & Outillages Peugeot donne naissance à la société Ecia (Équipements et Composants pour l'Industrie Automobile) filiale d'équipements automobiles du groupe PSA Peugeot Citroën. Suivent alors dix ans d'intense développement industriel et géographique.

1990. La société Epeda Bertrand Faure tirant son origine de la fabrication de sièges et banquettes pour les véhicules de transport : automobiles, chemins de fer, tramways, etc., s'était diversifiée progressivement vers des secteurs d'activités différentes : la literie d'abord avec les marques Epeda et Mérinos, puis le bagage avec Delsey en 1982 et l'aéronautique enfin avec Ratier-Figeac en 1987. Son activité principale demeurait néanmoins alors la fabrication de composants de sièges d'automobiles dont la part française demeurait importante. Après des acquisitions à partir de 1977 au Portugal, en Espagne et au Canada et une implantation en Allemagne de taille modeste, le développement international de cette activité connaît une rupture majeure avec l'acquisition en 1990 du groupe Rentrop en Allemagne. Epeda Bertrand Faure occupe dès lors la première place européenne dans le domaine des métiers et composants du siège d'Automobile. Au cours des années 1990 et jusqu'en 1998, la société choisira de se concentrer sur son savoir-faire d'équipementier automobile, revendant ses activités de literie (Epeda et Mérinos), d'aéronautique (Ratier-Figeac) et ses bagages (Delsey).

1992. Ecia cède son activité de cycles, puis celle d'outillages l'année suivante et réalise des acquisitions significatives dans des sociétés spécialisées dans l'échappement, avec Tubauto et Eli Échappement en France, Leistritz Abgastechnik en Allemagne et Silenciadores PCG en Espagne. Ecia devient alors le leader européen des systèmes d'échappement. Sa division Automotive Seating s'associe dans le même temps à l'équipementier espagnol Irausa et crée Ardas. Volkswagen, Renault, Daimler Chrysler, Opel, Honda et Mitsubishi lui commandent des échappements, des sièges, des éléments pour l'intérieur du véhicule ou des blocs avant.

11 décembre 1997. Ecia lance une offre publique d'achat amicale sur Bertrand Faure, portant sa participation directe et indirecte dans ce groupe à 99 %. Parallèlement aux cessions effectuées par Bertrand Faure de ses activités dans les bagages (Delsey) et l'aéronautique (Ratier-Figeac), Ecia cède également en 1998 son activité de motocycles (Peugeot Motocycles) au groupe PSA Peugeot Citroën.

1^{er} 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 quatre milliards d'euros pour un effectif de trente-deux mille 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 Précision, spécialisée dans les systèmes d'échappement avec plus de 20 % de part de marché. L'activité systèmes d'échappement dispose alors d'un dispositif industriel présent sur l'ensemble des continents. En Europe, le groupe finalise, avec Siemens-VDO, l'accord qui permet de renforcer et d'élargir leur joint-venture (SAS) : cette société assemble des cockpits pour BMW, Daimler Chrysler, le groupe Ford, Renault-Nissan et le groupe Volkswagen.

2005. Le Groupe renforce sa présence en Corée en portant à 100 % sa participation dans la société Daeki, spécialisée dans les systèmes d'échappement au profit de Hyundai, et en signant un accord de coentreprise avec la société sud-coréenne Kwang Jin Sang Gong, dédiée à la production de modules de portes pour les constructeurs Hyundai Motors et Kia Motors.

2007. Les activités pare-chocs de la société Cadence Innovation France sont reprises et permettent de renforcer la position du Groupe en France dans ce secteur.

2009. Faurecia acquiert Emcon Technologies (antérieurement Arvin Industries) et devient leader mondial des systèmes d'échappement. Cette acquisition renforce la position de Faurecia auprès des constructeurs automobiles allemands (Arvin Industries avait acquis en 1998 la société Zeuna Stärker), des constructeurs américains et en particulier de Ford, et en Amérique du Sud, en Inde et en Thaïlande. Elle permet à Faurecia d'entrer sur le créneau des véhicules commerciaux (*trucks* et *off road*). Avec cette acquisition, payée en totalité en titres, One Equity Partners, fonds de Private Equity de JP Morgan Chase & Co., devient actionnaire de Faurecia à hauteur de 17,3 % et la participation de PSA Peugeot Citroën est ramenée à 57,4 %.

Faurecia acquiert la totalité du capital de la société Taco Faurecia Design Center qu'il codétenait auparavant avec le groupe Tata. La société est renommée Faurecia Automotive Engineering India et devient le centre d'ingénierie de Faurecia en Inde.

2010. Faurecia devient leader européen des pièces d'extérieur d'automobiles en acquérant les activités allemandes de Plastal complétées par l'acquisition des activités de Plastal Espagne S.A. Par ces opérations, l'activité Faurecia Automotive Exteriors élargit sa base clients notamment avec Ford et les quatre marques Premium allemandes, enrichit son offre produit et renforce son implantation industrielle ainsi que sa capacité de recherche et développement. Cette acquisition lui donne les capacités de développement international, qui sont concrétisées par la formation d'une société commune en Chine avec Huaxiang fournisseur de pièces extérieures pour Faw-Volkswagen.

Une prise de participation de 18,75 % dans le capital de Xuyang Group, en Chine, permet au Groupe d'élargir la gamme de produits et de services fournis dans les domaines stratégiques suivants : les sièges complets, les Systèmes d'intérieur, les modules acoustiques et les revêtements intérieurs. Une alliance stratégique avec les groupes Geely et Limin marque une nouvelle étape significative du développement des activités Faurecia Interior Systems et Faurecia Automotive Exteriors en Chine.

Afin de diversifier son offre technologique dans les sièges complets, l'activité Faurecia Automotive Seating réalise au quatrième trimestre 2010 l'acquisition de l'activité « technologie de confort du siège » de la société Hoerbiger Automotive Komfortsysteme GmbH.

Enfin pour renforcer l'assise technologique de l'activité Faurecia Interior Systems, le Groupe acquiert l'activité d'Angell-Demmel Europe GmbH, leader mondial des pièces en métal de décoration intérieure pour l'automobile.

2011. En janvier, Faurecia a pris une participation de 21,2 % dans la société danoise Amminex A/S ce qui lui a permis de renforcer ses technologies de contrôle des émissions Diesel.

Faurecia a également renforcé 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 a également été signé en juillet permettant à Faurecia de développer ses activités de mécanismes de sièges.

Faurecia a, par ailleurs, réalisé 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 a annoncé 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 douze programmes automobiles assemblés dans huit usines Ford à travers l'Amérique du Nord.



Parallèlement à cette acquisition, Faurecia a signé 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 a annoncé 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 a annoncé avoir placé 250 millions d'euros de nominal d'une nouvelle émission obligataire, à échéance juin 2019.

Le 30 août, Faurecia a annoncé 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 a lancé une émission d'obligations convertibles (OCEANE), à échéance au 1^{er} 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 a lancé 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 a signé un accord de joint-venture avec l'équipementier thaïlandais Summit Auto Seats pour accompagner Ford dans son développement en Asie du Sud Est, et notamment en Thaïlande.

Le 22 avril, Faurecia et Chang'an Automobile Group, l'un des plus importants constructeurs automobiles de Chine, ont signé un accord de co-entreprise.

Le 19 novembre, Faurecia et Magneti Marelli ont annoncé 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 a procédé au remboursement anticipé de l'OCEANE à échéance au 1^{er} janvier 2015 (ISIN FR0010827055). Les porteurs d'obligations ont opté 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 a annoncé 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 a annoncé la création d'une co-entreprise à parité avec Interval, une importante coopérative agricole française.

Cet accord a donné lieu à la création d'Automotive Performance Materials (APM) visant à développer et produire des matières premières bio-sourcées afin de poursuivre la dynamique engagée par Faurecia d'allègement des véhicules tout en respectant l'environnement.

À noter que 2014 a été l'année de célébration des 20 ans de présence de Faurecia en Chine. C'est également l'année au cours de laquelle Faurecia a 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, ont signé un accord de partenariat global couvrant toutes les activités du groupe Faurecia. La première étape de ce partenariat a été 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, ont signé 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 a annoncé 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 a signé 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, ont signé un accord de partenariat qui s'est 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 a cédé 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 ont signé 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 portes, 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, ont signé 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 a signé 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 contrôles des émissions pour le marché automobile iranien, avec un démarrage de production prévu début 2017.

Le 6 décembre, Faurecia a annoncé 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, a annoncé 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.

11.4.2. RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES SUR FAURECIA

11.4.2.1. Renseignements généraux sur Faurecia

DÉNOMINATION SOCIALE ET ADRESSE

Dénomination sociale : Faurecia

Siège social : 2, rue Hennape – 92000 Nanterre – France

Téléphone : + 33 (0) 1 72 36 70 00

Fax : + 33 (0) 1 72 36 70 07

www.faurecia.fr

FORME DE LA SOCIÉTÉ

Faurecia est une société anonyme de droit français dont les titres sont admis aux négociations sur Euronext Paris et régie par le code de commerce et les textes pris pour son application ; elle se conforme au régime de gouvernement d'entreprise généralement reconnu en France et plus particulièrement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Faurecia applique les normes légales et réglementaires qui régissent le fonctionnement des organes sociaux des sociétés cotées et rend compte dans le présent document de référence de l'application par elle des préconisations faites dans le cadre du code précité.

CONTRÔLEURS LÉGAUX

Le contrôle des comptes de la Société est exercé par deux commissaires aux comptes titulaires désignés conformément à l'article L. 225-228 du code de commerce.

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Date de constitution de la Société : 1^{er} juillet 1929

Date d'expiration de la Société : 31 décembre 2027

IMMATRICULATION

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro : 542 005 376.

Son code APE est : 7010Z.

CONSULTATION DES DOCUMENTS

Pendant la durée de validité du document de référence, les documents suivants (ou copie de ces documents) peuvent, le cas échéant, être consultés :

- l'acte constitutif et les statuts de l'émetteur ;
- les informations financières historiques de Faurecia S.A. et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.



ADRESSE DE CONSULTATION

Faurecia

Direction juridique

2, rue Hennape

92000 Nanterre

Ou lesdits documents peuvent également être consultés sur le site internet de la Société www.faurecia.fr.

OBJET SOCIAL

Aux termes de l'article 3 des statuts, l'objet de la Société peut être ainsi résumé :

- la création, l'acquisition, l'exploitation directe ou indirecte, la prise de participation, tant en France qu'à l'étranger, de toutes entreprises industrielles, de négoce ou de prestations de services ;
- l'assistance administrative, financière et technique aux entreprises affiliées ;
- la production et la commercialisation de tout produit, accessoire ou équipement, quelle qu'en soit sa nature, destiné à l'industrie et notamment à l'industrie automobile, et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières et immobilières connexes.

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 service 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 2016 est disponible au chapitre 10. Un organigramme simplifié des sociétés opérationnelles du groupe Faurecia, disponible à la sous-section 11.4.2.3 du présent document de référence, complète utilement cette information.

Le financement des filiales du Groupe est assuré de manière centralisée, principalement par Faurecia qui est la centrale de trésorerie du Groupe. Ce mode de fonctionnement permet de faire bénéficier les filiales du Groupe des conditions de marché favorables obtenues par Faurecia auprès des prêteurs, et de compenser les positions emprunteuses et prêteuses des diverses unités.

Au 31 décembre 2016, Faurecia a un endettement net de 206,4 millions d'euros tenant compte de son endettement brut, net des disponibilités, valeurs mobilières de placement et avances nettes de trésorerie intragroupe, à comparer à un endettement net consolidé du groupe Faurecia de 341,5 millions d'euros.

EXERCICE SOCIAL

L'exercice social, d'une durée de douze (12) mois, commence le 1^{er} 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 réserves, ou de reporter à nouveau.

Cependant, hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient, à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'assemblée peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves facultatives soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle.

Les statuts disposent que l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions.

DÉLAI DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Les dividendes se prescrivent par un délai de cinq ans à compter de la date de mise en paiement, passé ce délai, ils sont versés au Trésor.

ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE FINANCIER DE LA SOCIÉTÉ

Le service des transferts et le paiement des coupons sont assurés aux guichets de la banque Caceis Corporate Trust 14, rue Rouget-de-Lisle, 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9.

MARCHÉ DE L'ACTION FAURECIA

Les actions Faurecia sont cotées sur le compartiment A du marché Euronext Paris de NYSE Euronext : code ISIN FR 0000121147.

Elles font partie des valeurs composant l'indice SBF 80, l'indice MID & SMALL 190 et l'indice NEXT 150.

Elles sont éligibles au PEA et au service à règlement différé (SRD).

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée sont décrites aux articles 22 et 23 des statuts de la Société, disponibles sur le site internet 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 financiers prévus par la réglementation en vigueur relayés par les intermédiaires financiers de place.

Le site internet de Faurecia 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 limitations statutaires des droits de vote. Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans toutes les assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales.

DROIT DE VOTE DOUBLE

Les statuts attribuent un droit de vote double de celui qui est conféré aux autres actions à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux (2) ans au moins, au nom d'un même actionnaire. En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques 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 29 des statuts, outre les obligations de franchissements de seuils prévues par la loi, lorsqu'une personne, physique ou morale, agissant seule ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du code de commerce, vient à détenir ou cesse de détenir un nombre d'actions représentant une fraction du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 2 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, elle doit informer la Société, par lettre recommandée avec avis de réception, dans un délai de quatre (4) jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions et de droits de vote de celle-ci qu'elle possède.

L'actionnaire défaillant sera privé du droit de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée si un ou plusieurs actionnaires présents ou représentés à l'assemblée et détenant une fraction du capital (ou de droits de vote) au moins égale à 2 % en font la demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale.

Ce dispositif complète le dispositif légal de l'article L. 233-7 du code de commerce relatif à l'obligation d'information des franchissements de seuils.

Aucune autre disposition des statuts ne vient affecter les droits des actionnaires qui ne peuvent être modifiés que selon les conditions posées par la loi.

EXISTENCE D'ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ OU POURRAIT AVOIR POUR EFFET DE RETARDER, DE DIFFÉRER OU D'EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à ce jour d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle.

Il n'existe pas à ce jour dans un acte constitutif, les statuts, une charte ou un règlement, une disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

ACCORDS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ QUI SONT MODIFIÉS OU PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Il est rappelé que le crédit syndiqué signé par la Société le 15 décembre 2014 inclut la possibilité pour chaque banque et sous certaines conditions de demander le remboursement anticipé du prêt en cas de changement de contrôle de la Société.

Les emprunts obligataires émis, d'une part le 17 mars et le 9 avril 2015 et, d'autre part le 1^{er} avril 2016 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 à la section 11.3.2.

Les mesures prises par la Société afin d'éviter que le contrôle soit exercé de manière abusive sont décrites dans le présent document de référence :

- sous-chapitre 9.4 du document de référence : le contrôle interne ;
- section 9.1.1 du document de référence : existence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration et des comités spécialisés ;
- sous-section 9.1.2.1 : paragraphe « conflits d'intérêts ».



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

À ce jour, l'activité de Faurecia ne dépend pas de brevets appartenant à des tiers ou de procédés de fabrication détenus par des tiers, pas plus qu'elle ne dépend de contrats particuliers d'approvisionnement.

Dans la partie de l'industrie de l'automobile à laquelle participe Faurecia, les sous-traitants ne déterminent généralement pas les spécifications des pièces sous-traitées. Lorsque par exception, les sous-traitants sont capables de déterminer les spécifications des pièces, la politique du Groupe est d'organiser contractuellement le transfert par les sous-traitants des travaux de conception afin de pouvoir les utiliser avec d'autres prestations.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES SIGNIFICATIVES

Avec 300 sites dont 30 centres de recherche et développement établis dans 34 pays du monde, Faurecia optimise sa politique de proximité et sa stratégie de livraison en juste-à-temps auprès de ses clients. Aucune de ses installations industrielles, prise isolément, ne représente de valeur significative au regard de

la totalité des immobilisations corporelles consolidées du Groupe. Elles sont par ailleurs le plus souvent dédiées à des programmes clients. En conséquence, leur taux d'utilisation est largement dépendant du niveau d'activité. Sauf rares exceptions, le taux d'utilisation des installations n'est pas suivi de façon globale et systématique.

La note 12 de l'annexe aux comptes consolidés complète utilement cette information.

ÉLÉMENTS POUVANT AVOIR UN IMPACT EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du code de commerce sont mentionnées aux sections 9.1.1, 11.3.2 et aux sous-sections 11.4.2.1 et 11.4.2.2 du présent document de référence.

11.4.2.2. Information complémentaire sur le capital

Le capital social de la Société au 31 décembre 2016 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. Elles représentent 202 307 063 droits de vote théoriques et 201 499 847 droits de vote exerçables (excluant les actions privées de droit de vote). Il n'existe pas d'actions non représentatives du capital de la Société.

CAPITAL AUTORISÉ

Le tableau ci-dessous résume l'état des autorisations financières en vigueur, telles que votées par les assemblées générales du 27 mai 2015 et du 27 mai 2016, et leur utilisation au cours de l'exercice 2016.

Nature de l'autorisation	Montant en euros/valeur nominale	Durée	Utilisation en 2016
Assemblée générale du 27 mai 2015			
Résolution n° 14 Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du DPS (incluant les augmentations de capital par incorporation de bénéfices, primes et réserves)	<ul style="list-style-type: none"> 400 millions d'euros (plafond commun à cette résolution et aux résolutions 15 à 18 de cette même assemblée) 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance (plafond commun aux résolutions 15 et 16 de cette même assemblée) 	26 mois	Non
Résolution n° 15 Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du DPS par voie d'une offre au public	<ul style="list-style-type: none"> 110 millions d'euros 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance 	26 mois	Non
Résolution n° 16 Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution d'un titre de créance avec suppression du DPS dans le cadre d'un placement privé	<ul style="list-style-type: none"> 110 millions d'euros 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance 	26 mois	Non
Résolution n° 17 Autorisation à consentir au conseil d'administration, en cas d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions avec suppression du DPS des actionnaires, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'assemblée générale dans la limite de 10 % du capital	Dans la limite légale de 10 % du capital social par période de 12 mois	26 mois	Non
Résolution n° 18 Autorisation à consentir au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS dans le cadre d'option de surallocation	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale	26 mois	Non
Résolution n° 19 Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital social réservée aux salariés de la Société dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du code du travail par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société	3 % du capital de la Société apprécié au jour de la décision d'utilisation par le conseil d'administration	26 mois	Non
Assemblée générale du 27 mai 2016			
Résolution n° 13 Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions	Dans la limite d'un nombre maximal de 2 millions de titres au jour de la décision du conseil d'administration Et dans la limite, au sein de l'enveloppe susvisée, de 10 % s'agissant des attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux	26 mois	Autorisation utilisée par le conseil d'administration du 25 juillet 2016 qui a attribué un nombre maximal de 989 945 titres

**CAPITAL POTENTIEL**

Au 31 décembre 2016, le capital potentiel est composé d'options de souscription d'actions et d'actions de performance.

Options de souscription d'actions

244 200 options de souscription d'actions non encore levées au 31 décembre 2016 ont été attribuées au personnel de l'entreprise.

À titre indicatif, et sur la base du capital existant au 31 décembre 2016, si la totalité des options étaient exercées, elles représenteraient 0,18 % du capital de la Société.

Suite à l'augmentation de capital en numéraire avec droit préférentiel de souscription intervenue en avril/mai 2009 et afin de préserver les droits des bénéficiaires de plans d'options de souscription, les conditions de souscription (prix d'exercice des options et nombre des actions sous option) ont été ajustées de façon à maintenir la valeur des droits des bénéficiaires des plans alors existants. Ces ajustements ont été calculés conformément aux articles L. 228-99 et R. 228-91 du code de commerce.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS**TABLEAU N° 8 (CODE AFEP-MEDEF ET RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)**

Information sur les options de souscription d'actions	Plan n° 17
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	AG du 23 mai 2005 CA du 16 avril 2007
Nombre total d'actions ajustées pouvant être souscrites	346 200
Nombre total d'actions ajustées pouvant être souscrites par M. Yann Delabrière	48 000
Nombre total d'actions ajustées pouvant être souscrites par M. Patrick Koller	12 000
Point de départ d'exercice des options	17 avril 2011
Date d'expiration des options	16 avril 2017
Prix de souscription ajusté	44,69 €
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)*	-
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	0
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	102 000
Options de souscription restantes en fin d'exercice 2016	244 200

* Le plan n°17 ne comporte pas de conditions de performance.

