



**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**  
2014

*Technical perfection, automotive passion*

**faurecia**

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>L'essentiel sur Faurecia</b>	<b>3</b>	
	Organes de direction et de contrôle	4	
	Chiffres clés	5	
<b>2</b>	<b>L'activité du groupe en 2014</b>	<b>7</b>	
	2.1. Groupe Faurecia	8	
	2.2. Évolution des activités du groupe et chiffres d'affaires	12	
	2.3. Événements récents	18	
<b>3</b>	<b>Les résultats et le financement</b>	<b>19</b>	
	3.1. Résultats	20	
	3.2. Structure financière et endettement	23	
	3.3. Perspectives	25	
	3.4. Facteurs de risques	26	
<b>4</b>	<b>La politique de ressources humaines et la politique sociale du groupe</b>	<b>35</b>	
	4.1. La sécurité au travail	36	
	4.2. Le développement des compétences	39	
	4.3. La poursuite d'un dialogue économique et social approfondi	44	
	4.4. Épargne d'entreprise, intéressement et participation au développement du groupe	47	
	4.5. Efficacité administrative des ressources humaines	49	
	4.6. Autres indicateurs sociaux	50	
<b>5</b>	<b>Qualité</b>	<b>59</b>	
	5.1. Résultats Qualité	60	
	5.2. <i>Faurecia Excellence System</i> (FES)	61	
	5.3. Trophées clients	62	
	5.4. Perspectives 2015	63	
<b>6</b>	<b>Recherche et développement</b>	<b>65</b>	
	6.1. L'attente du marché	66	
	6.2. Recherche et innovation	69	
	6.3. Ingénierie et management des programmes	76	
<b>7</b>	<b>Faurecia et le développement durable</b>	<b>77</b>	
	7.1. Faurecia et l'environnement	78	
	7.2. Les actions sociétales	91	
<b>8</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>99</b>	
	8.1. Le conseil d'administration	100	
	8.2. Le comité exécutif	128	
	8.3. Le <i>Senior Management</i>	130	
	8.4. Le contrôle interne	131	
	8.5. 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	139	
<b>9</b>	<b>Comptes consolidés</b>	<b>141</b>	
	9.1. État du résultat global de la période	142	
	9.2. Bilan consolidé	144	
	9.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés	146	
	9.4. Variation des capitaux propres consolidés	147	
	9.5. Annexe aux états financiers consolidés	148	
	9.6. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2014	202	
	9.7. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	209	
<b>10</b>	<b>Informations juridiques et financières</b>	<b>211</b>	
	10.1. Comptes sociaux et rapport de gestion de Faurecia	212	
	10.2. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	238	
	10.3. Le capital et la bourse	240	
	10.4. Informations complémentaires sur Faurecia	244	
<b>11</b>	<b>Assemblée générale mixte du 27 mai 2015</b>	<b>261</b>	
	11.1. Ordre du jour	262	
	11.2. Exposé des motifs des résolutions	264	
	11.3. Résolutions	274	
	11.4. Informations relatives aux administrateurs proposés au renouvellement	283	
	11.5. Rapports	285	
	<b>Annexes</b>	<b>295</b>	
	Attestation du responsable du document de référence et du responsable de l'information	296	
	Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel	297	
	Table de concordance avec l'annexe I du règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004	298	
	Table de concordance avec les informations requises par le décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (article R. 225-105-1 du code de commerce)	301	

# Document de référence 2014



Le présent document de référence incluant le rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 22 avril 2015 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

	<b>ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE</b>	<b>4</b>	<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>5</b>
--	--	----------	----------------------	----------



## Organes de direction et de contrôle

**Conseil d'administration** (au 31 décembre 2014)

**Président-directeur général**

Yann Delabrière

**Administrateurs**

Éric Bourdais de Charbonnière  
Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon  
Jean-Pierre Clamadieu  
Lee Gardner  
Hans-Georg Härter  
Linda Hasenfratz  
Ross McInnes  
Amparo Moraleda  
Thierry Peugeot  
Robert Peugeot  
Bernadette Spinoy  
Carlos Tavares

**Commissaires aux comptes**

**Membres de la Compagnie Régionale de Versailles**

**ERNST & YOUNG Audit**

Représenté par Denis Thibon  
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**