L'historique des options de souscription ou d'achat d'actions est donné à la note 22.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS**TABLEAU N° 9 (RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)**

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties, durant l'exercice 2016, par l'émetteur et par toute Société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé. (Information globale)	0	0
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2016, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé. (Information globale)	60 600	28,38 €

Il n'a pas été attribué d'option de souscription ou d'achat d'actions en 2016.

Actions de performance

Le *Senior Management* de Faurecia, de l'ordre de 300 personnes, et le directeur général sont bénéficiaires des plans d'actions de performance mis en place par la Société.

La politique de la Société en la matière est fondée sur des principes pérennes, simples et transparents. Ainsi :

- des actions de performance sont attribuées annuellement depuis 2010 à des périodes calendaires identiques, incluant depuis cette date une condition de performance interne et une condition de présence applicables à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans ;
- les conditions fixées intègrent également, depuis 2013, une condition de performance externe applicable à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans ;
- depuis 2013, la période d'acquisition des plans est de quatre ans à compter de la date d'attribution des plans pour tous les bénéficiaires français et étrangers, les plans ne comportant pas de période de conservation ;
- le nombre d'actions attribuables à la cible dans le cadre de chaque plan est déterminé en utilisant un référentiel externe d'où sont déduits un nombre d'actions minimum (50 %) et maximum (130 %). L'attribution définitive dépend, en tout état de cause, de l'atteinte des conditions de performance et de présence.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- à hauteur de 60 %, une condition interne qui est, depuis 2016, liée au résultat net du Groupe après impôt (avant 2016, le résultat net avant impôt) et avant prise en compte d'éventuels événements exceptionnels. Cette condition interne est mesurée en comparant le résultat net au 3^e exercice clos après la date d'attribution des actions de performance à

celui prévu pour le même exercice dans le plan moyen terme examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance ; et

- à hauteur de 40 %, une condition externe qui est la croissance du revenu net par action de la Société mesurée entre le dernier exercice clos avant la date d'attribution des actions et le 3^e 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 douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.

Le groupe de référence est composé des équipementiers automobiles européens et nord-américains suivants :

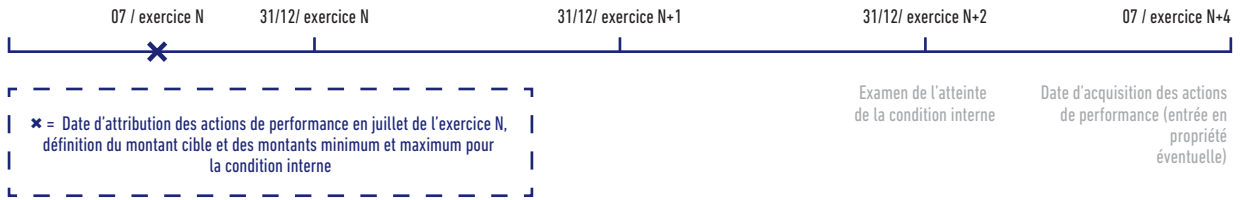
- Autoliv (Suède)
- Autoneum (ex Rieter) (Suisse)
- Borg Warner (États-Unis)
- Continental (Allemagne)
- Delphi (États-Unis)
- GKN (Royaume-Uni)
- Adient (États-Unis)
- Lear (États-Unis)
- Magna (Canada)
- Plastic Omnium (France)
- Tenneco (États-Unis)
- Valeo (France)

Ce groupe a vocation à être stable mais il peut être amené à être modifié en cas d'évolution majeure concernant l'un des acteurs le composant.



MÉTHODE D'ATTRIBUTION DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

CONDITION INTERNE (RÉSULTAT NET)



CONDITION EXTERNE (REVENU NET PAR ACTION)

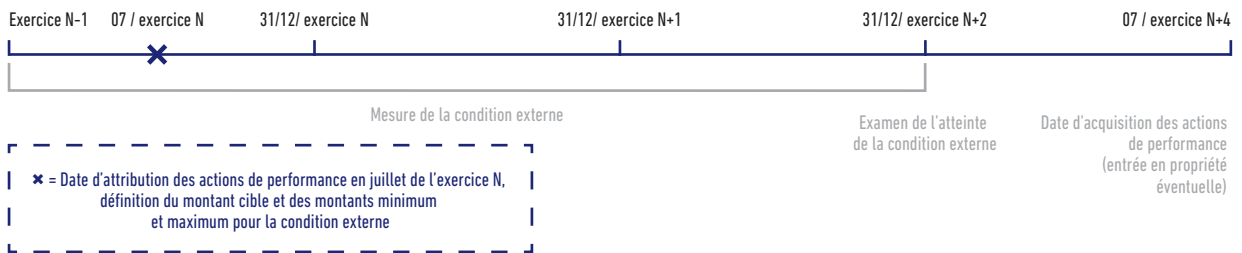


TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'ATTEINTE DES CONDITIONS DES PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
Plan n° 1 du 23 juin 2010	<u>Condition interne :</u> Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011 égal à 78 % du résultat 2011 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011 identique au résultat 2011 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011 égal à 126 % du résultat 2011 du plan moyen terme.	Condition atteinte au maximum. Le nombre d'actions maximum a été attribué aux bénéficiaires présents à la date d'entrée en propriété.
Plan n° 2 du 21 juillet 2010	<u>Condition interne :</u> Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012 égal à 75 % du résultat 2012 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012 identique au résultat 2012 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012 égal à 125 % du résultat 2012 du plan moyen terme.	Condition non atteinte. Le plan a été annulé.
Plan n° 3 du 21 juillet 2011	<u>Condition interne :</u> Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013 égal à 75 % du résultat 2013 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013 identique au résultat 2013 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013 égal à 125 % du résultat 2013 du plan moyen terme.	Condition non atteinte. Le plan a été annulé.
Plan n° 4 du 23 juillet 2012	<u>Condition interne (60 %) :</u> Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014 égal à 75 % du résultat 2014 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014 identique au résultat 2014 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014 égal à 125 % du résultat 2014 du plan moyen terme.	Conditions non atteintes. Le plan a été annulé.
	<u>Condition externe (40 %) :</u> Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2011 et l'exercice 2014 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est identique à la croissance du revenu net par action de Faurecia, la condition externe est atteinte à la cible.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	



Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
Plan n° 5 du 24 juillet 2013	<p><u>Condition interne 60 % :</u> Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, 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.</p>	<p>Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015 égal à 75 % du résultat 2015 du plan moyen terme.</p>	<p>Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015 identique au résultat 2015 du plan moyen terme.</p>	<p>Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015 égal à 125 % du résultat 2015 du plan moyen terme.</p>	<p>Conditions atteintes au maximum. La vérification de la condition de présence interviendra à la fin de la période d'acquisition le 24 juillet 2017.</p>
	<p><u>Condition externe 40 % :</u> Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2012 et l'exercice 2015 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.</p>	<p>Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.</p>	<p>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.</p>	<p>Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.</p>	
Plan n° 6 du 28 juillet 2014	<p><u>Condition interne 60 % :</u> Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, 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.</p>	<p>Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016 égal à 75 % du résultat 2016 du plan moyen terme.</p>	<p>Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016 identique au résultat 2016 du plan moyen terme.</p>	<p>Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016 égal à 125 % du résultat 2016 du plan moyen terme.</p>	<p>Conditions atteintes au maximum. La vérification de la condition de présence interviendra à la fin de la période d'acquisition le 28 juillet 2018.</p>
	<p><u>Condition externe 40 % :</u> Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.</p>	<p>Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.</p>	<p>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.</p>	<p>Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance durevenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance durevenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.</p>	

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
Plan n° 7 du 23 juillet 2015	<u>Condition interne 60 % :</u> Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017 égal à 75 % du résultat 2017 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017 identique au résultat 2017 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017 égal à 125 % du résultat 2017 du plan moyen terme.	Plan en période d'acquisition.
	<u>Condition externe 40 % :</u> Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2014 et l'exercice 2017 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est identique à la croissance du revenu net par action de Faurecia, la condition externe est atteinte à la cible.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	
Plan n° 8 du 25 juillet 2016	<u>Condition interne 60 % :</u> Résultat net du Groupe après impôt (les crédits d'impôts exceptionnels étant exclus) au 31 décembre 2018, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2018 égal à 75 % du résultat 2018 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2018 identique au résultat 2018 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2018 égal à 125 % du résultat 2018 du plan moyen terme.	Plan en période d'acquisition.
	<u>Condition externe 40 % :</u> Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2015 et l'exercice 2018 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est identique à la croissance du revenu net par action de Faurecia, la condition externe est atteinte à la cible.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	



HISTORIQUE DÉTAILLÉ DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

TABLEAU N° 9 (CODE AFEP-MEDEF)

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 1 du 23 juin 2010	Plan n° 2 du 21 juillet 2010	Plan n° 3 du 25 juillet 2011	Plan n° 4 du 23 juillet 2012
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> AG du 8 février 2010 CA du 23 juin 2010 	<ul style="list-style-type: none"> AG du 8 février 2010 CA du 21 juillet 2010 	<ul style="list-style-type: none"> AG du 26 mai 2011 CA du 25 juillet 2011 	<ul style="list-style-type: none"> AG du 26 mai 2011 CA du 23 juillet 2012
Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné	860 600	887 250	933 400	1 049 100
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Yann DELABRIÈRE	37 050	37 050	52 000	52 000
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Patrick KOLLER*	14 250	19 500	19 500	19 500
Nombre d'actions cibles attribuées durant l'exercice concerné	662 000	682 500	718 000	807 000
Date d'acquisition	23 juin 2012 pour les résidents fiscaux et sociaux français/23 juin 2014 pour les autres	21 juillet 2013 pour les résidents fiscaux et sociaux français/21 juillet 2014 pour les autres	25 juillet 2014 pour les résidents fiscaux et sociaux français/25 juillet 2015 pour les autres	23 juillet 2015 pour les résidents fiscaux et sociaux français/23 juillet 2016 pour les autres
Date de disponibilité	23 juin 2014 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	21 juillet 2015 pour les résidents fiscaux et sociaux français/21 juillet 2014 pour les autres	25 juillet 2016 pour les résidents fiscaux et sociaux français/25 juillet 2015 pour les autres	23 juillet 2017 pour les résidents fiscaux et sociaux français/23 juillet 2016 pour les autres
Condition de performance	Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2011, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2012, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2013, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	<ul style="list-style-type: none"> Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2014, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2011 et l'exercice 2014 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobile mondiaux comparables.
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2016	707 200	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2016**	153 400	682 500	718 000	807 000
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0***	0****	0*****

* Les actions attribuées à Patrick Koller au titre des plans 1 à 6 l'ont été alors qu'il n'était pas encore mandataire social.

** La condition de performance du plan n° 1 ayant été atteinte au maximum, ce plan est ainsi exprimé au maximum. Les autres plans sont exprimés à la cible.

*** La condition de performance du plan n° 2 n'a pas été atteinte : aucune action n'a été acquise par aucun des bénéficiaires dans le cadre de ce plan.

**** La condition de performance du plan n° 3 n'a pas été atteinte : aucune action n'a été acquise par aucun des bénéficiaires dans le cadre de ce plan.

***** La condition de performance du plan n° 4 n'a pas été atteinte : aucune action n'a été acquise par aucun des bénéficiaires dans le cadre de ce plan.

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 5 du 24 juillet 2013	Plan n° 6 du 28 juillet 2014	Plan n° 7 du 23 juillet 2015	Plan n° 8 du 25 juillet 2016
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> AG du 30 mai 2013 CA du 24 juillet 2013 	<ul style="list-style-type: none"> AG du 30 mai 2013 CA du 28 juillet 2014 	<ul style="list-style-type: none"> AG du 27 mai 2015 CA du 23 juillet 2015 	<ul style="list-style-type: none"> AG du 27 mai 2016 CA du 25 juillet 2016
Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné	1 215 500	957 125	889 981	989 945
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Yann DELABRIÈRE	71 500	68 900	55 798	0
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Patrick KOLLER*	26 000	18 525	26 383	55 095
Nombre d'actions cibles attribuées durant l'exercice concerné	935 000	736 250	684 674	760 961
Date d'acquisition	24 juillet 2017 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	28 juillet 2018 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	23 juillet 2019 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	25 juillet 2020 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers
Date de disponibilité	24 juillet 2017 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	28 juillet 2018 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	23 juillet 2019 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	25 juillet 2020 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers
Condition de performance	<ul style="list-style-type: none"> Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2015, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2012 et l'exercice 2015 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2017, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2014 et l'exercice 2017 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat net Groupe après impôt au 31 décembre 2018, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2015 et l'exercice 2018 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2016	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2016**	247 000	106 550	60 046	18 800
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	968 500	629 700	624 628	742 161

* Les actions attribuées à Patrick Koller au titre des plans 1 à 6 l'ont été alors qu'il n'était pas encore mandataire social.

** Les conditions de performance du plan n° 5 ayant été atteintes au maximum, ce plan est ainsi exprimé au maximum. Les autres plans sont exprimés à la cible.

L'ensemble des actions attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2016 (2 964 989 actions) représentent 2,15 % du capital de la Société à cette date.



Obligations convertibles ou échangeables en actions (OCEANE)

Le 18 septembre 2012, sur la base de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 23 mai 2012, de la décision du conseil d'administration du 31 août 2012 et des décisions subséquentes du président-directeur général des 10 et 12 septembre 2012, Faurecia a émis 12 833 675 obligations, soit un montant total d'émission de 249 999 989 millions d'euros bruts, à échéance au 1^{er} janvier 2018.

La valeur nominale unitaire des obligations, remboursables au pair le 1^{er} janvier 2018, a été fixée à 19,48 euros. Les obligations portent intérêt à un taux nominal annuel de 3,25 % payable annuellement à terme échu le 1^{er} janvier de chaque année, soit 0,63 euro par an et par obligation (première échéance 1^{er} janvier 2013).

Le 7 décembre 2015, Faurecia a annoncé sa décision de procéder, le 15 janvier 2016, au remboursement anticipé des 8 479 891 obligations qui restaient en circulation.

Jusqu'au 6 janvier 2016 inclus, les porteurs d'OCEANE avaient l'option, soit de convertir leurs OCEANE en actions, à raison de 1,02 action Faurecia par OCEANE présentée, soit de recevoir, le 15 janvier 2016, un remboursement en numéraire égal à 19,504 euros par OCEANE, coupon couru inclus.

Dans le cadre de cette procédure de remboursement anticipé, les porteurs ont opté à une quasi-unanimité pour la conversion de leurs OCEANE en actions Faurecia : 8 454 791 OCEANE, soit 99,83 % du total en circulation, ont été converties en 8 623 867 nouvelles actions Faurecia.

Au 31 décembre 2016, il n'y a plus d'OCEANE en circulation.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2016 (ARTICLE L. 225-211 DU CODE DE COMMERCE)

L'assemblée générale du 27 mai 2016 a autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions qui s'est substitué à celui autorisé par la dixième résolution de l'assemblée générale du 27 mai 2015.

ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ)

En 2016, la Société a procédé au rachat de 800 000 titres au cours moyen de 31,56 euros (cours brut pondéré).

Le montant des frais de négociation s'est élevé à 15 150,25 euros HT.

La valeur de ces titres, évaluée au cours d'achat, est de 25 250 413,39 euros.

Ces 800 000 titres ont été acquis aux fins d'assurer la couverture de plans d'actions de performance. Aucun de ces 800 000 titres acquis en 2016 n'a été utilisé en 2016 et aucun d'entre eux n'a fait l'objet d'une réaffectation.

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 807 216 actions en autodétention soit 0,59 % du capital de la Société à cette même date (cf. note 22.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Faurecia a, depuis le 27 avril 2009, mis en œuvre un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI.

En 2016, dans le cadre de ce contrat de liquidité, les achats cumulés ont porté sur 1 852 378 actions, soit 1,34 % du capital social pour une valeur de 60 674 094,37 euros et les ventes cumulées ont porté sur 1 852 378 actions pour une valeur de 60 804 471,22 euros.

Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2016, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 0 titre et 4 690 527,96 euros de disponibilités.

En 2016, la plus-value dégagée au titre du contrat de liquidité s'est élevée à 130 376,85 euros. La commission de gestion du contrat de liquidité a engendré, en 2016, des frais de 100 000 euros.

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT

(Établi selon l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF)

Une nouvelle autorisation d'achat d'actions sera soumise à l'assemblée générale du 30 mai 2017 dans les termes suivants :

Dix-huitième résolution – Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond, suspension en période d'offre publique,

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2016 dans sa onzième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Faurecia par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 60 euros (soixante euros) par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Ainsi, et à titre indicatif, le montant maximal que la Société serait susceptible de payer dans l'hypothèse d'achat au prix maximal de 60 euros (soixante euros) s'élèverait à 779 781 840 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2016 (composé de 138 035 801 actions), compte tenu des 807 216 actions autodétenues par la Société à cette date.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

ÉVOLUTION DU CAPITAL DE FAURECIA SUR CINQ ANS

Année et nature de l'opération	Montant de l'augmentation/ réduction de capital (en euros)		Montants successifs du capital social (en euros)	Montants successifs de la prime (en euros)	Nombre d'actions cumulées
	Nominal	Prime			
02/2012 Augmentation de capital consécutive à des conversions d'obligations donnant lieu à la création de 242 actions nouvelles	1 694	2 829	772 578 415	742 099 055	110 368 345
06/2012 Augmentation de capital consécutive à la création de 465 400 actions dans le cadre du plan d'actions de performance n° 1	3 257 800	-	775 836 215	-	110 833 745
03/2013 Augmentation de capital consécutive à la création de 5 200 actions dans le cadre du plan d'actions de performance n° 1	36 400	-	775 872 615	-	110 838 945
08/2013 Augmentation de capital consécutive à la création de 7 800 actions dans le cadre du plan d'actions de performance n° 1	54 600	-	775 927 215	-	110 846 745
09/2013 Augmentation de capital consécutive à la création de 5 200 actions dans le cadre du plan d'actions de performance n° 1	36 400	-	775 963 615	-	110 851 945
12/2013 Augmentation de capital consécutive au remboursement anticipé de l'OCEANE à échéance 1 ^{er} janvier 2015 donnant lieu à la création de 11 736 190 actions nouvelles	82 153 330	128 759 451	858 116 945	870 858 506	122 588 135



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			
06/2014					
Augmentation de capital consécutive à la création de 1 102 775 actions dans le cadre du paiement du dividende 2013 en actions, à la création de 221 000 actions dans le cadre du plan d'actions de performance n° 1 et à la création de 13 300 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	9 359 525	22 152 382	867 476 470	893 010 889	123 925 210
06/2015					
Augmentation de capital consécutive à la création de 800 251 actions dans le cadre du paiement du dividende 2014 en actions, à la création de 96 960 actions dans le cadre de demandes de conversion d'OCEANE et à la création de 93 600 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	6 935 677	28 224 379	874 412 147	921 235 268	124 916 021
11/2015					
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
12/2015					
Augmentation de capital consécutive à la création de 7 933 744 actions dans le cadre de demandes de conversion de l'OCEANE à échéance 1 ^{er} janvier 2018 et à la création de 1 200 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	55 544 608	96 008 745	960 349 446	1 069 771 585	137 192 778
01/2016					
Augmentation de capital consécutive à la création de 690 123 actions dans le cadre de demandes de conversion de l'OCEANE à échéance 1 ^{er} janvier 2018	4 830 861	8 349 171	965 180 307	1 078 120 756	137 882 901
07/2016					
Augmentation de capital consécutive à la création de 152 900 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	1 070 300	3 269 002	966 250 607	1 081 389 758	138 035 801

ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnaires au 31 décembre 2016	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 340 515	62,94	127 340 515	63,20
FCPE Faurecia Actionnariat	352 305	0,25	661 420	0,33	661 420	0,33
Mandataires sociaux	93 658	0,06	154 182	0,07	154 182	0,08
Autodétention	807 216	0,58	807 216	0,40	0	0,00
dont contrat de liquidité	0	0	0	0	0	0,00
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 822 616	52,76	73 343 730	36,25	73 343 730	36,40
TOTAL	138 035 801	100 %	202 307 063	100 %	201 499 847	100 %

* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2016.

Actionnaires au 31 décembre 2015	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,62	127 277 956	63,22	127 277 956	63,22
FCPE Faurecia Actionnariat	329 685	0,24	631 353	0,31	631 353	0,31
Mandataires sociaux	93 916	0,07	154 107	0,08	154 107	0,08
Autodétention	21 888	0,02	21 888	0,01	0	0,00
dont contrat de liquidité	0	0	0	0	0	0,00
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 787 283	53,05	73 252 625	36,38	73 252 625	36,39
TOTAL	137 192 778	100 %	201 337 929	100 %	201 316 041	100 %

* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2015.

Actionnaires au 31 décembre 2014	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 380 509	51,14	126 698 459	67,35	126 698 459	67,36
FCPE Faurecia Actionnariat	316 482	0,26	586 797	0,31	586 797	0,31
Mandataires sociaux	60 552	0,05	105 793	0,06	105 793	0,06
Autodétention	36 266	0,03	36 266	0,02	0	0,00
dont contrat de liquidité	13 812	0,01	13 812	0,00	0	0,00
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	60 131 401	48,52 %	60 692 995	32,26 %	60 692 995	32,27 %
TOTAL	123 925 210	100 %	188 120 310	100 %	188 084 044	100 %

* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2014.

ACTIONNAIRE MAJORITAIRE

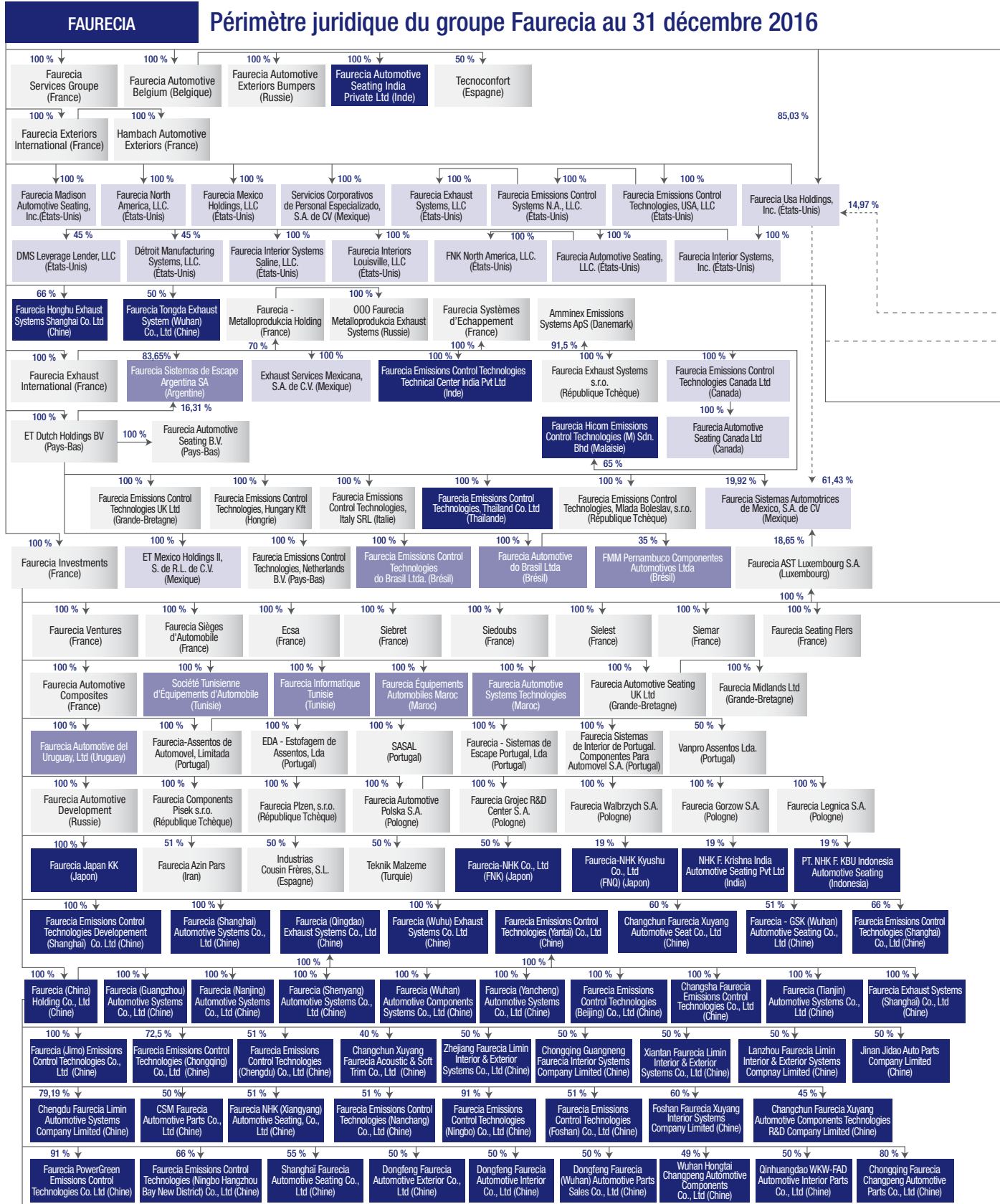
Au 31 décembre 2016, Peugeot S.A. détient 46,34 % du capital de Faurecia.

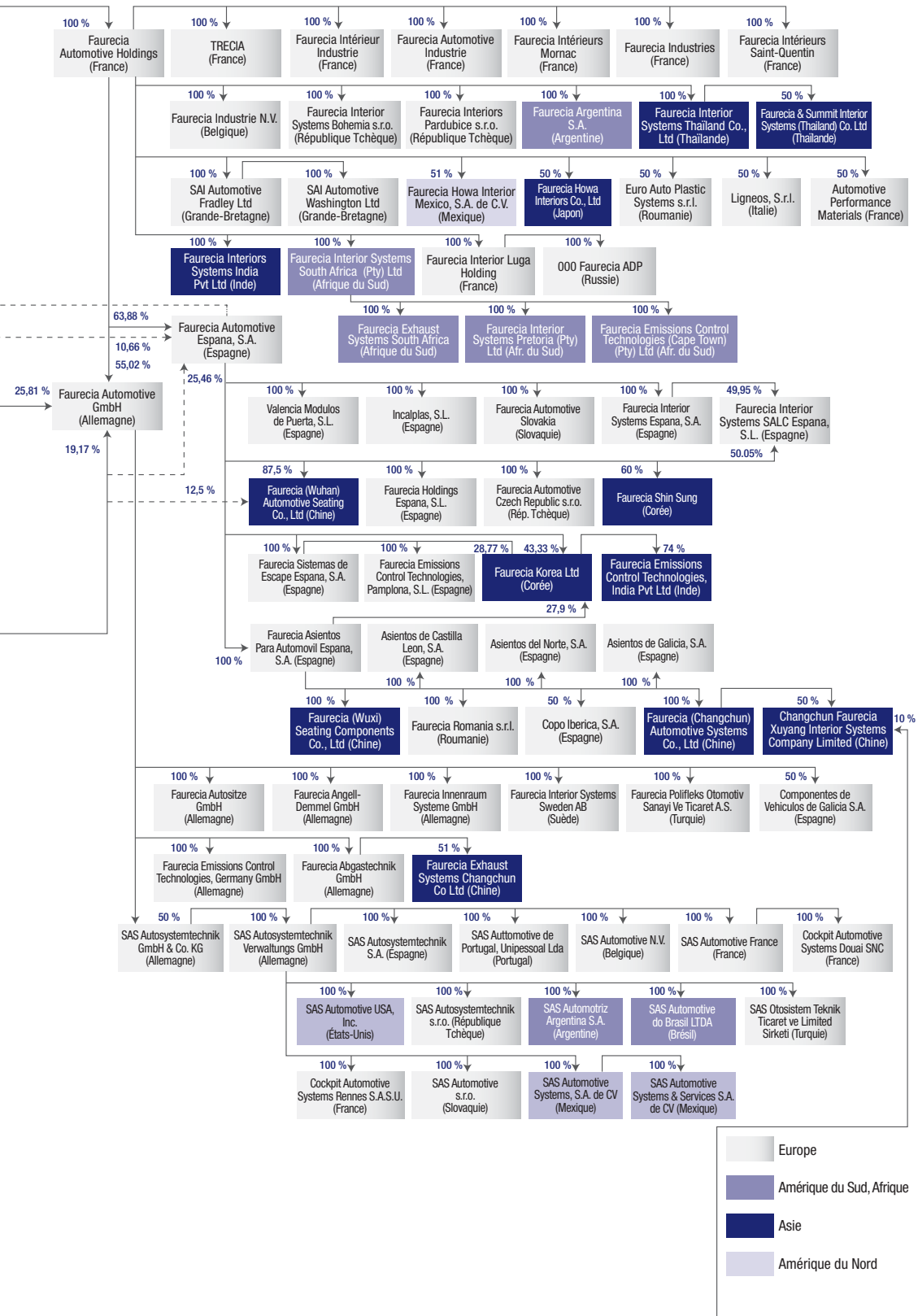
IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

La Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central l'identité des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées, la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.



11.4.2.3. Organigramme des sociétés du Groupe







11.4.2.4. Information complémentaire sur le contrôle des comptes

A. 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 2016, la rémunération d'Ernst & Young Audit au titre des missions d'audit s'est élevée à 4,6 millions d'euros, la rémunération de PricewaterhouseCoopers Audit au titre des missions d'audit s'est élevée à 5,3 millions d'euros.

Le tableau détaillé des honoraires comptabilisés en 2016 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.

B. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

	Date de début du premier mandat	Date d'expiration du mandat
TITULAIRES		
ERNST & YOUNG Audit représenté par Mme Valérie QUINT membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles Tour First TSA 14444 92037 Paris – La Défense Cedex France	17 juin 1983	AGO 2019
PricewaterhouseCoopers Audit représenté par M. Éric BERTIER membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine France	27 mai 2003	AGO 2019
SUPLÉANTS		
Auditex	27 mai 2003	AGO 2019
M. Étienne BORIS	23 mai 2005	AGO 2019



12

Assemblée générale mixte du 30 mai 2017

SOMMAIRE

12.1. ORDRE DU JOUR	294	12.4. INFORMATIONS RELATIVES AUX ADMINISTRATEURS PROPOSÉS AU RENOUELEMENT ET AUX CANDIDATS DONT LA NOMINATION EST SOUMISE AU VOTE	329
À titre ordinaire	294	12.4.1. Informations relatives aux administrateurs proposés au renouvellement	329
À titre extraordinaire	295	12.4.2. Informations relatives aux candidats dont la nomination est soumise au vote	332
12.2. EXPOSÉ DES MOTIFS DES RÉOLUTIONS	296	12.5. RAPPORTS	334
À titre ordinaire	296	12.5.1. Rapports des commissaires aux comptes	334
À titre extraordinaire	316	12.5.2. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	343
12.3. RÉOLUTIONS	320		
À titre ordinaire	320		
À titre extraordinaire	323		



12.1. Ordre du jour

À TITRE ORDINAIRE

Première résolution - Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement,

Deuxième résolution - Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016,

Troisième résolution - Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende,

Quatrième résolution - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation des conventions nouvelles,

Cinquième résolution - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-42-1 du code de commerce – Approbation des engagements pris en faveur de M. Patrick Koller, directeur général,

Sixième résolution - Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération du président du conseil d'administration,

Septième résolution - Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération du directeur général,

Huitième résolution - Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière, président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016,

Neuvième résolution - Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière, président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016,

Dixième résolution - Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller, directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016,

Onzième résolution - Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller, directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016,

Douzième résolution - Renouvellement de Mme Amparo Moraleda en qualité d'administratrice,

Treizième résolution - Renouvellement de M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon en qualité d'administrateur,

Quatorzième résolution - Renouvellement de M. Jean-Pierre Clamadieu en qualité d'administrateur,

Quinzième résolution - Renouvellement de M. Robert Peugeot en qualité d'administrateur,

Seizième résolution - Nomination de M. Patrick Koller en qualité d'administrateur,

Dix-septième résolution - Nomination de Mme Penelope Herscher en qualité d'administratrice,

Dix-huitième résolution - Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond, suspension en période d'offre publique.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

Dix-neuvième résolution - Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, plafond,

Vingtième résolution - Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte) avec maintien du droit préférentiel de souscription ou pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, sort des rompus, faculté d'offrir au public les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique,

Vingt et unième résolution - Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique,

Vingt-deuxième résolution - Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique,

Vingt-troisième résolution - Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires, suspension en période d'offre publique,

Vingt-quatrième résolution - Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du code du travail, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du code du travail,

Vingt-cinquième résolution - Modification des statuts en vue de prévoir les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés

Vingt-sixième résolution - Pouvoirs pour les formalités.



12.2. Exposé des motifs des résolutions

À TITRE ORDINAIRE

Les trois premières résolutions qui sont soumises à votre vote portent sur l'approbation des comptes de l'exercice 2016 et l'affectation du résultat.

La quatrième résolution concerne les conventions et engagements dits réglementés.

La cinquième résolution porte sur des engagements pris en faveur de M. Patrick Koller, directeur général, soumis à votre vote en application de l'article L. 225-42-1 du code de commerce.

Les résolutions six et sept ont pour objet, en application de l'alinéa 1 de l'article L. 225-37-2 du code de commerce résultant de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, de soumettre à votre vote les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

L'objet des huitième à onzième résolutions est de recueillir votre avis sur les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et ce, en application du paragraphe 26 § 1 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de novembre 2016.

La gouvernance fait l'objet des douzième à dix-septième résolutions :

- Mme Amparo Moraleda, M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon, M. Jean-Pierre Clamadieu et M. Robert Peugeot seraient renouvelés en qualité d'administrateurs aux termes respectivement des douzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions ;
- aux termes des seizième et dix-septième résolutions, M. Patrick Koller et Mme Penelope Herscher seraient nommés en tant que nouveaux administrateurs.

Nous attirons votre attention sur le fait que les mandats de MM. Yann Delabrière et Ross McInnes qui viennent à échéance à l'issue de la présente assemblée générale, ne seront pas soumis à renouvellement. En conséquence, à l'issue de la présente assemblée générale, le nombre d'administrateurs composant le conseil d'administration s'inscrirait toujours dans la limite de 15 membres, conformément à l'article 11 des statuts qui prévoit que le conseil d'administration de votre société peut être composé d'un nombre maximal de 15 membres.

Enfin, la dix-huitième résolution porte sur le programme de rachat d'actions.

1.1 Approbation des comptes et affectation du résultat (1^{re} à 3^e résolutions)

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX 2016 (1^{RE} RÉOLUTION)

Il vous est demandé d'approuver ces comptes qui font apparaître un bénéfice de 99 944 505,79 euros.

Il vous est également demandé d'approuver le montant global des dépenses et charges visées au 4° de l'article 39 du code général des impôts, soit la somme de 127 700,73 euros, qui correspond à la part non déductible des loyers des véhicules de tourisme ainsi que l'impôt correspondant qui s'est élevé à 21 983,68 euros.

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS 2016 (2^E RÉOLUTION)

Il vous est demandé d'approuver ces comptes qui font apparaître un bénéfice net (part du Groupe) de 637,8 millions d'euros.

AFFECTATION DU RÉSULTAT (3^E RÉOLUTION)

L'affectation du résultat que nous vous proposons est conforme à la loi et à nos statuts.

Ainsi, il vous est demandé d'approuver l'affectation du résultat de l'exercice 2016 de la manière suivante :

Origine

• Bénéfice de l'exercice	99 944 505,79 euros
• Report à nouveau antérieur	1 251 495 014,53 euros
Total à affecter	1 351 439 520,32 euros

Affectation

• Réserve légale	1 306 729,10 euros
• Dividende	124 232 220,90 euros
• Report à nouveau	1 225 900 570,32 euros
Total affecté	1 351 439 520,32 euros

Prenant en compte la performance du Groupe, le conseil d'administration a décidé de proposer le versement d'un dividende de 0,90 euro brut par action. La distribution serait éligible, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3 2° du code général des impôts.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 138 035 801 actions composant le capital social au 31 décembre 2016, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le détachement du dividende interviendrait le 2 juin 2017 et le paiement du dividende serait effectué le 6 juin 2017.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du code général des impôts, nous vous rappelons qu'au cours des trois derniers exercices les distributions de dividendes ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2013	36 780 430, 50 € * soit 0,30 € par action	-	-
2014	43 406 583, 50 € * soit 0,35 € par action	-	-
2015	89 274 690,70 € * soit 0,65 € par action	-	-

* Montant incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

1.2 Conventions et engagements dits réglementés (4^e résolution)

Il vous est demandé, au vu du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, d'approuver la convention nouvelle qui y est mentionnée et qui a fait l'objet d'une autorisation du conseil d'administration du 13 avril 2016 : une convention conclue le 21 juin 2016 entre Faurecia Services Groupe (filiale de Faurecia) et Caggemini Technology Services (filiale de Caggemini), portant sur la réalisation de prestations de services dans le cadre du projet Digital Entreprise.

Le rapport des commissaires aux comptes rappelle également les conventions et engagements autorisés antérieurement à l'exercice 2016 et qui se sont poursuivis au cours de ce même exercice à savoir :

- un régime de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et un régime de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts) mis en place pour l'ensemble du Groupe en France dont bénéficiait M. Yann Delabrière qui a fait valoir ses droits à la retraite au 1^{er} juillet 2016 ;
- une convention de mandataire social entre votre Société et M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué, cette convention ayant pris fin le 1^{er} juillet 2016 ;
- un régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies (article 39 du code général des impôts) au bénéfice des membres du comité exécutif de Faurecia ce, incluant M. Patrick Koller, en qualité de directeur général délégué.

1.3 Approbation des engagements pris en faveur de M. Patrick Koller, directeur général, conformément à l'article L. 225-42-1 du code de commerce (5^e résolution)

Il vous est demandé, au vu du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, d'approuver, conformément à l'article L. 225-42-1 du code de commerce, des engagements pris, au cours de l'exercice écoulé, au bénéfice de M. Patrick Koller en tant que directeur général :

- un régime de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et un régime de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts) mis en place pour l'ensemble du Groupe en France autorisés par décision du conseil d'administration du 13 avril 2016 et du 25 juillet 2016 et soumis par décisions de ce dernier conseil, s'agissant du régime à prestations définies, à condition de performance spécifique à M. Patrick Koller ;
- un régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies (article 39 du code général des impôts) au bénéfice des membres du comité exécutif de Faurecia, autorisé au bénéfice de M. Patrick Koller en qualité de directeur général par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 ;
- une indemnité de départ autorisée et soumise à conditions de performance par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.



1.4 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (6^e et 7^e résolutions)

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux tels que requis par l'alinéa 1 de l'article L. 225-37-2 du code de commerce résultant de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique sont décrits ci-après, ces paragraphes constituant le rapport prévu à l'article susvisé présentant les sixième et septième résolutions respectivement pour le président du conseil d'administration et le directeur général.

À cet égard, le conseil d'administration de Faurecia, agissant sur recommandations du comité de gouvernance pour le président du conseil d'administration et sur recommandations du comité de management pour le directeur général, comités tous deux composés majoritairement d'administrateurs indépendants, veille à appliquer les principes du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF concernant la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Dans ce contexte, lors de la dissociation des fonctions de président et de directeur général intervenue le 1^{er} juillet 2016, le conseil d'administration a procédé au réexamen de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société dans leur globalité.

PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (6^e RÉSOLUTION)

En application des principes du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration veille tout particulièrement à ce que la rémunération du président du conseil d'administration soit adaptée aux missions qui lui sont confiées, établie de manière cohérente avec les bonnes pratiques de marché et conforme à l'intérêt de toutes les parties prenantes à l'activité de la Société.

Sur cette base et dans le cadre de la dissociation des fonctions de président et de directeur général ayant pris effet au 1^{er} juillet 2016, le conseil d'administration, sur recommandations du comité de gouvernance, a décidé que la rémunération annuelle fixe est l'unique élément de rémunération du président du conseil d'administration, à l'exclusion de toute autre rémunération.