**Yann Delabrière**

*Président-directeur général*

**Niklas Braun**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Automotive Exteriors*

**Michel Favre**

*Vice-Président Exécutif, Finance*

**Hervé Guyot**

*Vice-Président Exécutif, Stratégie*

**Patrick Koller**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Automotive Seating  
jusqu'au 2 février 2015*

*Directeur général délégué à compter du 2 février 2015*

**Jacques Mauge**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Amérique du Nord  
jusqu'au 2 mars 2015*

*Conseiller du président-directeur général à compter du 2 mars 2015*

**Kate Philipps**

*Vice-Président Exécutif, Communication*

**Jean-Michel Renaudie**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Interior Systems*

**Christophe Schmitt**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Emissions Control Technologies*

**Jean-Pierre Sounillac**

*Vice-Président Exécutif, Ressources Humaines*

**Mark Stidham**

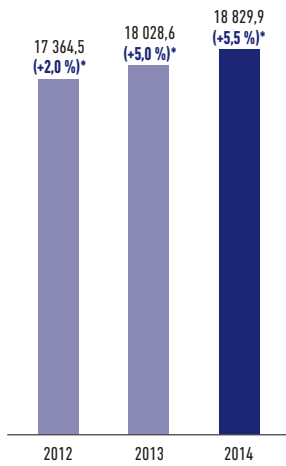
*Vice-Président Exécutif, Faurecia Amérique du Nord  
à compter du 2 mars 2015*

**Hagen Wiesner**

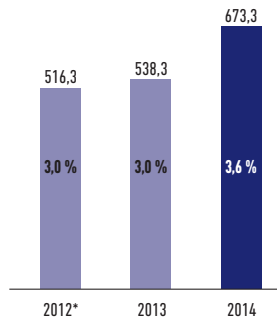
*Vice-Président Exécutif, Faurecia Automotive Seating  
à compter du 2 février 2015*

Le gouvernement d'entreprise fait l'objet du chapitre 8 du présent document de référence.

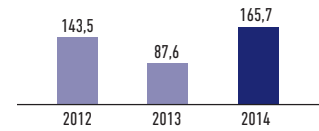
## Chiffres clés



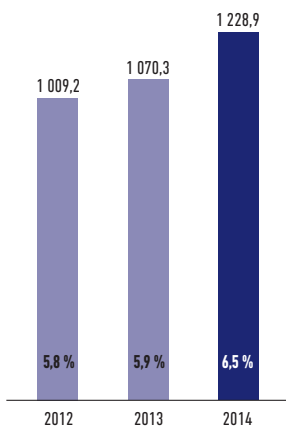
Chiffre d'affaires (en M€)  
\*Variation à données comparables



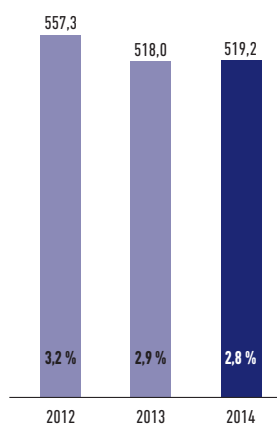
Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>  
(en M€ et % du CA)  
\*IAS19 révisé



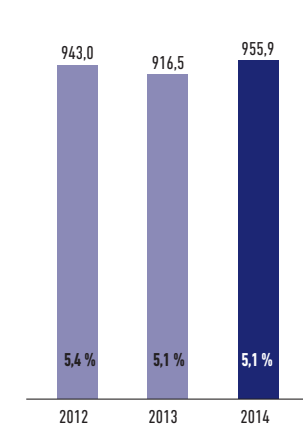
Résultat net part du groupe (en M€)



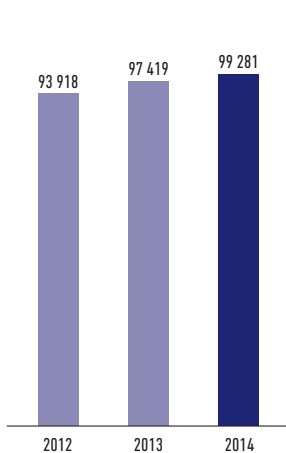
EBITDA <sup>(2)</sup>  
(en M€ et % du CA)



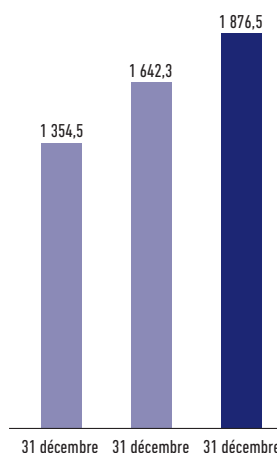
Investissements corporels (en M€ et % du CA)



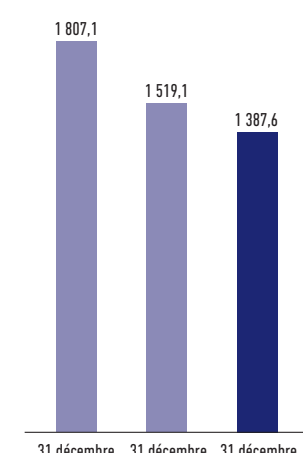
Dépenses brutes de recherche et développement <sup>(3)</sup>  
(en M€ et % du CA)



Effectifs totaux



Capitaux propres (en M€)



Dettes financières nettes <sup>(4)</sup>  
(en M€)

(1) Définition en note 1.15 de l'annexe aux états financiers consolidés.

(2) Marge opérationnelle plus dotation aux amortissements et provisions sur immobilisations (note 5.5 de l'annexe aux états financiers consolidés).

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

(4) Définition en note 26.1 de l'annexe aux états financiers consolidés.







# 2

## L'activité du groupe en 2014

### SOMMAIRE

<b>2.1.</b>	<b>GROUPE FAURECIA</b>	<b>8</b>	<b>2.2.2.</b>	Faurecia Emissions Control Technologies	13
	2.1.1. Description de l'activité du groupe	8	<b>2.2.3.</b>	Faurecia Interior Systems	15
	2.1.2. Évolution de l'activité du groupe	8	<b>2.2.4.</b>	Faurecia Automotive Exteriors	17
<b>2.2.</b>	<b>ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE ET CHIFFRES D'AFFAIRES</b>	<b>12</b>	<b>2.3.</b>	<b>ÉVÉNEMENTS RÉCENTS</b>	<b>18</b>
	2.2.1. Faurecia Automotive Seating	12			

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 133 à 204, 210 à 233, 205 et 206, 234 et 235 et 8 à 17 du document de référence de l'exercice 2013 déposé auprès de l'AMF le 24 avril 2014 sous le numéro D. 14-0403 ;
- 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 119 à 187, 194 à 217, 188 à 189, 218 à 219 et 8 à 17 du document de référence de l'exercice 2012 déposé auprès de l'AMF le 24 avril 2013 sous le numéro D. 13-0418.

Le présent chapitre fournit un descriptif de l'activité et des résultats de Faurecia au titre de l'exercice 2014. 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 quatre principales branches d'activité (*Business Groups*) : Faurecia Automotive Seating (FAS), Faurecia Emissions Control Technologies (FECT), Faurecia Interior Systems (FIS), et Faurecia Automotive Exteriors (FAE).

Le portefeuille du groupe comprend des produits de haute qualité et de haute technologie basés sur son expertise exclusive. Ces produits ont remporté de nombreux prix et distinctions décernés par 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.

Faurecia participe à tous les stades du processus de développement de l'équipement, de la définition du cahier des charges du produit jusqu'au marketing initial. 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 voiture et conclut généralement des contrats afin de fournir ces produits 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, ainsi que par l'expertise des six mille 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 en service dans le monde est équipé d'origine d'au moins un produit fabriqué par l'un des *Business Groups* de Faurecia.

Au 31 décembre 2014, Faurecia employait environ 99 500 personnes dans 34 pays, réparties sur 330 sites dont 30 centres de recherche et développement.

Faurecia analyse son chiffre d'affaires principalement sur la base des ventes de produits (livraisons de pièces et composants aux constructeurs automobiles). En outre, le groupe génère des revenus provenant de deux autres sources. D'une part, le chiffre d'affaires de Faurecia Emissions Control Technologies comprend des ventes de monolithes qui sont des composants utilisés dans les catalyseurs 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 refacturés aux constructeurs pour leur prix de revient (*pass-through basis*). Ils ne génèrent de ce fait aucune valeur ajoutée industrielle. D'autre part, le groupe perçoit des revenus des ventes d'outillages, de recherche et développement et de prototypes.

### 2.1.2. ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

La progression de la production automobile mondiale de 2013 à 2014, estimée à 3,3 % au niveau mondial, montre une croissance dans toutes les zones géographiques sauf l'Amérique du Sud. Ainsi, l'activité a progressé en Europe (3,2 %), est restée soutenue en Amérique du Nord (5,0 %) et a continué à croître en Asie où la production a augmenté de 4,1 %. En revanche, la production a baissé de 16,1 % en Amérique du Sud (source IHS Automotive, janvier 2015).

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires consolidé de Faurecia pour l'année 2014 s'élève à 18 828,9 millions d'euros, à comparer à 18 028,6 millions d'euros en 2013. La progression du chiffre d'affaires consolidé de Faurecia entre 2013 et 2014 est ainsi de 4,4 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, il est en progression de 5,5 % par rapport à

l'année 2013, dont une hausse de 4,0 % sur le premier semestre et une hausse de 7,1 % sur le second semestre.

Les ventes de produits (livraisons de pièces et composants aux constructeurs) sont de 14 089,3 millions d'euros, contre 13 693,2 millions d'euros en 2013. Elles progressent de 2,9 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, elles sont en hausse de 4,4 %, dont 2,9 % sur le premier semestre, et de 6,0 % sur le second semestre à taux de change et périmètre constants.