Ainsi, le président du conseil d'administration ne dispose pas de rémunération variable, d'indemnité de départ, d'indemnité de non-concurrence et il ne perçoit pas de jeton de présence. Le conseil d'administration ne prévoit pas non plus le versement d'une rémunération exceptionnelle.

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 annuellement par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration procède pour ce faire par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un échantillon de sociétés cotées françaises disposant d'une structure de gouvernance dissociée et en tenant également compte du profil du président en fonction ainsi que de son rôle tel que figurant dans le règlement intérieur du conseil d'administration et qui est rappelé ci-après :

« *Le président organise et dirige les travaux du conseil d'administration et fait en sorte que le conseil et les comités du conseil fonctionnent de manière efficace, conformément aux principes de bonne gouvernance.*

Le président doit :

- *promouvoir les normes les plus élevées d'intégrité, de probité et de gouvernance au sein du Groupe, en particulier au niveau du conseil, assurant ainsi l'efficacité de ce dernier ;*
- *gérer les relations entre les administrateurs/les présidents de comités du conseil et, à cet égard :*
 - *promouvoir des relations efficaces et une communication ouverte, et créer un environnement qui permet des débats et des échanges constructifs, pendant et en dehors de toute séance, entre les administrateurs et le directeur général,*
 - *assurer le leadership et la gouvernance du conseil de manière à créer, tant pour le conseil que pour chacun des administrateurs, des conditions d'efficacité globale, et veiller à ce que toutes les questions clés et appropriées soient bien préparées et discutées par le conseil d'administration et les différents comités en temps opportun,*
 - *fixer, en consultation avec le directeur général et le secrétaire du conseil, le calendrier des réunions du conseil et l'ordre du jour afin de tenir pleinement compte des enjeux importants pour le Groupe et de ceux qui pourraient être soulevés par les administrateurs, et veiller à ce qu'un temps suffisant soit consacré à une discussion approfondie des sujets significatifs et stratégiques,*
 - *traiter tout conflit d'intérêt,*
 - *mener, avec le comité de gouvernance, le processus d'évaluation du conseil, la recherche de nouveaux membres du conseil et leur programme d'induction ;*
- *organiser, avec le directeur général et les présidents des différents comités, la préparation des assemblées générales d'actionnaires et en assurer la présidence, superviser les relations avec les actionnaires et assurer une communication efficace avec ces derniers ;*
- *gérer la relation avec le directeur général :*
 - *agir en qualité de conseil avisé du directeur général s'agissant de toute question concernant les intérêts et la gestion de la Société,*
 - *veiller à ce que les stratégies et les politiques arrêtées par le conseil soient efficacement mises en œuvre par le directeur général ; il est, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, régulièrement*

informé par le directeur général de tout événement significatif relatif à la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le conseil d'administration ainsi que des grands projets de croissance externe, des opérations financières importantes, des actions sociétales ou encore de la nomination des responsables des Business Groups et des fonctions clefs 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. »

PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (7^E RÉOLUTION)

En application des principes du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration veille à structurer les différents éléments de la rémunération du directeur général de telle sorte à inscrire les actions de celui-ci dans le long terme et à permettre un alignement effectif de ses intérêts avec l'intérêt général de la Société et de ses actionnaires.

Sur cette base et dans le cadre de la dissociation des fonctions de président et de directeur général ayant pris effet au 1^{er} juillet 2016, le conseil d'administration, sur recommandations du comité de management, a décidé que la rémunération du directeur général, qui n'est pas salarié, serait composée comme suit :

Rémunération

La rémunération du directeur général repose sur trois composantes principales, étant entendu que la part variable est, au sein de cette rémunération, prépondérante et que le conseil d'administration ne prévoit pas le versement d'une rémunération exceptionnelle :

- une rémunération fixe :

Le conseil d'administration n'a pas fixé de règle concernant la périodicité de la révision de la rémunération fixe du directeur général étant cependant entendu qu'en pratique cette rémunération est examinée annuellement par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration procède pour ce faire par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un groupe de vingt sociétés industrielles françaises comparables ;

- une rémunération variable annuelle :

Les conditions de performance intègrent, pour la rémunération annuelle variable, des objectifs quantitatifs qui sont prépondérants et des objectifs qualitatifs ayant pour effet de pouvoir augmenter ou diminuer la rémunération variable étant entendu que l'attribution d'une rémunération variable soumise à conditions de performance n'est pas réservée au seul directeur général.

Ainsi, la rémunération variable du directeur général peut varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs :

- les objectifs quantitatifs ouvrent droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe.

Ces objectifs quantitatifs sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash flow* :

- la marge opérationnelle fixée par référence au budget de l'année N ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération annuelle fixe étant entendu que l'atteinte du budget signifie la réalisation à 100 % de l'objectif. La marge opérationnelle est prise en compte pour 40 %,
- le *free cash flow* fixé par référence au budget de l'année N ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération annuelle fixe étant entendu que l'atteinte du budget signifie la réalisation à 100 % de l'objectif. Le *free cash flow* est pris en compte pour 60 %.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs sont arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget de l'année N mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité,

- les objectifs qualitatifs sont fixés chaque année par le conseil d'administration. Ils couvrent des objectifs stratégiques, de développement d'activité et/ou managériaux, une pondération est attachée à chacun d'eux et ils sont associés, chaque fois que cela est possible, à des indicateurs quantitatifs.

Ainsi, dès lors que les objectifs quantitatifs sont atteints en tout ou partie, le degré de réalisation des objectifs qualitatifs permet de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20. Au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs est égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas.

Il est rappelé que conformément à l'alinéa 2 de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable décrits ci-dessus est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire statuant sur l'exercice clos le 31 décembre 2017 des éléments de rémunération en question dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du même code.

- une rémunération variable long terme (actions de performance) :

Le directeur général est bénéficiaire des plans d'actions de performance mis en place par la Société, soumis à des conditions de performance et de présence identiques à celles fixées pour tous les bénéficiaires des plans (à savoir les membres du *Senior Management* qui sont de l'ordre de 300). À l'issue de la période d'attribution de chaque plan, le directeur général doit conserver un pourcentage minimum, fixé par le conseil d'administration, d'actions allouées au titre du plan en question et ce, jusqu'à la fin de son mandat de directeur général.



La politique de la Société en la matière est fondée sur des principes pérennes, simples et transparents. Ainsi :

- des actions de performance sont attribuées annuellement depuis 2010 à des périodes calendaires identiques, incluant depuis cette date une condition de performance interne et une condition de présence applicables à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans,
- les conditions fixées intègrent également, depuis 2013, une condition de performance externe applicable à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans,
- depuis 2013, la période d'acquisition des plans est de quatre ans à compter de la date d'attribution des plans pour tous les bénéficiaires français et étrangers, les plans ne comportant pas de période de conservation,
- le nombre d'actions attribuables à la cible dans le cadre de chaque plan est déterminé en utilisant un référentiel externe d'où sont déduits un nombre d'actions minimum (50 %) et maximum (130 %). L'attribution définitive dépend, en tout état de cause, de l'atteinte des conditions de performance et de présence.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- à hauteur de 60 %, une condition interne qui est, depuis 2016, liée au résultat net du Groupe après impôt (avant 2016, le résultat net avant impôt) et avant prise en compte d'éventuels événements exceptionnels. Cette condition interne est mesurée en comparant le résultat net au 3^e exercice clos après la date d'attribution des actions de performance à celui prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance, et

- à hauteur de 40 %, une condition externe qui est la croissance du revenu net par action de la Société mesurée entre le dernier exercice clos avant la date d'attribution des actions et le 3^e 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 douze équipementiers automobiles mondiaux comparables.

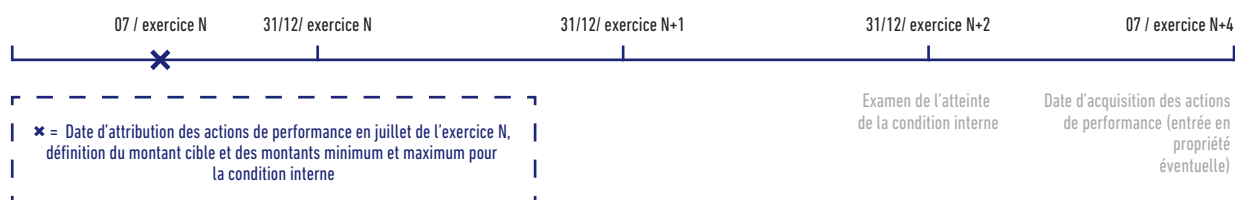
Le groupe de référence est composé des équipementiers automobiles européens et nord-américains suivants :

- Autoliv (Suède)
- Autoneum (ex Rieter) (Suisse)
- Borg Warner (États-Unis)
- Continental (Allemagne)
- Delphi (États-Unis)
- GKN (Royaume-Uni)
- Adient (États-Unis)
- Lear (États-Unis)
- Magna (Canada)
- Plastic Omnium (France)
- Tenneco (États-Unis)
- Valeo (France)

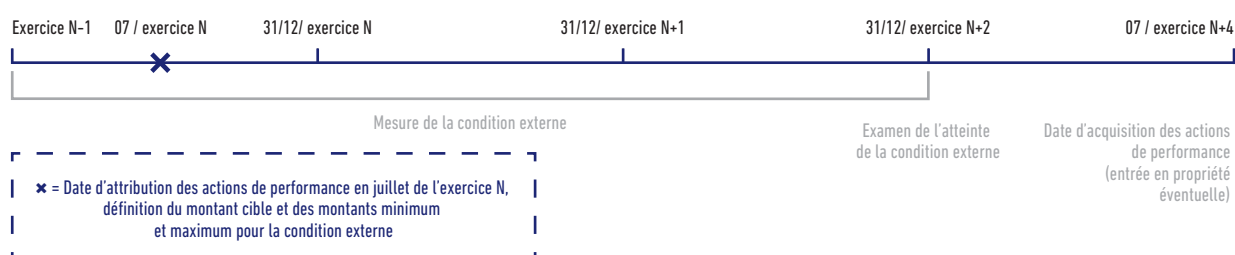
Ce groupe a vocation à être stable mais il peut être amené à être modifié en cas d'évolution majeure concernant l'un des acteurs le composant.

L'architecture des plans est la suivante :

CONDITION INTERNE (RÉSULTAT NET)



CONDITION EXTERNE (REVENU NET PAR ACTION)



Les pratiques de la Société en matière de rémunération long terme sont réexaminées régulièrement afin de s'assurer de leur conformité avec les bonnes pratiques de marché.

Retraite

Le conseil d'administration a décidé d'attribuer au directeur général le même régime de retraite que celui prévu pour les autres membres du comité exécutif du Groupe.

Ce régime comprend un complément de retraite à cotisations définies, qui bénéficie à l'ensemble des cadres du Groupe en France, et un complément de retraite à prestations définies.

Conformément à la loi, ce complément de retraite à prestations définies est soumis à des conditions de performance.

Le conseil d'administration a également décidé que le montant annuel de la rente de retraite totale servie au directeur général au titre des régimes obligatoires et additionnels du groupe Faurecia ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence définie comme étant égale à la moyenne annuelle de la rémunération globale brute, perçue au sein de la Société au cours des trois dernières années civiles précédant la cessation d'activité ou le départ du comité exécutif.

À cet égard, la rémunération annuelle globale brute comprend la rémunération annuelle de base et l'ensemble des primes et éléments variables de rémunération afférents aux trois

dernières années civiles d'activité précédant la date de cessation d'activité, à l'exclusion de toute indemnité de départ, rémunération exceptionnelle, sommes issues de l'octroi de plans de type actions de performance, avantages en nature et remboursement de frais professionnels, cotisations versées par l'entreprise pour le financement de régimes de retraite et de prévoyance complémentaires et de toutes autres indemnités versées par l'entreprise.

Complément de retraite à cotisations définies :

Le directeur général est bénéficiaire du régime de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) ouvert à tous les cadres du Groupe en France ayant au moins un an d'ancienneté au moment du départ à la retraite.

Ce régime porte sur les tranches A et B de la rémunération du bénéficiaire et ouvre droit à cotisations d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B de la rémunération, sans participation du bénéficiaire.

Complément de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts) sous conditions de performance :

Le directeur général bénéficie d'un complément de retraite à prestations définies comprenant deux volets :

- un volet ouvert, sous conditions d'éligibilité, à tous les cadres de Groupe en France ayant notamment au moins cinq ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite.



Les prestations sont calculées sur la tranche C uniquement et les droits potentiels augmentent chaque année de 1 % de cette tranche étant entendu que la rémunération de référence prise en compte au départ en retraite est la moyenne des rémunérations annuelles perçues les 3 dernières années en tranche C.

Le bénéfice de ce régime est, s'agissant du directeur général, adossé à la condition de performance suivante, liée à sa rémunération variable annuelle :

- en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle à hauteur de 80 % ou au-delà, une augmentation de 1 % des droits potentiels (limités à la tranche C de la rémunération) sera acquise au titre de l'exercice en question,
- en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle inférieure à 80 %, l'augmentation des droits sera réduite à due proportion de l'atteinte des objectifs (ex : un objectif atteint à 30 % entraînera une augmentation de 0,30 % des droits potentiels) ;
- un volet additionnel mis en place par décision du conseil d'administration du 11 février 2015 au bénéfice des membres du comité exécutif de Faurecia titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France, ayant siégé au comité exécutif pour une durée minimale consécutive de trois années civiles à compter de la mise en place de ce régime ou de l'entrée au comité exécutif.

La Société garantit aux bénéficiaires français un niveau de rente annuelle déterminé en fonction du résultat opérationnel réalisé par la Société, par rapport au budget, tel qu'approuvés par le conseil d'administration selon la formule définie ci-après :

$$\sum Xi * R$$

R = rémunération de référence annuelle (telle que définie en préambule au paragraphe « Retraite »)

Xi = droit accordé au titre de chaque année d'ancienneté i égal à :

- 3 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement supérieur à 105 % du résultat opérationnel budgété,
- 2 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 95 % et 105 % du résultat opérationnel budgété,
- 1 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement inférieur à 95 % du résultat opérationnel budgété.

Le résultat opérationnel de l'année N est défini sur la base des comptes de résultat au 31/12/N approuvés par le conseil d'administration de l'année N+1 et le budget initial de l'année N approuvé par le conseil d'administration de l'année N-1.

Chaque année, après approbation des comptes, le conseil d'administration décide ainsi du niveau de rente octroyé.

Dans tous les cas, et au moment du départ à la retraite, le montant annuel de la rente servie au titre du présent régime, augmenté des éventuels droits fournis par d'autres régimes supplémentaires servis par le groupe Faurecia, est soumis, en plus du plafonnement de 45 % mentionné en préambule, à deux plafonnements :

- les montants versés par le Groupe ne pourront excéder 25 % de la rémunération de référence,
- les montants versés par le Groupe sont limités à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale.

En cas de dépassement de l'un ou/et l'autre de ces plafonnements, la rente sera réduite à due concurrence.

Indemnité de départ

Le directeur général est également bénéficiaire d'une indemnité de départ, le conseil d'administration ayant décidé que le directeur général de la Société ne peut bénéficier du statut de salarié et des protections qui y sont attachées.

Cette indemnité est adossée à des conditions d'obtention conformes au code AFEP-MEDEF :

- l'indemnité est due en cas de rupture du mandat social du directeur général à l'initiative de la Société, sous réserve que cette rupture n'intervienne pas du fait d'une faute grave ou lourde du directeur général ;
- l'indemnité n'est pas due en cas de démission ou de retraite ;
- l'indemnité est soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes :
 - atteinte d'un résultat opérationnel positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général,
 - atteinte d'un *cash-flow* net positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général ;
- le montant de l'indemnité est égal à 24 mois du salaire de référence (rémunération fixe et rémunération variable à l'objectif) dès lors que les deux conditions décrites ci-dessus sont réalisées au cours de chacun des trois exercices concernés, ce qui, en pratique, équivaut à la réalisation de six critères ;
- dans le cas où l'un des six critères n'est pas réalisé, l'indemnité de départ est réduite à due concurrence de 1/6 et peut être égale à 0 dans le cas où aucun de ces six critères n'est réalisé ;
- au cas où la durée du mandat du directeur général est inférieure à trois ans, la méthode de calcul de l'indemnité de départ est alors identique mais le nombre de critères est ajusté pour tenir compte de la durée réelle du mandat.

Enfin, le directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction et du régime d'assurances médicale/vie/invalidité mis en place au sein de la Société.

1.5 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos aux dirigeants mandataires sociaux (8^e à 11^e résolutions)

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière, en qualité de président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016 et de président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016, et à M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016 et de directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016, et qui sont soumis à l'avis des actionnaires aux termes du paragraphe 26.2 du code AFEP-MEDEF sont décrits aux résolutions suivantes :

- huitième résolution : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière en qualité de président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016 ;
- neuvième résolution : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière en qualité de président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016 ;

- dixième résolution : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016 ;

- onzième résolution : éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller en qualité de directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016.

Il est précisé en tant que besoin que pour l'exercice 2016, au cours duquel la Société a procédé à la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général avec effet au 1^{er} juillet 2016, la rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux a été calculée pro rata temporis en fonction de la date de prise d'effet de leurs nouvelles fonctions.

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière en qualité de président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016 et qui sont soumis à l'avis des actionnaires aux termes de la huitième résolution figurent dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération due ou attribuée jusqu'au 30 juin 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Montants	Présentation
Rémunération fixe	400 000 euros (montant versé au titre de la période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2016)	La rémunération fixe annuelle de M. Yann Delabrière en qualité de président-directeur général a été portée à 800 000 euros à compter de l'exercice 2015 par décision du conseil d'administration du 11 février 2015 et a été maintenue en tant que telle par décision du conseil d'administration du 10 février 2016. L'augmentation décidée en 2015, de 700 000 euros à 800 000 euros, l'avait été sur la base des constats suivants : <ul style="list-style-type: none"> • un examen de la situation d'un échantillon représentatif de sociétés industrielles cotées comparables à Faurecia a fait ressortir un écart significatif (plus de 10 %) comparé à la rémunération fixe de M. Yann Delabrière ; • la rémunération fixe de M. Yann Delabrière était restée inchangée depuis l'exercice 2011 ; • les résultats financiers de l'exercice 2014 avaient été la preuve de la mise en place d'une stratégie à moyen et long terme pour Faurecia et d'une organisation adaptée à cette stratégie.



**Éléments de la rémunération
due ou attribuée jusqu'au 30 juin
2016 au titre de l'exercice clos
le 31 décembre 2016**

	Montants	Présentation
Rémunération variable annuelle	617 760 euros (montant dû au titre de la période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2016)	<p>Le conseil d'administration du 10 février 2016 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Yann Delabrière au titre de 2016 en tant que président-directeur général.</p> <p>Le conseil a décidé que la rémunération variable de M. Yann Delabrière peut varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>La réalisation des objectifs quantitatifs suivants ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2016, prise en compte à hauteur de 40 % ; • le <i>free cash flow</i> fixé par référence au budget 2016, pris en compte à hauteur de 60 %. <p>Sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017 a examiné le niveau d'atteinte de ces objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'agissant de la marge opérationnelle, le conseil d'administration a constaté la réalisation de ce premier objectif quantitatif à hauteur de 141 % ; • s'agissant du <i>free cash flow</i>, le conseil d'administration a constaté que ce deuxième objectif quantitatif était réalisé à 140 %. <p>Ces deux réalisations correspondent à un taux de réalisation de 140,4 % sur l'échelle retenue par le conseil d'administration : ceci ouvre droit à une rémunération variable quantitative de 561 600 euros avant examen du degré de réalisation des objectifs qualitatifs.</p> <p>Le conseil d'administration du 8 février 2017 a alors examiné la réalisation des objectifs qualitatifs fixés par le conseil du 10 février 2016 qui, dès lors qu'ils sont atteints en tout ou partie, permettent de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20. Au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs est égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas. Ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'agissant de l'exécution de la stratégie décidée par le conseil d'administration en octobre 2015 (ce critère ayant une pondération de 50 %) soit assurer le développement des capacités technologiques de Faurecia à travers une combinaison de développements organiques et externes ; sélectionner et finaliser des acquisitions potentielles assurant une augmentation de la capacité en technologie et en créant de la valeur pour les actionnaires ; développer les investissements dans des start-up, le conseil d'administration du 8 février 2017 a considéré les réalisations en 2016, notamment la création d'une équipe dédiée au projet Cockpit du Futur et le démarrage d'activités de prédéveloppement avec quatre clients ; la concrétisation d'investissements avec l'annonce d'un partenariat stratégique avec Parrot Automotive, la prise de participation majoritaire dans Amminex et les investissements dans différentes start-up, dont la société finlandaise Tactotek. <p>Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 100 % ;</p>

**Éléments de la rémunération
due ou attribuée jusqu'au 30 juin
2016 au titre de l'exercice clos
le 31 décembre 2016**

	Montants	Présentation
		<ul style="list-style-type: none"> s'agissant de l'exécution des plans de développement pour l'Asie tels que présentés au conseil d'administration lors de la réunion de décembre 2015 (ce critère ayant une pondération de 50 % et des indicateurs clefs en relation avec notamment des niveaux d'atteinte de marge opérationnelle et de chiffre d'affaires lui ayant été associés) soit ajuster Faurecia en Chine aux conditions dites <i>New Normal</i> avec une structure de coût compatible avec le positionnement de coûts des constructeurs chinois, répondre aux ambitions des constructeurs internationaux ; sécuriser une rentabilité durable ; développer des partenariats avec les grands constructeurs chinois ; déployer la nouvelle organisation en Corée du Sud et les activités avec HKMC ; définir et exécuter la stratégie au Japon et en Asie du Sud-Est, le conseil d'administration du 8 février 2017 a constaté la forte montée en puissance de l'activité en Corée du Sud, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au Japon, la mise en place des conditions dites <i>New Normal</i> pour les trois <i>Business Groups</i> en Chine ainsi que le montant des nouveaux contrats avec les constructeurs chinois et des niveaux de marge opérationnelle en Asie supérieurs aux objectifs fixés. Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 120 %. <p>Le conseil d'administration a ainsi considéré que la qualité de la mise en œuvre de ces deux objectifs qualitatifs correspond à un degré de réalisation tel que l'effet multiplicateur de la réalisation des deux objectifs quantitatifs soit de 1,10.</p> <p>Sur cette base, le conseil d'administration du 8 février 2017 a retenu, pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016, une rémunération variable pour M. Yann Delabrière en tant que président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016 égale à 400 000 € × 100 % × 140,4 % × 1,10 soit une somme de 617 760 euros correspondant à 154,44 % de sa rémunération fixe perçue au titre de l'année 2016 en tant que président-directeur général.</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Sans objet	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Options = sans objet	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions
	Actions de performance = sans objet	Absence d'attribution d'actions de performance
	Autres titres = sans objet	Absence d'attribution d'autres titres
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	Sans objet	M. Yann Delabrière ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 685, 80 euros (valorisation comptable)	Véhicule de fonction



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants	Présentation
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 à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts)	Cf. descriptif ci-contre	<p>Régime à cotisations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • cotisations versées par l'entreprise jusqu'au 30 juin 2016 : 3 668,52 euros. <p>Régime à prestations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • période de référence prise en compte pour le calcul des prestations : ancienneté à compter du 1^{er} mars 1990 ; • 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 sont calculées sur la tranche C uniquement (entre quatre et huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 154 464 euros en 2016). Le pourcentage maximum est de 70 % du revenu de référence compte tenu de l'âge de départ en retraite. <p>Ces deux régimes sont ouverts à tous les cadres du Groupe ayant au moins un an d'ancienneté s'agissant du régime à cotisations définies et ayant notamment au moins cinq ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite s'agissant du régime à prestations définies.</p> <p>Le régime à prestations définies décrit ci-dessus, dont bénéficie M. Yann Delabrière, a fait l'objet d'une autorisation du conseil d'administration du 11 février 2014 et a été autorisé par l'assemblée du 27 mai 2014 (4^e résolution à titre ordinaire).</p> <p>M. Yann Delabrière a fait valoir ses droits à la retraite au 1^{er} juillet 2016. Le capital constitutif de la rente liée au régime à cotisations définies (88 797,34 euros) a, à la demande de M. Yann Delabrière, été versé sur un PERP.</p> <p>Le capital constitutif de la rente liée au régime à prestations définies est de 1 114 468,89 euros et M. Yann Delabrière a, selon l'option de versement choisie, reçu, au second semestre de 2016, une somme globale de 31 716,20 euros bruts.</p>

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière en qualité de président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016 et qui sont soumis à l'avis des actionnaires aux termes de la neuvième résolution figurent dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération due ou attribuée à compter du 1^{er} juillet 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Montants	Présentation
Rémunération fixe	150 000 euros (montant versé au titre de la période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2016)	La rémunération fixe annuelle de M. Yann Delabrière en qualité de président du conseil d'administration a été fixée à 300 000 euros à compter du 1 ^{er} juillet 2016 par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016. Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un échantillon de sociétés cotées françaises disposant d'une structure de gouvernance dissociée et en tenant compte des missions de M. Yann Delabrière en qualité de président du conseil d'administration.
Rémunération variable annuelle	Sans objet	Absence de rémunération variable annuelle
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Sans objet	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	Options = sans objet	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions
	Actions de performance = sans objet	Absence d'attribution d'actions de performance
	Autres titres = sans objet	Absence d'attribution d'autres titres
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	Sans objet	M. Yann Delabrière ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 685, 80 euros (valorisation comptable)	Véhicule de fonction

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants	Présentation
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 à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts)	Sans objet	M. Yann Delabrière a fait valoir ses droits à la retraite au 1 ^{er} juillet 2016



Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016, et qui sont soumis à l'avis des actionnaires aux termes de la dixième résolution figurent dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération due ou attribuée jusqu'au 30 juin 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Montants	Présentation
Rémunération fixe	310 000 euros (montant versé au titre de la période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2016)	La rémunération fixe annuelle de M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué a été fixée à 620 000 euros par décisions du conseil d'administration du 9 décembre 2014 et du 11 février 2015. Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un groupe de vingt sociétés industrielles françaises comparables.
Rémunération variable annuelle	383 011, 20 euros (montant dû au titre de la période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2016)	<p>Le conseil d'administration du 10 février 2016 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Patrick Koller au titre de 2016 en qualité de directeur général délégué.</p> <p>Le conseil a décidé que la rémunération variable de M. Patrick Koller peut varier de 0 à 144 % de sa rémunération annuelle fixe, en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>La réalisation des objectifs quantitatifs suivants ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de 80 % de sa rémunération annuelle fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2016, prise en compte à hauteur de 40 % ; • le <i>free cash flow</i> fixé par référence au budget 2016, pris en compte à hauteur de 60 %. <p>Sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017 a examiné le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'agissant de la marge opérationnelle, le conseil d'administration a constaté la réalisation de ce premier objectif quantitatif à hauteur de 141 % ; • s'agissant du <i>free cash flow</i>, le conseil d'administration a constaté que ce deuxième objectif quantitatif était réalisé à 140 %. <p>Ces deux réalisations correspondent à un taux de réalisation de 140,4 % sur l'échelle retenue par le conseil d'administration : ceci ouvre droit à une rémunération variable quantitative de 348 192 euros avant examen du degré de réalisation des objectifs qualitatifs.</p> <p>Le conseil d'administration du 8 février 2017 a alors examiné la réalisation des objectifs qualitatifs fixés par le conseil d'administration du 10 février 2016 qui, dès lors qu'ils sont atteints en tout ou partie, permettent de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20. Au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs est égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas. Ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'agissant de l'exécution de la stratégie décidée par le conseil d'administration en octobre 2015 (ce critère ayant une pondération de 25 %) soit assurer le développement des capacités technologiques de Faurecia à travers une combinaison de développements organiques et externes ; sélectionner et finaliser des acquisitions potentielles assurant une augmentation de la capacité en technologie et en créant de la valeur pour les actionnaires ; développer les investissements dans des start-up, le conseil d'administration du 8 février 2017 a considéré les réalisations en 2016, notamment la création d'une équipe dédiée au projet Cockpit du Futur et le démarrage d'activités de pré-développement avec quatre clients ; la concrétisation d'investissements avec l'annonce d'un partenariat stratégique avec Parrot Automotive, la prise de participation majoritaire dans Amminex et les investissements dans différentes start-up dont la société finlandaise Tactotek. <p>Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 100 % ;</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée jusqu'au 30 juin 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Montants	Présentation
	<ul style="list-style-type: none"> • s'agissant de l'exécution des plans de développement pour l'Asie tels que présentés au conseil d'administration lors de la réunion de décembre 2015 (ce critère ayant une pondération de 25 % et des indicateurs clés en relation avec notamment des niveaux d'atteinte de marge opérationnelle et de chiffre d'affaires lui ayant été associés) soit ajuster Faurecia en Chine aux conditions dites <i>New Normal</i> avec une structure de coût compatible avec le positionnement de coûts des constructeurs chinois, répondre aux ambitions des constructeurs internationaux ; sécuriser une rentabilité durable ; développer des partenariats avec les grands constructeurs chinois ; déployer la nouvelle organisation en Corée du Sud et les activités avec HKMC ; définir et exécuter la stratégie au Japon et en Asie du Sud-Est, le conseil d'administration du 8 février 2017 a constaté la forte montée en puissance de l'activité en Corée du Sud, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au Japon, la mise en place des conditions dites <i>New Normal</i> pour les trois <i>Business Groups</i> en Chine ainsi que le montant des nouveaux contrats avec les constructeurs chinois et des niveaux de marge opérationnelle en Asie supérieurs aux objectifs fixés. Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 120 % ; • s'agissant de la mise en œuvre d'une organisation allégée et flexible telle que présentée au conseil d'administration lors de la réunion de décembre 2015 consistant dans le déploiement d'une approche dite <i>Lean Functions</i> au sein de Faurecia (ce critère ayant une pondération de 25 %) soit l'optimisation des fonctions pour atteindre le niveau des benchmarks interne et externe, le conseil d'administration du 8 février 2017 a constaté que cet objectif s'est notamment traduit par des mesures fortes d'optimisation des fonctions ainsi que par la définition de nouvelles initiatives et, par la suite, le lancement de premières actions dans le domaine de la digitalisation des opérations et l'efficacité de la R&D. Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 100 % ; • s'agissant de la préparation du plan de développement et de succession de l'équipe dirigeante (ce critère ayant une pondération de 25 %) soit évaluer l'équipe actuelle des cadres exécutifs ; identifier les besoins de renforcement ; mettre en place des plans de succession, le conseil d'administration du 8 février 2017 a relevé que le plan de développement et de succession de l'équipe dirigeante avait été défini et présenté au comité de management nouvellement créé. Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 120 %. <p>Le conseil d'administration a ainsi considéré que la qualité de la mise en œuvre de ces quatre objectifs qualitatifs correspond à un degré de réalisation tel que l'effet multiplicateur de la réalisation des deux objectifs quantitatifs soit de 1,10.</p> <p>Sur cette base, le conseil d'administration du 8 février 2017 a retenu, pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016, une rémunération variable pour M. Patrick Koller, directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016, égale à 310 000 euros × 80 % × 140,4 % × 1,10 soit une somme de 383 011, 20 euros correspondant à 154,4 % de 80 % de la rémunération fixe perçue au titre de l'année 2016 en tant que directeur général délégué.</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Sans objet Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire



Éléments de la rémunération due ou attribuée jusqu'au 30 juin 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Montants	Présentation
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	Options = sans objet	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions
	Actions de performance = sans objet	Absence d'attribution d'actions de performance
	Autres titres = sans objet	Absence d'attribution d'autres titres
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	Sans objet	M. Patrick Koller n'étant pas administrateur n'a pas perçu de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	10 256, 94 euros (valorisation comptable)	Véhicule de fonction (4 174, 86 euros) et cotisation payée par la Société au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise (6 082, 08 euros correspondant à la cotisation payée par la Société du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2016)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants	Présentation
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 à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts)	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Description du régime à cotisations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • cotisations versées par l'entreprise en 2016 : 7 337,06 euros ; • montant estimatif de la rente annuelle au 31 décembre 2016 : 2 724 euros. <p>Description du régime à prestations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • période de référence prise en compte pour le calcul des prestations : ancienneté à compter du 18 décembre 2006 ; • 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 sont calculées sur la tranche C uniquement (entre quatre et huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 154 464 euros), les droits potentiels ouverts à titre individuel s'élèvent à une rente annuelle de 15 227 euros (valeur au 31 décembre 2016) soit 1 % du revenu de référence (tranche C). Le pourcentage maximum est situé entre 65 et 70 % du revenu de référence compte tenu de l'âge de départ en retraite. <p>Ces deux régimes sont ouverts à tous les cadres du Groupe ayant au moins un an d'ancienneté s'agissant du régime à cotisations définies et notamment au moins cinq ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite s'agissant du régime à prestations définies.</p> <p>Le régime décrit ci-dessus dûment autorisé au bénéfice de M. Patrick Koller par décisions du conseil d'administration du 13 avril 2016 et du 25 juillet 2016 sera soumis à approbation de l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5^e résolution à titre ordinaire).</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants	Présentation
Régime additionnel de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts)	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Ce régime bénéficie aux membres du comité exécutif de Faurecia titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France, ayant siégé au comité exécutif pour une durée minimale consécutive de trois années civiles à compter de la mise en place de ce régime ou de l'entrée au comité exécutif.</p> <p>Les droits potentiels ouverts à titre individuel au 31 décembre 2016 au bénéfice de M. Patrick Koller sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rémunération de référence au 31 décembre 2016 : 1 469 290 euros ; • droits potentiels annuels pour 2016 : 3 % ; • cumul des droits potentiels annuels au 31 décembre 2016 : 6 % ; • plafond des droits potentiels (tous régimes Faurecia) : 25 %, cumulés avec huit plafonds annuels de la sécurité sociale (308 928 euros en 2016) ; • conditions d'ancienneté : trois années civiles au comité exécutif à compter du 1^{er} janvier 2015 ; • montant estimatif de la rente annuelle au 31 décembre 2016 : 88 157 euros. <p>Le régime décrit ci-dessus dont bénéficie M. Patrick Koller a fait l'objet d'une autorisation du conseil d'administration du 11 février 2015 et a été soumis à approbation de l'assemblée générale du 27 mai 2016 (4^e résolution à titre ordinaire).</p>

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller en qualité de directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016, et qui sont soumis à l'avis des actionnaires aux termes de la onzième résolution figurent dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération due ou attribuée à compter du 1^{er} juillet 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Éléments de la rémunération due ou attribuée à compter du 1 ^{er} juillet 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Montants	Présentation
Rémunération fixe	375 000 euros (montant versé au titre de la période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2016)	<p>La rémunération fixe annuelle de M. Patrick Koller en qualité de directeur général a été fixée à 750 000 euros par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un groupe de vingt sociétés industrielles françaises.</p>
Rémunération variable annuelle	579 150 euros (montant dû au titre de la période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2016)	<p>Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a décidé de maintenir la structure de la rémunération variable de M. Patrick Koller en qualité de directeur général telle qu'elle existait en sa qualité de directeur général délégué, tant s'agissant des objectifs quantitatifs que qualitatifs, qui restent les mêmes, que s'agissant de l'effet multiplicateur lié à ces derniers objectifs.</p> <p>La seule évolution décidée par le conseil d'administration concerne l'assiette des objectifs quantitatifs qui ouvrent désormais droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de 100 % de la rémunération annuelle fixe de M. Patrick Koller.</p> <p>Ainsi, au titre du second semestre 2016, la rémunération variable de M. Patrick Koller peut varier de 0 à 180 % de la rémunération annuelle fixe qu'il perçoit à compter du 1^{er} juillet 2016.</p>



Éléments de la rémunération due ou attribuée à compter du 1^{er} juillet 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Montants	Présentation
Rémunération variable annuelle		<p>Compte tenu de ces éléments, sur recommandation du comité de management du 1^{er} février 2017, le conseil d'administration du 8 février 2017 a examiné le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'agissant de la marge opérationnelle, le conseil d'administration a constaté la réalisation de ce premier objectif quantitatif à hauteur de 141 % ; • s'agissant du <i>free cash flow</i>, le conseil d'administration a constaté que ce deuxième objectif quantitatif était réalisé à 140 %. <p>Ces deux réalisations correspondent à un taux de réalisation de 140,4 % sur l'échelle retenue par le conseil d'administration : ceci ouvre droit à une rémunération variable quantitative de 526 500 euros avant examen du degré de réalisation des objectifs qualitatifs.</p> <p>Le conseil d'administration du 8 février 2017 a alors examiné la réalisation des objectifs qualitatifs fixés par le conseil d'administration du 10 février 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'agissant de l'exécution de la stratégie, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 100 % ; • s'agissant de l'exécution des plans de développement pour l'Asie, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 120 % ; • s'agissant de la mise en œuvre d'une organisation allégée et flexible, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 100 % ; et • s'agissant de la préparation du plan de développement et de succession de l'équipe dirigeante, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 120 %. <p>Le conseil d'administration a ainsi considéré que la qualité de la mise en œuvre de ces quatre objectifs qualitatifs correspond à un degré de réalisation tel que l'effet multiplicateur de la réalisation des deux objectifs quantitatifs soit de 1,10.</p> <p>Sur cette base, le conseil d'administration du 8 février 2017 a retenu pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2016 une rémunération variable pour M. Patrick Koller, directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016, égale à 375 000 euros x 100 % x 140,4 % x 1,10 soit une somme de 579 150 euros correspondant à 154,44 % de la rémunération fixe perçue au titre de l'année 2016 en tant que directeur général.</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Sans objet	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire

Éléments de la rémunération due ou attribuée à compter du 1^{er} juillet 2016 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Montants	Présentation
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	Options = sans objet	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions
	Actions de performance = 1 722 931 euros (valorisation comptable)	<p>Un nombre maximal de 55 095 actions a été attribué à M. Patrick Koller par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance n° 8 et ce, sur la base de l'autorisation de l'assemblée générale du 27 mai 2016 (13^e résolution à titre extraordinaire). Ces 55 095 titres correspondent à 0,04 % du capital social au 31 décembre 2016.</p> <p>Le conseil d'administration a soumis l'acquisition définitive de ces actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à hauteur de 60 %, à une condition interne de performance : le résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2018, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat tel qu'il avait été prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et • à hauteur de 40 %, à une condition externe : la croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2015 et l'exercice 2018 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers automobiles mondiaux comparables. <p>Si ces conditions de performance du plan n° 8 sont atteintes à leur niveau maximal lors de la clôture de l'exercice 2018, M. Patrick Koller se verra donc attribuer un nombre maximal de 55 095 actions dont il deviendra propriétaire le 25 juillet 2020.</p>
	Autres titres = sans objet	Absence d'attribution d'autres titres
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	Sans objet	M. Patrick Koller ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	4 174, 86 euros (valorisation comptable)	Véhicule de fonction



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Le conseil d'administration du 25 juillet 2016, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations du 20 juillet 2016, a autorisé au bénéfice de M. Patrick Koller, selon la procédure des articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, le principe d'une indemnité de départ répondant aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cette indemnité sera due en cas de rupture du mandat social de M. Patrick Koller en tant que directeur général à l'initiative de Faurecia, sous réserve que cette rupture n'intervienne pas du fait d'une faute grave ou lourde de M. Patrick Koller ; • cette indemnité ne sera pas due en cas de démission ou de retraite ; • le paiement de cette indemnité est soumis à la réalisation des conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> a. atteinte d'un résultat opérationnel positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick Koller, b. atteinte d'un cash-flow net positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick Koller ; • le montant de l'indemnité sera égal à 24 mois du salaire de référence (rémunération fixe et variable à l'objectif) dès lors que les deux conditions décrites ci-dessus seront réalisées au cours de chacun des trois exercices concernés, ce qui, en pratique, équivaut à la réalisation de six critères ; • 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 ; • au cas où la durée du mandat de M. Patrick Koller en qualité de directeur général serait inférieure à trois ans, la méthode de calcul de l'indemnité de départ sera alors identique mais le nombre de critères sera ajusté pour tenir compte de la durée réelle du mandat. <p>Cette indemnité dûment autorisée au bénéfice de M. Patrick Koller par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 sera soumise à approbation de l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5^e résolution à titre ordinaire).</p>
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Absence d'indemnité de non-concurrence

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts)	Aucun versement au cours de l'exercice	Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a confirmé que M. Patrick Koller n'ayant plus de contrat de travail, continue à bénéficier de ces deux régimes après le 1 ^{er} juillet 2016 en sa qualité de directeur général. Conformément à l'article L. 225-42-1 du code de commerce dans sa rédaction telle que résultant de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le conseil d'administration du 25 juillet 2016, a décidé d'adosser, pour M. Patrick Koller, le bénéfice du régime à prestations définies (article 39 du code général des impôts) à la condition de performance suivante, liée à sa rémunération variable annuelle : <ul style="list-style-type: none"> • en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle à hauteur de 80 % ou au-delà, une augmentation de 1 % des droits potentiels (limités à la tranche C de la rémunération) sera acquise au titre de l'exercice en question ; • en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle inférieure à 80 %, l'augmentation des droits sera réduite à due proportion de l'atteinte des objectifs (ex : un objectif atteint à 30 % entraînera une augmentation de 0,30 % des droits potentiels). Ce régime dûment autorisé au bénéfice de M. Patrick Koller par décisions du conseil d'administration du 13 avril 2016 et du 25 juillet 2016 sera soumis à approbation de l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5 ^e résolution à titre ordinaire).
Régime additionnel de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts) et	Aucun versement au cours de l'exercice	Ce régime bénéficie aux membres du comité exécutif de Faurecia titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France, ayant siégé au comité exécutif pour une durée minimale consécutive de trois années civiles à compter de la mise en place de ce régime ou de l'entrée au comité exécutif. Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a confirmé les termes de son autorisation du 11 février 2015 au bénéfice de M. Patrick Koller en sa qualité de directeur général. Ce régime dûment autorisé au bénéfice de M. Patrick Koller, directeur général, par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 sera soumis à approbation de l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5 ^e résolution à titre ordinaire).