Les ventes d'outillages, de R&D, de prototypes et autres services s'établissent à 1 637,7 millions d'euros, contre 1 567,7 millions d'euros en 2013. Elles progressent de 4,5 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, elles sont en hausse de 3,4 %.

Les ventes de monolithes <sup>(1)</sup> se sont élevées à 3 101,9 millions d'euros, pour 2 767,7 millions d'euros en 2013. Elles sont en hausse de 12,1 % en données brutes et de 12,2 % à taux de change et périmètre constants, dont une progression de 12,3 % sur le premier semestre et une progression de 12,1 % sur le second semestre.

Le chiffre d'affaires total hors monolithes s'élève en 2014 à 15 727,0 millions d'euros, à comparer aux 15 260,9 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 3,1 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, la progression est de 4,3 % par rapport à 2013, dont une hausse de 2,5 % sur le premier semestre et de 6,2 % sur le second semestre.

### DÉCOUPAGE MATRICIEL DES OPÉRATIONS

(en millions d'euros)	Ventes de produits	Ventes de monolithes	Développement, outillages, prototypes et autres services	Chiffre d'affaires total
Automotive Seating	4 938,9		370,2	5 309,1
Emissions Control Technologies	3 433,0	3 101,9	212,5	6 747,4
Interior Systems	3 996,5		712,8	4 709,3
Automotive Exteriors	1 720,9		342,2	2 063,1

<b>TOTAL</b>	<b>14 089,3</b>	<b>3 101,9</b>	<b>1 637,7</b>	<b>18 828,9</b>
--------------	-----------------	----------------	----------------	-----------------

(en millions d'euros)	S2 2014	S2 2013	Var. (%) brute	Var. (%) *	2014	2013	Var. (%) brute	Var. (%) *
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 500,6</b>	<b>8 763,6</b>	<b>8,4 %</b>	<b>7,1 %</b>	<b>18 828,9</b>	<b>18 028,6</b>	<b>4,4 %</b>	<b>5,5 %</b>
Automotive Seating	2 678,5	2 500,3	7,1 %	6,1 %	5 309,1	5 218,9	1,7 %	2,8 %
Emissions Control Technologies	3 418,8	3 150,4	8,5 %	6,4 %	6 747,4	6 350,5	6,3 %	6,9 %
Interior Systems	2 341,3	2 198,7	6,5 %	5,5 %	4 709,3	4 560,0	3,3 %	5,0 %
Automotive Exteriors	1 062,0	914,2	16,2 %	16,4 %	2 063,1	1 899,3	8,6 %	9,1 %
<b>Ventes de produits</b>	<b>6 999,8</b>	<b>6 555,5</b>	<b>6,8 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>14 089,3</b>	<b>13 693,2</b>	<b>2,9 %</b>	<b>4,4 %</b>
Automotive Seating	2 472,2	2 299,3	7,5 %	6,5 %	4 938,9	4 890,9	1,0 %	2,1 %
Emissions Control Technologies	1 717,9	1 651,0	4,0 %	3,2 %	3 433,0	3 351,7	2,4 %	4,7 %
Interior Systems	1 975,5	1 808,1	9,3 %	8,2 %	3 996,5	3 793,2	5,4 %	7,1 %
Automotive Exteriors	834,2	797,0	4,7 %	4,9 %	1 720,9	1 657,4	3,8 %	4,3 %

\* À taux de change et périmètre constants.

(en millions d'euros)	2013 publié	Devise	Périmètres et autre	Organique*	2014 publié
Ventes de produits	13 693,2	(147,3)	(56,5)	599,9	14 089,3
Var. en %		- 1,1 %	- 0,4 %	4,4 %	2,9 %
Chiffre d'affaires total	18 028,6	(172,7)	(18,9)	991,9	18 828,9
Var. en %		- 1,0 %	- 0,1 %	5,5 %	4,4 %

\* À taux de change et périmètre constants.