1.6 Gouvernance (12^e à 17^e résolutions)

Il vous est proposé de renouveler les mandats d'administrateurs de :

- Mme Amparo Moraleda ;
- M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon ;
- M. Jean-Pierre Clamadieu ; et
- M. Robert Peugeot.

Il vous est également proposé de bien vouloir nommer M. Patrick Koller et Mme Penelope Herscher en qualité de nouveaux administrateurs.

Mme Amparo Moraleda, M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon, M. Jean-Pierre Clamadieu, M. Robert Peugeot, M. Patrick Koller et Mme Penelope Herscher exerceraient leurs mandats pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale tenue au cours de l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

L'expertise et le présent parcours de chacun d'eux sont rappelés au chapitre 12.4 du présent document de référence.

Ainsi et compte tenu du fait que les mandats de Messieurs Yann Delabrière et de Ross McInnes arrivent à échéance et ne seraient pas renouvelés, le nombre d'administrateurs composant le conseil d'administration de votre Société resterait inscrit dans la limite de 15 membres et ce, conformément à l'article 11 des statuts qui prévoit que le conseil d'administration peut être composé d'un nombre maximal de 15 membres.

À l'issue de la présente assemblée générale, le conseil d'administration de votre Société comporterait donc six femmes, et sa composition serait donc conforme à la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration et à l'égalité professionnelle.



Le conseil d'administration a d'ores et déjà statué que Mme Penelope Herscher serait considérée comme administratrice indépendante au regard des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, retenu par Faurecia comme code de référence en matière de gouvernement d'entreprise.

À l'issue de la présente assemblée générale, le conseil d'administration de votre Société serait, en conséquence, composé de plus d'un tiers d'administrateurs indépendants conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

1.7 Programme de rachat d'actions (18^e résolution)

Le conseil d'administration serait autorisé à procéder au rachat des actions de la Société pour permettre à cette dernière :

- d'animer le marché des titres de la Société, par le biais d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- de conserver et de remettre des actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- d'attribuer des actions notamment aux salariés et mandataires sociaux dirigeants de la Société ou des sociétés qui lui sont liées, par attribution d'options d'achat d'actions ou par attribution d'actions de performance notamment dans le cadre de leur rémunération ou au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;

- de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société ;
- d'annuler des actions.

Ces achats d'actions pourraient être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers, visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La Société se réserverait le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

L'autorisation qui serait consentie au conseil d'administration comprend des limitations relatives :

- au prix maximum de rachat (60 euros) ;
- au montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme de rachat (779 781 840 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2016 compte tenu des actions autodétenuës par la Société à cette date) ; et
- au volume des titres pouvant être rachetés (10 % du capital de la Société à la date de réalisation des achats).

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois et mettrait fin à l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 27 mai 2016 dans sa onzième résolution à caractère ordinaire.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

La dix-neuvième résolution permettrait au conseil d'administration de réduire le capital par annulation des actions autodétenuës.

Les vingtième à vingt-troisième résolutions concernent des délégations de compétence et des autorisations à consentir au conseil d'administration en matière financière.

En effet, l'assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2015 avait consenti au conseil d'administration, afin de répondre aux besoins de financement du groupe, des délégations et autorisations qui viennent à échéance au cours du présent exercice.

Au cours de l'exercice 2016, aucune des autorisations financières consenties par l'assemblée du 27 mai 2015 n'a été mise en œuvre par le conseil d'administration.

Conformément à l'article L. 225-100 alinéa 7 du code de commerce, l'utilisation qui a ainsi été faite de ces délégations et autorisations par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2016 figure également dans le rapport de gestion.

En conséquence, il vous est proposé, aux termes des vingtième à vingt-troisième résolutions, de renouveler ces délégations et autorisations dans les termes qui sont décrits ci-après.

Le conseil d'administration pourrait procéder, avec ou sans droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte) et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre (par la Société ou une filiale directe ou indirecte). Ceci permettrait à votre société de réaliser des opérations financières en fonction des conditions de marché et de réunir rapidement les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de croissance et de consolidation du Groupe.

La vingt-quatrième résolution a pour objet d'associer les salariés du Groupe à son développement, notamment par l'intermédiaire d'une augmentation de capital qui leur serait réservée.

La vingt-cinquième résolution a pour objectif de modifier les statuts de la Société afin d'y inclure, conformément à l'article L. 225-27-1 du code de commerce introduit par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi telle que

modifiée par la loi du 17 août 2015 relative à l'emploi et au dialogue social, un dispositif de désignation d'administrateurs représentant les salariés.

2.1 Annulation des actions autodétenues (19^e résolution)

Le conseil d'administration serait autorisé à annuler les actions de la Société acquises par suite de rachats réalisés dans le cadre de la 18^e résolution ou dans le cadre des autorisations de programme de rachat antérieures, dans la limite de 10 % du capital et à réduire le capital à due concurrence.

La présente autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois.

2.2. Délégations et autorisations financières (20^e à 23^e résolutions)

2.2.1. DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (20^E RÉSOLUTION)

Les opérations réalisées en vertu de cette résolution seraient réservées aux actionnaires de la Société. Elles concerneraient l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourraient donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Cette délégation permettrait également d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, soit par attribution d'actions gratuites soit par élévation de la valeur nominale des actions existantes.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 250 000 000 euros (deux cent cinquante millions d'euros), ce plafond étant indépendant de l'ensemble des plafonds d'augmentations de capital prévus par les autres résolutions de la présente assemblée.

Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros). Ce plafond global serait applicable à l'ensemble des titres de créance dont l'émission serait réalisée en application de la présente résolution et des 21^e et 22^e résolutions.

Le prix de souscription des actions et/ou des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en application de cette délégation serait fixé par le conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, les facultés suivantes ou certaines d'entre elles seulement :

- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

2.2.2. DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC (21^E RÉSOLUTION)

Les opérations réalisées en vertu de cette résolution seraient ouvertes au public. Elles concerneraient l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourraient donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Ces valeurs pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange dans les conditions de l'article L. 225-148 du code de commerce.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 95 000 000 euros (quatre-vingt-quinze millions d'euros). Sur ce plafond s'imputerait le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la 22^e résolution.

Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros). Ce plafond s'imputerait sur le plafond de 1 000 000 000 euros pour l'émission des titres de créances fixé à la 20^e résolution.

Conformément à la loi, le prix d'émission des actions émises en application de cette délégation de compétence serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché Euronext Paris précédant la date de fixation de ce prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.



Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le conseil d'administration pourrait utiliser les facultés suivantes :

- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

2.2.3. DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR VOIE D'OFFRE VISÉE À L'ARTICLE L. 411-2 II DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (22^e RÉSOLUTION)

En complément de la 21^e résolution et à l'effet de permettre un vote distinct des actionnaires conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers, cette résolution a pour objet de réaliser des opérations par voie de placements privés auprès des personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour le compte de tiers, des investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces deux dernières catégories agissent pour compte propre. Elles concerneraient l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourraient donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 95 000 000 euros (quatre-vingt-quinze millions d'euros) étant précisé qu'elles seraient, en outre, limitées à 20 % du capital par an. Sur ce plafond s'imputerait le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la 21^e résolution.

Comme pour la 21^e résolution, le prix d'émission des actions émises en application de cette délégation de compétence serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le

marché Euronext Paris précédant la date de fixation de ce prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros) étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global de 1 000 000 000 euros pour l'émission des titres de créance fixé à la 20^e résolution.

Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le conseil d'administration pourrait utiliser les facultés suivantes :

- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

2.2.4. AUTORISATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE MONTANT DES ÉMISSIONS INITIALES DÉCIDÉES AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN CAS DE DEMANDES EXCÉDENTAIRES (23^e RÉSOLUTION)

Cette autorisation permettrait à la Société de satisfaire aux éventuelles sur-souscriptions en cas d'émissions de valeurs mobilières réservées aux actionnaires de la Société (20^e résolution) ou réalisées par voie d'offre au public (21^e résolution) ou d'offre visée à la 22^e résolution.

Les opérations réalisées dans le cadre de la présente délégation de compétence ne pourraient excéder la limite légale de 15 % de l'émission initiale, s'imputant sur le plafond applicable à l'émission initiale.

Le prix de souscription des actions ordinaires ou des valeurs mobilières correspondrait au prix de l'émission initiale, décidé en application des 20^e, 21^e, et 22^e résolutions décrites ci-dessus.

Le conseil d'administration pourrait faire usage de cette autorisation pendant un délai de 30 jours à compter de la clôture de la souscription.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois.

2.3. Intéressement des salariés : délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (24^e résolution)

Aux termes de la 24^e résolution, le conseil d'administration serait autorisé à augmenter le capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des salariés du groupe adhérents à un Plan d'épargne entreprise ou de groupe.

Cette autorisation serait limitée à 3 % du capital, étant entendu que ce montant ne s'imputerait pas sur le plafond fixé à la 20^e résolution.

Le prix de souscription ne pourrait pas être supérieur à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. En outre, ce prix ne pourrait être ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, ni de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan d'épargne est supérieure ou égale à 10 ans.

Par ailleurs, le conseil d'administration pourrait prévoir l'attribution d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application

des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii), le cas échéant, de la décote.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

2.4. Modification statutaire (25^e résolution)

La vingt-cinquième résolution a pour objectif d'introduire dans les statuts un dispositif de désignation de deux administrateurs représentant les salariés du groupe.

Ces administrateurs seraient désignés selon les modalités suivantes :

- l'un 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 ;
- l'autre par le Comité d'Entreprise Européen du groupe Faurecia (dénommé au sein du Groupe, Faurecia European Works Council, FEWC).

La durée du mandat de ces administrateurs serait de 4 ans.

2.5. Pouvoirs (26^e résolution)

Pour finir, la 26^e résolution concerne les pouvoirs devant être consentis en vue d'accomplir les formalités consécutives à la tenue de l'assemblée générale, en particulier les formalités de dépôt et de publicité.



12.3. Résolutions

À TITRE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 31 décembre 2016, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice de 99 944 505, 79 euros.

L'assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 127 700, 73 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts, qui correspond à la part non déductible des loyers des véhicules de tourisme, ainsi que l'impôt correspondant qui s'est élevé à 21 983, 68 euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice net (part du Groupe) de 637, 8 millions d'euros.

TROISIÈME RÉOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende

L'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de la manière suivante :

Origine

- Bénéfice de l'exercice 99 944 505, 79 euros
- Report à nouveau antérieur 1 251 495 014, 53 euros

Total à affecter 1 351 439 520, 32 euros

Affectation

- Réserve légale 1 306 729, 10 euros
- Dividende 124 232 220, 90 euros
- Report à nouveau 1 225 900 570, 32 euros

Total affecté 1 351 439 520, 32 euros

L'assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 0,90 euro.

Ce dividende est intégralement éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158-3-2° du code général des impôts.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 138 035 801 actions composant le capital social au 31 décembre 2016, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

Le paiement du dividende sera effectué le 6 juin 2017.

Le détachement du dividende interviendra le 2 juin 2017.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du code général des impôts, l'assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2013	36 780 430, 50 € * soit 0,30 € par action	-	-
2014	43 406 583, 50 € * soit 0,35 € par action	-	-
2015	89 274 690,70 € * Soit 0,65 € par action	-	-

* Montant incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation des conventions nouvelles

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés approuve les conventions nouvelles qui y sont mentionnées.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-42-1 du code de commerce – Approbation des engagements pris en faveur de M. Patrick Koller, directeur général

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du code de commerce, les engagements autorisés par le conseil d'administration du 25 juillet 2016 au bénéfice de M. Patrick Koller, directeur général, correspondant à des engagements de retraite supplémentaire à prestations définies et à des indemnités susceptibles d'être dues à raison de la cessation de ses fonctions.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération du président du conseil d'administration

L'assemblée générale, consultée en application de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération totale et des avantages attribuables au président du conseil d'administration, tels que présentés dans le rapport spécifique sur la rémunération intégré dans l'exposé des motifs des résolutions.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération du directeur général

L'assemblée générale, consultée en application de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération totale et des avantages attribuables au directeur général, tels que présentés dans le rapport spécifique sur la rémunération intégré dans l'exposé des motifs des résolutions.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière, président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du code de commerce, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière, président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016, tels que présentés dans l'exposé des motifs des résolutions.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière, président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du code de commerce, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Yann Delabrière, président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016, tels que présentés dans l'exposé des motifs des résolutions.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller, directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du code de commerce, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller, directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016, tels que présentés dans l'exposé des motifs des résolutions.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller, directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de novembre 2016, lequel constitue



le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du code de commerce, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Patrick Koller, directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016, tels que présentés dans l'exposé des motifs des résolutions.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement de Mme Amparo Moraleda en qualité d'administratrice

L'assemblée générale décide de renouveler Mme Amparo Moraleda en qualité d'administratrice pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

TREIZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement de M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon en qualité d'administrateur

L'assemblée générale décide de renouveler M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement de M. Jean-Pierre Clamadieu en qualité d'administrateur

L'assemblée générale décide de renouveler M. Jean-Pierre Clamadieu en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

QUINZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement de M. Robert Peugeot en qualité d'administrateur

L'assemblée générale décide de renouveler M. Robert Peugeot en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SEIZIÈME RÉOLUTION

Nomination de M. Patrick Koller en qualité d'administrateur

L'assemblée générale décide de nommer M. Patrick Koller en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

Nomination de Mme Penelope Herscher en qualité d'administratrice

L'assemblée générale décide de nommer Mme Penelope Herscher en qualité d'administratrice pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond, suspension en période d'offre publique

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2016 dans sa onzième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Faurecia par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 60 euros (soixante euros) par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Ainsi, et à titre indicatif, le montant maximal que la Société serait susceptible de payer dans l'hypothèse d'achat au prix maximal de 60 euros (soixante euros) s'élèverait à 779 781 840 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2016 (composé de 138 035 801 actions), compte tenu des 807 216 actions autodétenues par la Société à cette date.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, plafond

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes :

1. Donne au conseil d'administration l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des vingt-quatre derniers mois précédents, les actions que la Société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.
2. Fixe à dix-huit mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente autorisation.
3. Donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir toutes les formalités requises.

VINGTIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte) avec maintien du droit préférentiel de souscription, ou pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques et/ou primes, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, sort des rompus, faculté d'offrir au public les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-130, L. 225-132 et L. 228-92 :

1. Délégué au conseil d'administration sa compétence pour procéder :
 - a) à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies :
 - d'actions ordinaires,
 - et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance,
 - et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital,



- b) à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, par l'émission et l'attribution gratuite d'actions ou par l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.
2. Décide qu'en cas d'usage par le conseil d'administration de la délégation visée au 1.b), conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du code de commerce, en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus. Les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation.
3. Fixe à vingt-six mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente assemblée.
4. Décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles de résulter de l'utilisation de la présente délégation ne pourra être supérieur à 250 000 000 euros (deux cent cinquante millions d'euros).
- Le plafond visé ci-dessus est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente assemblée.
- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.
- Le montant nominal des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros), étant précisé que :
- ce montant est un plafond global qui s'applique à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en application de la présente résolution et des vingt et unième et vingt-deuxième résolutions soumises à la présente assemblée générale,
 - ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et
 - ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du code de commerce ;
5. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation de compétence dans le cadre des émissions visées au 1.a) ci-dessus :
- a) décide que la ou les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible,
- b) décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission visée au 1.a), le conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.
6. Décide que le conseil d'administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions et les modalités de la ou des émissions ou augmentations de capital et déterminer, le cas échéant, le prix d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière.
7. Décide que le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
8. Prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT ET UNIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du code de commerce et notamment ses articles L. 225-129-2, L. 225-136, L. 225-148 et L. 228-92 :

1. Délégué au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, par une offre au public, soit en

euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies :

- d'actions ordinaires,
- et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance,
- et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du code de commerce.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

2. Fixe à vingt-six mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente assemblée.
3. Le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 95 000 000 euros (quatre-vingt-quinze millions d'euros).

Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la vingt-deuxième résolution.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Le montant nominal des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros), étant précisé que :

- ce montant s'imputera sur le plafond global de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros) pour l'émission des titres de créance fixé au 4/ de la vingtième résolution ci-dessus,
- ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du code de commerce.

4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté de conférer aux actionnaires un droit de priorité, conformément à la loi.
5. Décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions ordinaires émises dans le cadre de la présente délégation de compétence, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le conseil d'administration mettra en œuvre la délégation.
6. Décide, en cas d'émission de titres appelés à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, que le conseil d'administration disposera, dans les conditions fixées à l'article L. 225-148 du code de commerce et dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires pour arrêter la liste des titres apportés à l'échange, fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, et déterminer les modalités d'émission.
7. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission visée au 1/, le conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
 - limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.
8. Décide que le conseil d'administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, le cas échéant, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière.
9. Décide que le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
10. Prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.



VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du code de commerce et notamment ses articles L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-92 :

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies :
 - d'actions ordinaires,
 - et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance,
 - et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

2. Fixe à vingt-six mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente assemblée.
3. Le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 95 000 000 euros (quatre-vingt-quinze millions d'euros), étant précisé qu'il sera en outre limité à 20 % du capital par an (cette limite étant appréciée au jour de la décision du conseil d'administration d'utiliser cette délégation).

Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la vingt-et-unième résolution.

À ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits

des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Le montant nominal des titres de créance sur la Société susceptible d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros), étant précisé que :

- ce montant s'imputera sur le plafond global de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros) pour l'émission des titres de créance fixé au 4/ de la vingtième résolution ci-dessus,
 - ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et
 - ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du code de commerce.
4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance faisant l'objet de la présente résolution.
 5. Décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions ordinaires émises dans le cadre de la présente délégation de compétence, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le conseil d'administration mettra en œuvre la délégation.
 6. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission visée au 1/, le conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
 - limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.
 7. Décide que le conseil d'administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, le cas échéant, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et plus généralement faire le nécessaire en pareille matière.
 8. Décide que le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
 9. Prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires, suspension en période d'offre publique

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, décide que pour chacune des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital décidées en application des vingtième à vingt-deuxième résolutions, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté par le conseil d'administration, par délégation, dans les conditions prévues par les articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du code de commerce et dans la limite des plafonds fixés par l'assemblée, lorsque le conseil d'administration constate une demande excédentaire.