Par zone géographique, les ventes de produits de l'exercice 2014 se répartissent comme suit :

- en Europe, les ventes de produits s'établissent à 7 873,1 millions d'euros (55,9 % des ventes produits totales), contre 7 411,5 millions d'euros en 2013. Elles augmentent par rapport à 2013 en données brutes de 6,2 % et sont en

hausse de 6,8 % à taux de change et périmètre constants. Dans la même période, les constructeurs automobiles ont augmenté leur production en Europe de 3,2 % (source : IHS Automotive, janvier 2015). Après un premier semestre de forte progression (+ 6,7 % à taux de change et périmètre constants pour une production automobile de 6,2 %, source :

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



IHS Automotive, janvier 2015), les ventes ont continué de progresser de manière équivalente au second semestre (+ 6,9 % à taux de change et périmètre constants quand la production automobile a augmenté de 0,1 %, source : IHS Automotive, janvier 2015) ;

- en Amérique du Nord, les ventes de produits sont en recul de 5,7 % en données brutes, à 3 495,8 millions d'euros (24,8 % des ventes produits totales), contre 3 707,5 millions d'euros en 2013. À taux de change et périmètre constants, la baisse est de 4,6 % (la production automobile augmentant de 5,0 %, source : IHS Automotive, janvier 2015). L'année a montré une performance contrastée : suite à une baisse importante des ventes sur le premier semestre de 9,5 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : + 4,1 %, source : IHS Automotive, janvier 2015), les ventes de produits du deuxième semestre ont augmenté de 1,0 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : + 5,9 %, source : IHS Automotive, janvier 2015). Les ventes au premier semestre ont baissé principalement en raison des baisses de ventes à Ford, Chrysler (lancement d'un programme retardé) et l'arrêt d'un programme pour BMW. Au deuxième semestre, les ventes ont progressé avec Ford, Chrysler, Nissan et Cummins ;
- en Amérique du Sud, les ventes de produits s'établissent à 550,4 millions d'euros (3,9 % du total), contre 717,0 millions d'euros en 2013. Elles sont en baisse de 23,2 % en données brutes. À taux de change constants, elles baissent de 10,3 %, avec des ventes en recul pour nos principaux clients à l'exception de VW, avec lequel les ventes ont augmenté de

17,7 % (données comparables). Ce recul est à comparer à une baisse de la production automobile de 16,1 % (source : IHS Automotive, janvier 2015). À taux de change et périmètre constants, sur le premier semestre, les ventes ont baissé de 7,9 % (production automobile : - 17,7 %, source : IHS Automotive, janvier 2015), avec une poursuite de cette baisse des ventes au deuxième semestre de 12,8 % (production automobile : - 15,1 %, source : IHS Automotive, janvier 2015) ;

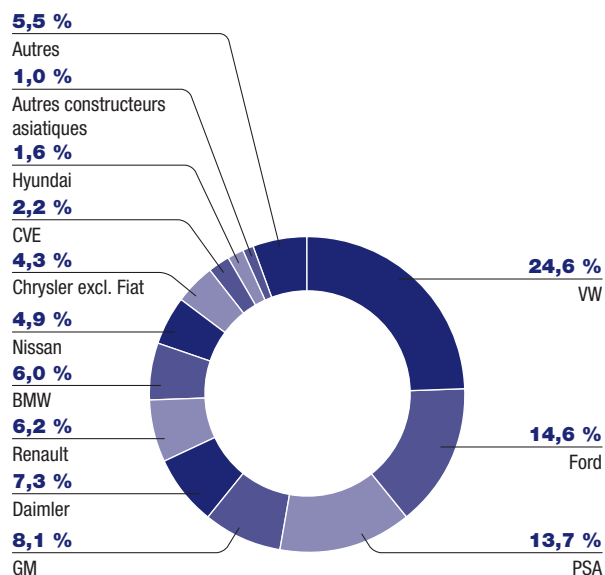
- en Asie, les ventes de produits progressent de 19,0 % en données brutes, à 2 029,4 millions d'euros (14,4 % du total), contre 1 705,8 millions d'euros en 2013. À taux de change et périmètre constants, la progression est de 19,7 %, dont 21,5 % en Chine – pour des ventes produits annuelles de 1 687,8 millions d'euros – et 1,6 % en Corée, pour un montant de ventes produits annuelles de 200,5 millions d'euros. Ceci est à rapprocher d'une hausse de la production automobile de 4,1 % (dont + 9,4 % en Chine) (source : IHS Automotive, janvier 2015). Au premier semestre, les ventes de produits ont augmenté de 22,2 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : + 6,1 %, source : IHS Automotive, janvier 2015). Sur le second semestre, la hausse des ventes de produits en Asie est de 17,4 % à taux de change et périmètre constants (production automobile : + 2,1 %, source : IHS Automotive, janvier 2015) ;
- dans les autres pays, les ventes de produits s'élèvent à 140,5 millions d'euros. Elles sont en repli de 7,2 % en données brutes mais en hausse de 4,2 % à taux de change constants. Les ventes de produits dans les autres pays proviennent principalement de l'Afrique du Sud.

## VENTES PAR RÉGION

(en millions d'euros)	2014	2013	Var (en %)		
			Publié	Données Comparables	Production VL *
<b>Ventes totales</b>					
Europe	10 390,8	9 701,0	7,1 %	7,4 %	
Amérique du Nord	4 515,5	4 691,7	- 3,8 %	- 3,1 %	
Amérique du Sud	677,7	861,4	- 21,3 %	- 8,8 %	
Asie	3 007,7	2 521,9	19,3 %	19,0 %	
Autres pays	237,2	252,6	- 6,1 %	5,4 %	
<b>TOTAL</b>	<b>18 828,9</b>	<b>18 028,6</b>	<b>4,4 %</b>	<b>5,5 %</b>	
<b>Ventes de produits</b>					
Europe	7 873,1	7 411,5	6,2 %	6,8 %	3,2 %
Amérique du Nord	3 495,8	3 707,5	- 5,7 %	- 4,6 %	5,0 %
Amérique du Sud	550,4	717,0	- 23,2 %	- 10,3 %	- 16,1 %
Asie	2 029,4	1 705,8	19,0 %	19,7 %	4,1 %
Autres pays	140,5	151,4	- 7,2 %	4,2 %	NS
<b>TOTAL</b>	<b>14 089,3</b>	<b>13 693,2</b>	<b>2,9 %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>3,3 %</b>

\* Source : estimations IHS, janvier 2015.

**VENTES DE PRODUITS PAR CLIENT EN 2014 (%)**



Les ventes de produits au groupe Volkswagen s'élèvent en 2014 à 3 464,4 millions d'euros, en progression de 2,5 % par rapport à 2013 en données brutes et en hausse de 3,4 % à taux de change et périmètre constants. Elles représentent 24,6 % du total des ventes produits du groupe Faurecia.

Les ventes de produits au groupe Ford représentent 14,6 % des ventes produits du groupe Faurecia, à 2 059,2 millions d'euros pour l'année 2014. Elles sont en progression de 1,2 % en données brutes et de 4,5 % à taux de change et périmètre constants.

Les ventes de produits au groupe PSA Peugeot Citroën s'élèvent en 2014 à 1 934,4 millions d'euros, en légère hausse de 1,2

en données brutes et de 2,4 % à taux de change et périmètre constants. Elles représentent 13,7 % du total des ventes de produits du groupe Faurecia.

Les ventes de produits au groupe Renault-Nissan représentent 11,0 % des ventes de produits de Faurecia. Elles sont en augmentation de 6,8 % par rapport à 2013 en données brutes et de 8,8 % à taux de change et périmètre constants, pour atteindre 1 555,9 millions d'euros. Les ventes de produits à Renault augmentent légèrement de 0,5 % en données comparables tandis que les ventes à Nissan progressent de 21,3 % à taux de change et périmètre constants, avec une forte croissance en Europe (+ 82,4 %) et en Asie (+ 20,0 %).

Les ventes de produits au groupe General Motors enregistrent, en 2014, une hausse de 5,3 % en données brutes et elles sont en hausse de 6,4 % à taux de change et périmètre constants, à 1 145,8 millions d'euros (8,1 % des ventes produits totales).

Les ventes de produits au groupe Daimler s'établissent à 1 029,3 millions d'euros (7,3 % des ventes produits de Faurecia). Elles sont en progrès de 23,1 % en données brutes et de 23,2 % à taux de change et périmètre constants.

Les ventes de produits au groupe BMW s'élèvent à 850,6 millions d'euros (6,0 % des ventes de produits totales). Elles baissent de 12,2 % en données brutes et de 12,8 % à taux de change et périmètre constants.

En 2014, les ventes de produits sont en hausse de 4,9 % avec Hyundai/Kia (3,1 % en données comparables), de 4,6 % avec Geely-Volvo (4,7 % en données comparables) et de 2,1 % avec Toyota (9,1 % en données comparables). Elles reculent de 10,2 % avec Fiat-Chrysler (9,9 % en données comparables).

Les 5 principaux clients de Faurecia représentent 72,0 % des ventes produits : VW 24,6 %, Ford 14,6 %, PSA 13,7 %, Renault-Nissan 11,0 % et GM 8,1 %.



## 2.2. Évolution des activités du groupe et chiffres d'affaires

### 2.2.1. FAURECIA AUTOMOTIVE SEATING

Chiffre d'affaires	Effectifs	Sites	Pays	Centres de recherche et développement et de design et développement
5 309,1 M€	34 800	77	24	16

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. Durant le processus 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 au point des solutions mettant l'accent sur la sécurité, le confort, la qualité perçue, la modularité et les matériaux naturels/recyclés.

L'activité Automotive Seating a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 5 309,1 millions d'euros, en hausse de 1,7 % par rapport à 2013 en données brutes et en hausse de 2,8 % à périmètre et taux de change constants.