L'assemblée générale décide que la présente autorisation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

L'assemblée générale prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du code du travail, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du code du travail

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail :

1. Délègue sa compétence au conseil d'administration à l'effet, s'il le juge opportun, sur ses seules décisions, d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail.
2. Supprime en faveur de ces personnes le droit préférentiel de souscription aux actions qui pourront être émises en vertu de la présente délégation.

3. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de cette délégation.

4. Limite le montant nominal maximum de la ou des augmentations pouvant être réalisées par utilisation de la présente délégation à 3 % du capital social au jour de la décision du conseil d'administration de réalisation de cette augmentation, ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital. À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société.

5. Décide que le prix des actions à émettre, en application du premier paragraphe ci-dessus, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du code du travail est supérieure ou égale à dix ans, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de bourse précédant la décision du conseil d'administration relative à l'augmentation de capital et à l'émission d'actions correspondante, ni supérieur à cette moyenne.

6. Décide, en application des dispositions de l'article L. 3332-21 du code du travail, que le conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux bénéficiaires définis au premier paragraphe ci-dessus, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii), le cas échéant, de la décote.

7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pourra ou non mettre en œuvre la présente délégation, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires.

VINGT-CINQUIÈME RÉOLUTION

Modification des statuts en vue de prévoir les modalités de désignation des administrateurs représentants les salariés

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide :

- de modifier l'alinéa 1 de l'article 11 des statuts, comme suit, le reste demeurant inchangé :

« La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de quinze membres au plus, compte non tenu des administrateurs nommés en application de l'article L. 225-27-1 du code de commerce. »



- d'insérer après l'article 11 un nouvel article numéroté 11 bis rédigé comme suit :

« **ARTICLE 11 bis**

Le conseil d'administration comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du code de commerce, deux administrateurs représentant les salariés du groupe. Au cas où le nombre d'administrateurs nommés par l'assemblée générale deviendrait inférieur à treize, le nombre des administrateurs représentant les salariés pourrait être ramené à un à l'expiration du mandat en cours des administrateurs représentant les salariés

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de 4 ans.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions prévues par l'article L. 225-34 du code de commerce.

Par exception à la règle prévue à l'article 11 des présents statuts pour les administrateurs nommés par l'assemblée générale, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions.

Les administrateurs représentant les salariés sont désignés selon les modalités suivantes :

- *l'un 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 ;*

- *l'autre est désigné par le Comité d'Entreprise Européen du groupe Faurecia (dénommé au sein du Groupe, Faurecia European Works Council, FEWC).*

Les administrateurs désignés doivent être titulaires depuis au moins deux ans d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes, ayant leur siège social en France.

Par exception, l'administrateur désigné par le Comité d'Entreprise Européen pourra être titulaire d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes, ayant son siège social en France ou à l'étranger. »

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour les formalités

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.

12.4. Informations relatives aux administrateurs proposés au renouvellement et aux candidats dont la nomination est soumise au vote

12.4.1. INFORMATIONS RELATIVES AUX ADMINISTRATEURS PROPOSÉS AU RENOUELEMENT

Amparo Moraleda

Mme Amparo Moraleda est diplômée en tant qu'Ingénieur de l'ICAI (*Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial*) de Madrid et est titulaire d'un MBA de la IESE Business School de Madrid.

Elle a été, de janvier 2009 et jusqu'au mois de février 2012, *Chief Operating Officer* – Division internationale de la société Iberdrola S.A., un des premiers producteurs mondiaux d'énergies renouvelables.

Précédemment, de 1988 à 2008, elle a exercé diverses fonctions au sein du groupe IBM qu'elle a intégré en tant qu'Ingénieur Systèmes. De juin 2001 à juin 2005, elle a notamment été *General Manager* d'IBM Espagne et Portugal. Entre juin 2005 et décembre 2008, elle a été *General Manager* d'IBM pour l'Espagne, le Portugal, la Grèce, Israël et la Turquie.

En décembre 2015, elle est devenue membre de la *Spanish Royal Academy of Economic and Financial Sciences*.

Mme Amparo Moraleda, de nationalité espagnole, sera âgée de 53 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de Mme Amparo Moraleda est celle de la Société.

FONCTION PRINCIPALE ACTUELLEMENT EXERCÉE :

—

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS :

- Membre du conseil de surveillance de CSIC (*Consejo Superior de Investigaciones Científicas*) (Espagne)

- Membre du conseil d'administration de Solvay S.A.* (Belgique)
- Membre du conseil d'administration d'Airbus Group S.E.* (Pays-Bas)
- Membre du conseil d'administration de Caixabank S.A.* (Espagne)
- Membre de l'*Advisory Board* de KPMG en Espagne et au Portugal
- Membre de l'*Advisory Board* de SAP en Espagne et au Portugal
- Membre de l'*Advisory Board* de Spencer Stuart en Espagne
- Membre de la *Spanish Royal Academy of Economic and Financial Sciences*.

FONCTIONS ET MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

- Membre du conseil d'administration de Melià Hotels International S.A. * (Espagne)
- Membre du conseil d'administration de Alstom S.A. * (France)
- Membre du conseil d'administration de Corporación Financiera Alba S.A. * (Espagne)
- *Chief Operating Officer* – Division internationale de Iberdrola S.A. * (Espagne)
- Membre du conseil d'administration de Acerinox S.A.* (Espagne)

Mme Amparo Moraleda détient 2 000 titres Faurecia.

* Société cotée



Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon

M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon est directeur financier et directeur des systèmes d'information du groupe PSA Peugeot Citroën et membre du directoire de Peugeot S.A.

Il a occupé des fonctions financières et commerciales au sein du groupe PSA Peugeot Citroën depuis 1989.

M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon, de nationalité française, sera âgé de 52 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon est celle de la Société.

FONCTION PRINCIPALE ACTUELLEMENT EXERCÉE :

Directeur financier et directeur des systèmes d'information du groupe PSA Peugeot Citroën et membre du directoire de Peugeot S.A.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS :

- Membre du directoire de Peugeot S.A. * (France)
- Administrateur d'Automobiles Citroën (France)
- Vice-président et membre du conseil de surveillance de Gefco (France)
- Représentant permanent de la société Peugeot S.A. *, administrateur d'Automobiles Peugeot (France)
- Représentant permanent d'Automobiles Peugeot, administrateur de Banque PSA Finance (France)
- Vice-président et administrateur délégué de PSA International S.A. (France)
- Administrateur de Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles Company Ltd (Chine)
- Administrateur de Changan PSA Automobiles Co., Ltd (Chine)
- Membre du conseil de surveillance de Dongfeng Peugeot Citroën Automobile Sales Company Ltd (Chine)
- Membre du conseil de surveillance de PSA (Wuhan) Management Company, Ltd (Chine)
- Administrateur d'IKAP (Iran)
- Président de CarOnWay (France)
- Président de Mister Auto (France)

FONCTIONS ET MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

- Président du conseil d'administration de Banque PSA Finance (France)
- Président d'A.S.M. Auto Sud Marché SAS (France)
- Administrateur de Gefco (France)
- Président du conseil de surveillance de Peugeot Finance International N.V. (Pays-Bas)

* Société cotée.

- Administrateur de Peugeot Citroën Automobiles (France)
- Administrateur de PCMA Holding B.V. (Pays-Bas)

M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon détient 20 titres Faurecia.

Jean-Pierre Clamadieu

M. Jean-Pierre Clamadieu est *Chief Executive Officer* de Solvay depuis le 8 mai 2012.

Il a occupé différentes fonctions de direction de branche de Rhodia, en a été le directeur général d'octobre 2003 à mars 2008, puis le président-directeur général jusqu'en octobre 2011.

M. Jean-Pierre Clamadieu, de nationalité française, sera âgé de 58 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de M. Jean-Pierre Clamadieu est celle de la Société.

FONCTION PRINCIPALE ACTUELLEMENT EXERCÉE :

Chief Executive Officer de Solvay S.A. * (Belgique)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS :

- Administrateur de Solvay S.A. * (Belgique)
- Administrateur d'AXA * (France)
- Administrateur de Solvay Finance S.A. (Luxembourg)
- Administrateur de Solvay Specialty Chemicals Asia Pacific Pte. Ltd (Singapour)
- Chairman de Cytec Industries, Inc. (États-Unis)

FONCTIONS ET MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

- *Deputy Chief Executive Officer* de Solvay S.A. * (Belgique) jusqu'au 8 mai 2012
- Président du conseil d'administration de Rhodia (France) jusqu'au 12 février 2013
- Administrateur de la SNCF (France) jusqu'au 31 décembre 2012
- Membre du conseil de surveillance de Solvay GmbH (Allemagne) jusqu'au 31 décembre 2013
- Administrateur de Solvay Iberica S.L. (Espagne) jusqu'au 26 septembre 2014
- Administrateur de Solvay Quimica S.L. (Espagne) jusqu'au 26 septembre 2014
- Administrateur de Solvay America, Inc. (États-Unis) jusqu'au 1^{er} janvier 2014

M. Jean-Pierre Clamadieu détient 364 titres Faurecia.

Robert Peugeot

M. Robert Peugeot est président-directeur général de FFP.

Après ses études à l'École Centrale de Paris et à l'INSEAD, M. Robert Peugeot a occupé différents postes de responsabilité au sein du groupe PSA Peugeot Citroën et a été membre du comité exécutif du groupe entre 1998 et 2007, en charge des fonctions de l'innovation et de la qualité. Il est représentant permanent de FFP au conseil de surveillance de Peugeot S.A., membre du comité financier et d'audit et en préside le comité stratégique. Il est, depuis février 2002, président-directeur général de FFP.

M. Robert Peugeot, de nationalité française, sera âgé de 67 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de M. Robert Peugeot est celle de la Société.

FONCTION PRINCIPALE ACTUELLEMENT EXERCÉE :

Président-directeur général et président du comité investissements et participations de FFP S.A. * (France)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS :

- Représentant permanent de FFP S.A. * au conseil de surveillance, président du comité stratégique et membre du comité financier et audit de Peugeot S.A. * (France)
- Membre du conseil de surveillance, du comité d'audit et du comité rémunérations, nominations et gouvernance d'Hermès International S.C.A. * (France)
- Administrateur et président du comité des comptes d'Établissements Peugeot Frères S.A. (France)
- Administrateur, président des comités Rémunérations et Nominations de Sofina S.A. * (Belgique)
- Administrateur et membre du comité nominations et rémunérations de DKSH S.A. * (Suisse)
- Administrateur de Tikehau Capital Advisors SAS (France)
- Représentant permanent de FFP Invest SAS, 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. *, président de FFP Invest SAS
- Représentant permanent de FFP Invest SAS au conseil d'administration et président du comité rémunérations et nominations de Sanef S.A. (France)

FONCTIONS ET MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

- Membre du conseil de surveillance, président du comité stratégique et membre du comité financier et audit de Peugeot S.A. * (France)
- Membre du conseil de surveillance d'IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg)
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance et membre du comité des comptes de Zodiac Aerospace * (France)
- Administrateur et président du comité rémunérations et nominations de Sanef (France)
- Administrateur, membre des comités stratégique et nominations et rémunérations d'Imerys * (France)
- Administrateur, membre des comités rémunérations et stratégique de Holding Reinier SAS
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance de IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg)

M. Robert Peugeot détient 100 titres Faurecia.

* Société cotée.



12.4.2. INFORMATIONS RELATIVES AUX CANDIDATS DONT LA NOMINATION EST SOUMISE AU VOTE

Patrick Koller

M. Patrick Koller est directeur général de Faurecia depuis le 1^{er} juillet 2016.

Il est diplômé de l'École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy (ESSTIN) et de l'Institut Français de Gestion.

Il a occupé des fonctions de direction au sein de plusieurs grands groupes industriels (Valeo, Rhodia).

En 2006, il a rejoint le groupe Faurecia en tant que vice-président exécutif du *Business Group* Faurecia Automotive Seating (désormais dénommé Faurecia Seating), poste qu'il a occupé jusqu'au 2 février 2015. Durant cette période, il exerce de nombreux mandats au sein des filiales du Groupe.

Le 2 février 2015, il a été nommé directeur général délégué en charge des opérations, fonction qu'il a occupée jusqu'au 30 juin 2016.

M. Patrick Koller, de nationalité française, sera âgé de 58 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de M. Patrick Koller est celle de la Société.

FONCTION PRINCIPALE ACTUELLEMENT EXERCÉE :

Directeur général de Faurecia (France)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS :

—

FONCTIONS ET MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE FAURECIA AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

- Directeur général délégué, en charge des opérations, de Faurecia jusqu'au 30 juin 2016
- Vice-président du conseil d'administration de Faurecia (China) Holding Co., Ltd (Chine) jusqu'au 12 mars 2015
- Gérant de Faurecia Components Pisek, S.r.o. (République Tchèque) jusqu'au 21 avril 2015
- Gérant de Faurecia Plzen (République Tchèque) jusqu'au 21 avril 2015
- Membre du conseil de surveillance de Faurecia Automotive GmbH (Allemagne) jusqu'au 31 mai 2015
- Représentant de l'administrateur Faurecia Investments, vice-président du conseil d'administration de Faurecia Azin Pars Company (Iran) jusqu'au 15 septembre 2015

- Membre du conseil d'administration de Faurecia NHK Co., Ltd (Japon) jusqu'au 28 avril 2015
- Membre du conseil de surveillance de Faurecia Automotive Polska S.A. (Pologne) jusqu'au 30 mars 2015
- Président du conseil de surveillance de Faurecia 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 (Etats-Unis) jusqu'au 4 mars 2015
- Administrateur de Faurecia Madison Automotive Seating, Inc. (Etats-Unis) jusqu'au 2 mars 2015
- Administrateur de Faurecia Automotive Seating UK Limited (Angleterre) jusqu'au 16 septembre 2014
- Administrateur de Orcia Otomotiv Yan Sanayi Ve Anonim Sirketi (Turquie), jusqu'au 2 juin 2014
- Vice-président du conseil d'administration de Faurecia (Shanghai) Management Co., Ltd (Chine) jusqu'au 1^{er} novembre 2013
- Vice-président du conseil d'administration de BFTC Bertrand Faure Teknik Oto Yan Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie) jusqu'au 30 juin 2012

M. Patrick Koller détient 14 950 titres Faurecia.

Penelope Herscher

Mme Penelope Herscher est présidente de FirstRain, Inc., une société éditrice de logiciels, qu'elle a rejointe en 2004 et dont elle a été la présidente et directrice générale jusqu'en 2015. Mme Herscher siège également au conseil d'administration de deux sociétés cotées : Lumentum Operations LLC. (précédemment JDSU) dont elle préside le comité des rémunérations et Rambus, Inc. dont elle préside le comité stratégique. Elle est, dans ces deux sociétés, membre du comité de gouvernance. Elle préside également, depuis mars 2016, le conseil d'administration de Savonix, Inc., une start-up dans le domaine de la santé numérique.

De 2002 à 2003, Mme Penelope Herscher a occupé le poste de vice-présidente exécutive et responsable marketing de Cadence Design Systems, Inc., une société éditrice de logiciels

* Société cotée.

d'automatisation. De 1996 à 2002, elle a été présidente et directrice générale de Simplex Solutions, société dont elle a piloté l'introduction en bourse en 2001 et qui a été acquise par Cadence en 2002. Avant Simplex, elle avait occupé des fonctions de direction chez Synopsys pendant huit ans et avait commencé sa carrière en tant qu'ingénieure R&D chez Texas Instruments.

Mme Penelope Herscher est titulaire d'un *BA Hons* et d'un *MA in Mathematics* de l'Université de Cambridge (Angleterre).

Mme Penelope Herscher a la double nationalité, américaine et anglaise, et sera âgée de 56 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de Mme Penelope Herscher est celle de la Société.

FONCTIONS PRINCIPALES ACTUELLEMENT EXERCÉES :

- Présidente du conseil d'administration de FirstRain, Inc.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS :

- Administratrice de Rambus, Inc. *
- Administratrice de Lumentum Operations LLC. *
- Présidente du conseil d'administration de Savonix, Inc.

FONCTIONS ET MANDATS ÉCHUS, EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

- Présidente et directrice générale de FirstRain, Inc., de 2004 à 2015
- Vice-présidente exécutive et directrice générale de Cadence Systems, de 2002 à 2003
- Présidente et directrice générale de Simplex Solutions, de 1996 à 2002

Mme Penelope Herscher détient 500 titres Faurecia.

* Société cotée.



12.5. Rapports

12.5.1. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

12.5.1.1. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1.1. Contrat entre les sociétés Faurecia Services Groupe et Capgemini Technology Services

Personne concernée

M. Yann Delabrière, mandataire social commun aux sociétés Faurecia (président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016 et président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016), contrôlant la société Faurecia Services Groupe, et Capgemini SA (Administrateur), contrôlant la société Capgemini Technology Services.

Nature et objet

Les sociétés Faurecia Services Groupe et Capgemini Technology Services ont signé le 21 juin 2016 un contrat pour la réalisation de prestations de services par Capgemini dans le cadre du projet « Digital Enterprise ». Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration le 13 avril 2016.

Modalités

Une somme de 7,1 millions d'euros hors taxes est due par votre Société au titre de ce contrat au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Votre conseil d'administration a motivé l'intérêt de cette convention de la façon suivante : « L'intérêt de cette convention pour le groupe Faurecia est de lui permettre de bénéficier d'un accompagnement pour mener à bien un projet stratégique pour son développement ».

1.2. Engagements autorisés au bénéfice de M. Patrick Koller, directeur général Délégué jusqu'au 30 juin 2016 et directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016

Votre conseil d'administration a autorisé les engagements suivants au bénéfice de M. Patrick Koller, directeur général Délégué jusqu'au 30 juin 2016 et directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016.

1.2.1. Régimes de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts) mis en place pour l'ensemble du Groupe en France

Nature et objet

Régimes de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts) mis en place pour l'ensemble du Groupe en France, dont le bénéfice au profit de M. Patrick Koller a été autorisé par votre conseil d'administration lors de ses séances des 13 avril et 25 juillet 2016.

Modalités

Ces régimes sont constitués :

- d'un régime à cotisations définies sur les tranches A et B de la rémunération d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B, sans participation du bénéficiaire. Les cotisations versées par l'entreprise en 2016 se sont élevées à 7 337,04 euros ;
- d'un régime à prestations définies avec les caractéristiques suivantes :
 - ancienneté minimale : cinq ans au moment du départ à la retraite,
 - 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,
 - période de référence prise en compte pour le calcul des prestations : ancienneté à compter du 18 décembre 2006,
 - les prestations sont calculées sur la tranche C uniquement (soit entre quatre et huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale),
 - la rémunération de référence prise en compte au départ en retraite pour ce régime est la moyenne des rémunérations annuelles perçues les trois dernières années en tranche C.

Ces deux régimes sont toujours ouverts à tous les cadres du Groupe ayant au moins cinq ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite s'agissant du régime à prestations définies et au moins un an d'ancienneté s'agissant du régime à cotisations définies.

Votre conseil d'administration a confirmé lors de sa séance du 25 juillet 2016 que M. Patrick Koller, n'ayant plus de contrat de travail, continue de bénéficier de ces deux régimes après le 1^{er} juillet 2016 en sa qualité de directeur général.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-42-1 du code de commerce dans sa rédaction résultant de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, ce même conseil d'administration a décidé d'adosser le bénéfice du régime à prestations définies concernant M. Patrick Koller, à la condition de performance suivante, liée à sa rémunération variable annuelle :

- en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable à hauteur de 80 % ou au-delà, une augmentation de 1 % des droits potentiels (limitée à la tranche C de la rémunération) sera acquise au titre de l'exercice concerné ;
- en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable inférieure à 80 %, l'augmentation des droits sera réduite à due proportion de l'atteinte des objectifs (par exemple, un objectif atteint à 30 % entraînera une augmentation de 0,30 % des droits potentiels).