Les ventes de produits s'élèvent à 4 938,9 millions d'euros contre 4 890,9 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 1,0 % en données brutes mais une progression de 2,1 % à données comparables. La variation sur le second semestre a été de + 7,5 % en données brutes et de + 6,5 % à taux de change et périmètre constants.

En Europe, les ventes produits s'élèvent à 2 722,3 millions d'euros, en hausse de 2,5 % sur l'année en données brutes (et de 2,8 % en données comparables). Au second semestre, les ventes ont progressé de 5,2 % à taux de change et périmètre constants.

L'Amérique du Nord avec 1 188,8 millions d'euros de ventes produits affiche une baisse de 5,9 % sur l'année en données brutes (5,2 % à taux de change et périmètre constants). Les ventes au deuxième semestre ont fortement augmenté après la baisse des ventes du premier semestre et montrent une progression de 9,6 % en données brutes et de 5,9 % à taux de change et périmètre constants.

En Amérique du Sud, les ventes de produits sont de 193,6 millions d'euros en 2014, en recul de 21,9 % par rapport à 2013 en données brutes et de 9,0 % en données comparables. Au second semestre, le recul des ventes a été de 19,6 % en données brutes (- 13,3 % en données comparables).

En Asie, les ventes produits s'élèvent à 834,1 millions d'euros en progression de 17,7 % sur l'année en données brutes (et de 18,1 % en données comparables) et de + 22,1 % sur le second semestre (+ 18,4 % en données comparables).

L'année 2014 a été marquée par la mise en production série d'une douzaine de projets, dont neuf incluent la production de sièges complets avec tout ou partie des composants et trois les structures de sièges.

L'Amérique du Nord a représenté la moitié des lancements, avec le début de la livraison des sièges complets de la Chrysler 200, du Dodge Avenger, de la Chevrolet Colorado, du GMC Canyon, et des 4x4 Nissan Frontier et Murano.

L'Europe a démarré la production des sièges complets du minivan Mercedes V-Class et de l'utilitaire Mercedes Vito en Espagne, de la troisième génération du Renault Trafic et du nouveau Nissan Primastar en France et de la BMW Série 2 Active Tourer en République Tchèque. En Pologne, la production de structures de sièges a été lancée pour équiper plusieurs modèles du groupe Volkswagen qui se basent sur la plateforme MVS G2.

En Asie, Faurecia Automotive Seating a engagé la production des sièges complets des Peugeot 308 et 2008 en Chine. La production des structures de sièges avant de la nouvelle plateforme globale CMF1 de Renault-Nissan s'est étendue en Corée du Sud.

La construction de nouveaux sites à travers le monde permet non seulement d'accompagner la croissance de l'activité, mais aussi de renforcer la proximité avec les marchés.

Ainsi, le nouveau siège Amérique du Nord d'Auburn Hills (Michigan, États-Unis), inauguré en juillet, réunit en un lieu unique l'ensemble des ressources de recherche, développement et gestion de programmes de Faurecia Automotive Seating.

Aux États-Unis, l'usine de Wentzville (Missouri) a été inaugurée ; elle sera dédiée à la fabrication de sièges complets pour General Motors. À Simpsonville (Kentucky), Faurecia a lancé la construction d'une usine pour produire, à partir de 2016, les sièges complets des utilitaires Ford F-250 et F-350 Super Duty.

Au Mexique, un nouveau site de développement produits a été inauguré à Mexico. Sa mission est de concevoir et développer des coiffes et du garnissage de sièges au plus près des clients.

Par ailleurs, à Puebla, une nouvelle usine de sièges complets a démarré la production de sièges complets pour Nissan.

Au Brésil, Faurecia Automotive Seating a ouvert un centre de recherche et développement à Quatro Barras.

En Corée du Sud, l'usine de Yeoncheon, dédiée à la fabrication de structures de sièges, est la première implantation industrielle de Faurecia Automotive Seating dans le pays.

2014 a également été une année active en matière de présentation de solutions innovantes.

Des garnissages en mousse qui émettent vingt fois moins de composants organiques volatiles ont été mis en production. C'est une première sur le marché, réalisée par les équipes de recherche et développement de Magny-Vernois, en France.

Par ailleurs, lors du Mondial de l'Automobile de Paris en octobre 2014, Faurecia Automotive Seating a dévoilé deux innovations :

- le siège du véhicule concept 2 l/100 km Renault Eolab.  
Ce siège est allégé de 4 kg par rapport à celui du véhicule existant de segment équivalent, grâce à sa structure hybride

optimisée. En combinant une structure de dossier optimisée avec l'habillage *Sculpted Light Panel*, le dossier permet de gagner 3 cm en habitabilité pour les passagers arrière ;

- la cinématique des deuxième et troisième rangées sur le nouveau Renault Espace : grâce à un pilotage électronique de la cinématique des sièges, l'utilisateur peut, en pressant sur un seul bouton, replier tous les sièges arrière, et libérer ainsi l'espace pour le coffre.