Les droits potentiels ouverts à titre individuel au 31 décembre 2016 au bénéfice de M. Patrick Koller sont les suivants :

Rémunération de référence au 31 décembre 2016 (tranche C)	Droits potentiels annuels pour 2016	Cumul des droits potentiels annuels au 31 décembre 2016	Ancienneté à compter du	Conditions d'ancienneté
154 464 €	1 %	10 %	18 décembre 2016	5 ans au départ en retraite

Aucun versement n'a eu lieu au cours de l'exercice 2016 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ces deux régimes.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Votre conseil d'administration a motivé l'intérêt de cette convention de la façon suivante : « Ces régimes, adossés à des conditions de performance, s'inscrivent dans le cadre d'une fidélisation à long terme du directeur général et d'une meilleure association aux résultats du Groupe ».



1.2.2. Régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies (article 39 du code général des impôts) applicable aux membres du comité exécutif de Faurecia

Nature et objet

Régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies (article 39 du code général des impôts) dont le bénéfice au profit de M. Patrick Koller a été autorisé par votre conseil d'administration lors de sa séance du 25 juillet 2016.

Ce régime, mis en place par décision du conseil d'administration du 11 février 2015, tel que modifié par décision unilatérale du directeur général du 4 juillet 2016, bénéficie aux membres du comité exécutif de votre Société titulaires d'un contrat de travail, en cours d'exécution ou suspendu, ou d'un mandat social en France, ayant siégé au comité exécutif pour une durée minimale consécutive de trois années civiles à compter de la mise en place de ce régime ou de l'entrée au comité exécutif.

Modalités

Votre Société garantit aux bénéficiaires un niveau de rente annuelle déterminée en fonction du résultat opérationnel de l'entreprise et du budget approuvé par le conseil d'administration selon la formule $\sum Xi * R$, où :

- R est la rémunération de référence annuelle ;
- Xi est le droit accordé au titre de chaque année d'ancienneté i égale à :
 - 3 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement supérieur à 105 % du résultat opérationnel budgété,
 - 2 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 95 % et 105 % du résultat opérationnel budgété,
 - 1 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement inférieur à 95 % du résultat opérationnel budgété.

Le résultat opérationnel d'une année N est défini sur la base du compte de résultat au 31 décembre N arrêté par le conseil d'administration de l'année N+1 et le budget initial de l'année N approuvé par le conseil d'administration de l'année N-1.

Chaque année, après l'approbation des comptes, le conseil d'administration décide ainsi du niveau octroyé.

Pour l'exercice 2015, le conseil d'administration du 13 avril 2016 a décidé que le niveau de rente pour cet exercice correspondrait à 3 % du salaire de référence de chaque bénéficiaire français. Les droits potentiels ouverts à titre individuel au 31 décembre 2016 au bénéfice de M. Patrick Koller sont les suivants :

Rémunération de référence au 31 décembre 2016	Droits potentiels annuels pour 2016	Cumul des droits potentiels annuels au 31 décembre 2016	Plafond des droits potentiels (tous régimes Faurecia)	Conditions d'ancienneté
1 469 290 €	3 %	6 %	25 %*	3 années civiles au comité exécutif à compter du 1 ^{er} janvier 2015

* Cumulé avec huit plafonds annuels de Sécurité sociale.

Aucun versement n'a eu lieu au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ce régime.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Votre conseil d'administration a motivé l'intérêt de cette convention de la façon suivante : « Ces régimes, adossés à des conditions de performance, s'inscrivent dans le cadre d'une fidélisation à long terme des cadres dirigeants et du directeur général et d'une meilleure association aux résultats du Groupe ».

1.2.3. Indemnité de départ

Nature et objet

Indemnité de départ au bénéfice de M. Patrick Koller mise en place par votre conseil d'administration lors de sa séance du 25 juillet 2016.

Modalités

Cette indemnité répond aux conditions suivantes :

- i. Cette indemnité sera due en cas de rupture du mandat social de M. Patrick Koller en tant que directeur général à l'initiative de votre Société, sous réserve que cette rupture n'intervienne pas du fait d'une faute grave ou d'une faute lourde de ce dernier ;
- ii. Cette indemnité ne sera pas due en cas de démission ou de retraite ;
- iii. Le paiement de cette indemnité est soumis à la réalisation des conditions de performance suivantes :
 - a. atteinte d'un résultat opérationnel positif sur les trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général ;
 - b. atteinte d'un cash-flow net positif sur les trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général.

- iv. Le montant de cette indemnité sera égal à vingt-quatre mois du salaire de référence (rémunération fixe et variable à court terme) dès lors que les deux conditions décrites ci-dessus seront réalisées au cours des trois exercices concernés, ce qui en pratique équivaut à la réalisation de six critères ;
- v. Dans le cas où l'un des six critères ne serait pas réalisé, l'indemnité de départ sera réduite à due concurrence d'un sixième et pourra être donc nulle si aucun de ces six critères n'est réalisé ;
- vi. Dans le cas où la durée du mandat de M. Patrick Koller en qualité de directeur général serait inférieure à trois ans, la méthode de calcul de l'indemnité de départ serait identique mais le nombre de critères serait ajusté pour tenir compte de la durée réelle du mandat.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Votre conseil d'administration a motivé l'intérêt de cette convention de la façon suivante : « Cet engagement, adossé à des conditions de performance, s'inscrit dans le cadre d'une fidélisation à long terme du directeur général et d'une meilleure association aux résultats du Groupe ».

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1. Régime de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts) pour l'ensemble du Groupe en France

Personne concernée

M. Yann Delabrière, en sa qualité de président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016.

Nature et objet

Régimes de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts) pour l'ensemble du Groupe en France.

Modalités

Ces régimes sont constitués :

- d'un régime à cotisations définies sur les tranches A et B de la rémunération d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B, sans participation du bénéficiaire. Les cotisations versées par l'entreprise au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 se sont élevées à 3 668,52 euros (jusqu'au 30 juin 2016) ;
- d'un régime à prestations définies.

M. Yann Delabrière a fait valoir ses droits à la retraite au 1^{er} juillet 2016.

Le capital constitutif de la rente liée au régime à prestations définies est de 1 114 468,89 euros.

Le capital constitutif de la rente liée au régime à cotisations définies est de 88 797,34 euros.

2.2. Convention de mandataire social

Personne concernée

M. Patrick Koller, en qualité de directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016.

Nature et objet

Votre conseil d'administration du 11 février 2015 a autorisé la conclusion, entre votre Société et M. Patrick Koller, d'une convention visant à formaliser les droits et obligations de ce dernier en qualité de directeur général délégué. Cette convention a été formellement signée le 12 février 2015.

Modalités

Cette convention reprend les engagements et les éléments de rémunération de M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué tels que ces éléments ont été arrêtés par votre conseil d'administration du 9 décembre 2014 et du 11 février 2015.

Cette convention a pris fin le 1^{er} juillet 2016.



2.3. Régime additionnel de retraite à prestations définies applicable aux membres du comité exécutif (article 39 du code général des impôts)

Cet engagement concerne M. Patrick Koller, en qualité de directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016.

La nature, l'objet, les modalités, le motif justifiant l'intérêt de la convention et les droits potentiels ouverts au 31 décembre 2016 au bénéfice de M. Patrick Koller sont ceux décrit au § 1.2.2 ci-dessus.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Valérie Quint

12.5.1.2. Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit
Valérie Quint



12.5.1.3. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (vingtième résolution) d'actions ordinaires et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (vingt et unième résolution) d'actions ordinaires et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre :
 - étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
 - étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du code de commerce ;
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (vingt-deuxième résolution) d'actions ordinaires et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, étant précisé que conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 250 000 000 euros au titre de la vingtième résolution et 95 000 000 euros au titre des vingt et unième et vingt-deuxième résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 1 000 000 000 euros pour les vingtième à vingt-deuxième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux vingtième à vingt-deuxième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la vingt-troisième résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des vingt et unième et vingt-deuxième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la vingtième résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci, et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les vingt et unième et vingt-deuxième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Valérie Quint



12.5.1.4. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Aux Actionnaires

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, pour un montant nominal maximal de 3 % du capital social de la Société au jour de la décision du conseil d'administration de la réalisation de cette augmentation, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 21 avril 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Valérie Quint

12.5.2. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC ⁽¹⁾ sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Faurecia, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après le(s) « Référentiel(s) ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr



2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 15 % des effectifs et entre 15 % et 36 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

(1) Informations sociales :

- Indicateurs (informations quantitatives) : effectif total inscrit et répartition par contrat, taux d'absentéisme, nombre total d'heures de formation, taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt ;
- Informations qualitatives : l'emploi (répartitions par sexe et par zone géographique, les embauches et les licenciements, la proportion de femmes dans les effectifs cadres), l'organisation du temps de travail, l'absentéisme, les relations sociales (l'organisation du dialogue social, le bilan des accords collectifs), les conditions de santé-sécurité au travail, les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, les politiques mises en œuvre en matière de formation, la diversité et l'égalité des chances et de traitement (les mesures prises en matière d'égalité homme-femme, la lutte contre les discriminations), la promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT (liberté d'association, élimination des discriminations, du travail forcé et des enfants).

Informations environnementales et sociétales :

- Indicateurs (informations quantitatives) : la part des sites de production certifiés ISO 14001, le nombre de sites certifiés ISO 14001, les consommations de matières premières ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires, les consommations d'énergie ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires, les émissions de GES (scope 1 et 2 et leur ratio par unité de chiffre d'affaires), les émissions de Composés Organiques Volatils, le tonnage de déchets produits et son ratio par unité de chiffre d'affaires, la répartition de la quantité totale de déchets par filière de traitement ; la part des fournisseurs évalués selon des critères RSE ;
- Informations qualitatives : l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement, les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air (les émissions de composés organiques volatils), l'économie circulaire (les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, la consommation d'énergie totale, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables), le changement climatique (les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit, l'adaptation aux conséquences du changement climatique) ; l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la politique d'achat et dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux, la loyauté des pratiques (les actions engagées pour prévenir la corruption).

(2) BG Faurecia Clean Mobility : Division North America, dont les sites de Silao et Queretaro (Mexique), ainsi que le site de Fradley (Royaume-Uni) ; BG Faurecia Interiors : Division South Europe, dont les sites de Mouzon et Hénin-Beaumont (France) ; BG Faurecia Seating : site de Banbury (Royaume-Uni).

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 11 avril 2017

L'organisme tiers indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Mugnier

Associé Développement durable

Bruno Perrin

Associé



Annexes

SOMMAIRE

**ATTESTATION DU RESPONSABLE
DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET
RESPONSABLE DE L'INFORMATION 348**

**TABLE DE CONCORDANCE AVEC
LES INFORMATIONS REQUISES DANS
LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 349**

**TABLE DE CONCORDANCE AVEC
LES INFORMATIONS REQUISES DANS
LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR
LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
ET LE CONTRÔLE INTERNE 349**

**TABLE DE CONCORDANCE AVEC
L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT
EUROPÉEN (CE) N° 809/2004 DE
LA COMMISSION EUROPÉENNE DU
29 AVRIL 2004 350**

**TABLE DE CONCORDANCE AVEC
LES INFORMATIONS REQUISES PAR
L'ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE
DE COMMERCE 353**



Attestation du responsable du document de référence et responsable de l'information

Responsable du document de référence

M. Patrick Koller

Directeur général

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont les informations sont répertoriées en page 349 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Patrick Koller

Fait à Nanterre, le 24 avril 2017

Responsable de l'information

M. Michel Favre

Vice-président exécutif, Finance

Faurecia

2, rue Hennape

92000 Nanterre

France

Tél. : + 33 (1) 72 36 70 00

Fax : + 33 (1) 72 36 70 07

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

	Pages
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	348
RAPPORT DE GESTION	
Analyse des résultats, de la situation financière, des risques et liste des délégations en matière d'augmentation du capital de la Société mère et de l'ensemble consolidé (article L. 225-100 et L. 225-100-2 du code de commerce)	8-42 ; 239-242 ; 277
Informations requises par l'article L. 225-100-3 du code de commerce relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	127 ; 276
Informations relatives aux rachats d'actions (article L. 225-211, al. 2 du code de commerce)	286-287
ÉTATS FINANCIERS	
Comptes annuels	243-263
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	264-265
Comptes consolidés	176-236
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237-238

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence, les informations qui constituent le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne tel que prévu par l'article L. 225-37 du code de commerce.

	Pages
COMPOSITION, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	108-127
PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	162-171



Table de concordance avec l'annexe I du règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 du 29 avril 2004.

Informations	Pages
1. PERSONNES RESPONSABLES	
1.1. Personnes responsables des informations	348
1.2. Attestation du responsable du document de référence	348
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Coordonnées	4 ; 292
2.2. Changements	292
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	5
3.2. Informations financières intermédiaires	NA
4. FACTEURS DE RISQUE	29-42
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	270-273
5.1.1. Raison sociale	273
5.1.2. Enregistrement au RCS	273
5.1.3. Date de création et durée	273
5.1.4. Siège social – forme juridique – législation applicable	273
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de la Société	270-273
5.2. Principaux investissements	13-18 ; 26 ; 83 ; 188-191 ; 228 ; 241 ; 250-251
5.2.1. Réalisés	250-251
5.2.2. En cours	228
5.2.3. Programmés	228
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	8-19
6.1.1. Opérations et principales activités	8-19
6.1.2. Nouveaux produits	13-19
6.2. Principaux marchés	13-19
6.3. Événements exceptionnels	184
6.4. Degré de dépendance	30-31 ; 276
6.5. Position concurrentielle	7, 34
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	8-19 ; 270-273
7.2. Liste des filiales importantes	231-236 ; 262-263 ; 290-291

Informations	Pages
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	200-201 ; 251
8.2. Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	89-98
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	22-27 ; 240-241
9.2. Résultat d'exploitation	22-24
9.2.1. Facteurs importants	22-27 ; 240-241
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	25 ; 240-241
9.2.3. Influences extérieures	29-42
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Capitaux de l'émetteur	207-209 ; 266-267 ; 276-289
10.2. Flux de trésorerie	26 ; 180
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	26 ; 216-223 ; 240-241 ; 256-258
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	26 ; 216-223 ; 240-241 ; 256-258
10.5. Sources de financement attendues	26 ; 216-223 ; 240-241 ; 256-258
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	75-84
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances	27 ; 73 ; 76-78
12.2. Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	27
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES	
13.1. Principales hypothèses	NA
13.2. Rapport des commissaires aux comptes	NA
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	4 ; 108-113 ; 128-139
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	114 ; 140-141
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunérations versées	143-159
15.2. Provisions pour retraites ou autres	211-215
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Durée des mandats	109
16.2. Contrats de service	141
16.3. Comités	116 ; 119-126
16.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	108 ; 127
17. SALARIÉS	
17.1. Répartition des effectifs	58-60
17.2. Participations et stock-options	56-57 ; 208-209 ; 278-285
17.3. Accord de participation au capital	56-57
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Répartition du capital	266
18.2. Droits de vote différents	275
18.3. Contrôle de l'émetteur	275
18.4. Accords d'actionnaires	140 ; 275



Informations	Pages
19. OPÉRATION AVEC DES APPARENTÉS	229
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	
20.1. Informations financières historiques	5
20.2. Informations financières pro-forma	NA
20.3. États financiers	176-236 ; 243-263
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	237-238 ; 264-265
20.4.1. Déclarations	NA
20.4.2. Autres informations vérifiées	343-345
20.4.3. Autres informations non vérifiées	NA
20.5. Dates des dernières informations financières	31 décembre 2016
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	269
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	38
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	184
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	266
21.1.1. Capital souscrit et autorisé	266 ; 277
21.1.2. Actions non représentatives du capital	NA
21.1.3. Autodétention et autocontrôle	286-287
21.1.4. Valeurs mobilières	277-286
21.1.5. Conditions d'acquisition	275
21.1.6. Options ou accords	140 ; 275
21.1.7. Historique du capital	287-289
21.2. Acte constitutif et statuts	273-274
21.2.1. Objet social	274
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	113-126
21.2.3. Droits et privilèges des actions	274-275
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	274-275
21.2.5. Assemblées générales	274-275
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	275
21.2.7. Seuils de participation	267 ; 275
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	274-275
22. CONTRATS IMPORTANTS	276
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	
23.1. Déclaration d'expert	NA
23.2. Autres déclarations	NA
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	274
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	231-236 ; 262-263 ; 290-291

Table de concordance avec les informations requises par l'article R. 225-105-1 du code de commerce

COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES EN MATIÈRE DE REPORTING DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

Le reporting des indicateurs environnementaux et sociaux est réalisé conformément aux prescriptions contenues dans les *Faurecia Core Procedures* (FCP) concernées. Ces procédures s'inscrivent dans le cadre du *Faurecia Excellence System* (FES), qui définit la manière de travailler des collaborateurs du Groupe partout dans le monde et structure l'identité du Groupe.

La FCP en matière de reporting environnemental a pour objet d'organiser la collecte annuelle, la consolidation et la communication des données en la matière au moyen d'un logiciel Groupe animé par la société Tennaxia. Le périmètre de reporting couvre les sites du Groupe identifiés par les responsables HSE de chaque *Business Group* (sont notamment exclus les sites à faible impact environnemental).

Le logiciel Groupe déployé auprès des sites concernés décrit, entre autres, la liste des indicateurs objet du reporting, les contrôles, notamment de cohérence, mis en œuvre tout au long du processus de reporting ainsi que des instructions d'utilisation.

Les données, dûment collectées, contrôlées et saisies dans le logiciel sont validées au niveau de la division, de la branche d'activité et du Groupe avant d'être consolidées.

Les FCP en matière sociale définissent notamment les standards de reporting en matière d'effectifs et d'autres données sociales clefs au sein du Groupe. L'ensemble des sites du groupe Faurecia est concerné. Ces procédures reposent sur un reporting mensuel via l'utilisation de l'outil Metis_HR au sein duquel les données sont alors consolidées. Des contrôles sont mis en œuvre tout au long du processus de remontées des données, qui, à l'issue de ce processus, sont analysées par la direction des ressources humaines du Groupe.

Les données environnementales et sociales figurant dans le présent document de référence font l'objet d'une vérification externe par Ernst & Young et Associés. Les conclusions de leur mission sont formalisées dans l'avis figurant à la sous-section 12.5.2 du document de référence.

			Pages
1.	INFORMATIONS DE NATURE SOCIALE		
1.1	Emploi	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	53 ; 58-59
		Les embauches et les licenciements	61-63
		Les rémunérations et leur évolution	55
1.2	Organisation du travail	L'organisation du temps de travail	65
		L'absentéisme	66
1.3	Relations sociales	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	53-55
		Le bilan des accords collectifs	53-54
1.4	Santé et sécurité	Les conditions de santé et de sécurité au travail	44-47
		Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	53-54
		Les accidents du travail notamment leur fréquence et leur gravité et les maladies professionnelles	44-47 ; 67
1.5	Formation	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	48-49 ; 64 ; 91
		Le nombre total d'heures de formation	49 ; 91
1.6	Égalité de traitement	Les mesures prises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes	51 ; 55
		Les mesures prises en matière d'emploi et l'insertion des personnes handicapées	55 ; 64
		La politique de lutte contre les discriminations	54-55



		Pages	
1.7	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	Le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	55
		L'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	55
		L'élimination du travail forcé ou obligatoire	54
		L'abolition effective du travail des enfants	54
2. INFORMATIONS DE NATURE ENVIRONNEMENTALE			
2.1	Politique générale	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	89-90
		Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	91
		Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	91
		Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	98
2.2	Pollution	Les mesures de prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	96-97
		La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	98
2.3	Économie circulaire	<i>Prévention et gestion des déchets</i>	
		Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	86-87 ; 92-93
		Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	86
		<i>Utilisation durable des ressources</i>	
		La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	96-97
		La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	92-93
2.4	Changement climatique	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	95-96
		L'utilisation des sols	97
		Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	94-95
		L'adaptation aux conséquences du changement climatique	94 ; 97-98
2.5	Protection de la biodiversité	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	97-98
3. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE			
3.1	Impact territorial, économique et social	En matière d'emploi et de développement régional	99
		Sur les populations riveraines ou locales	99
3.2	Relations avec les parties prenantes	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	100
		Les actions de partenariat ou de mécénat	102
3.3	Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	103
		L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	67 ; 104
3.4	Loyauté des pratiques	Les actions engagées pour prévenir la corruption	104
		Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	106
3.5	Toute action engagée en faveur des droits de l'homme dans le cadre de ces engagements		106

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