Les efforts continus d'excellence opérationnelle ont été reconnus par les clients.

Ainsi, trois usines de structure de métal ont été distinguées par les clients : l'usine de Pune, en Inde, a reçu de Volkswagen la certification qualité *Formel-Q Capability*. En Chine, General Motors a décerné au site d'Anting le prix *Quality Systems Basics Best Practice* et l'usine de Chengdu a reçu de FAW-Volkswagen le prix du fournisseur avec la meilleure qualité.

Toujours en Chine, l'usine de sièges complets de Wuhan a reçu de Dongfeng Peugeot Citroën Automotive, pour la dixième année consécutive, le prix décerné aux 10 meilleurs fournisseurs.

## 2.2.2. FAURECIA EMISSIONS CONTROL TECHNOLOGIES

Chiffre d'affaires	Effectifs	Sites	Pays	Centres de recherche et développement et de design et développement
6 747,4 M€	21 500	77	25	7

Faurecia 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 Emissions Control Technologies a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires total de 6 747,4 millions d'euros, en progression de 6,3 % en données brutes. À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires hors monolithes est en progression à hauteur de 2,9 %.

Les ventes produits hors monolithes se sont élevées en 2014 à 3 433,0 millions d'euros soit une progression de 2,4 % en données brutes et de 4,7 % à données comparables. Au second semestre 2014, la progression des ventes de produits est de 4,0 % en données brutes et de 3,2 % à taux de change constants.

Par zone géographique, en Europe, les ventes de produits hors monolithes sont en hausse de 1,2 % à 1 109,1 millions d'euros (+ 3,0 % à taux de change et périmètre constants). Les ventes de produits hors monolithes sont en hausse de 0,9 % en Amérique du Nord à 1 148,5 millions d'euros (avec une hausse de 1,9 % en données comparables), et en baisse de 24,8 % en Amérique du Sud à 162,4 millions d'euros (- 12,1 % à taux de change et périmètre constants). En Asie, les ventes de produits hors

monolithes ont augmenté de 14,0 % en données brutes (14,7 % en données comparables) à 919,6 millions d'euros.

Au second semestre 2014, en Europe, les ventes de produits enregistrent une baisse de 0,8 % mais une hausse de 1,3 % en données comparables. En Amérique du Nord, elles montrent une progression de 4,0 % en données brutes (hausse légère de 0,7 % en données comparables). En Amérique du Sud, les ventes sont en recul de 20,0 % mais elles sont en baisse de 14,1 % en données comparables. Les ventes de produits ont progressé de 14,9 % en Asie (11,7 % en données comparables).

Faurecia Emissions Control Technologies a maintenu son rythme deancements sur 2014 avec plus d'une centaine de démarrage programmes en vie série.

En Asie, Faurecia Emissions Control Technologies a confirmé sa position avec 35ancements, accompagnés par l'ouverture de nouvelles usines et sites d'assemblage en Juste à Temps tels que Tanjung Malin en Malaisie, pour le démarrage du premier programme VW, et Changsha en Chine pour SVW.

En Europe, Faurecia Emissions Control Technologies a renforcé sa présence en Russie avec la montée en puissance de l'usine de Togliatti qui livre désormais les parties froides de la Lada Priora, des Ford Fiesta, Ecosport et Kuga, ainsi que des Dacia Logan et



Sandero. Il convient également de souligner le démarrage des programmes Freelander de JLR dans les usines de Beaulieu et Messei en France. Faurecia Emissions Control Technologies a accompagné les constructeurs dans leurs lancements de véhicules phares, en équipant de systèmes d'échappement la nouvelle Ford Mustang, les Dodge Charger et Challenger ou encore la nouvelle Peugeot 308 de PSA. On notera aussi le démarrage des lignes d'assemblage pour les moteurs essence et Diesel de la plateforme VW PQ26 (Polo/Fabia/A1/Fox/Ibiza/Rapid) dans les usines de Orcoyen (Espagne), Pisek (République Tchèque) et Port Elizabeth (Afrique du Sud).

En tant que partenaire mondial, Faurecia Emissions Control Technologies équipe également les plateformes mondiales de ses clients dans le démarrage des programmes Ford Edge et Kuga, en Amérique du Nord, en Europe et en Chine, et du Ford Everest en Thaïlande, puis dès 2015 en Europe et au Brésil, puis en Chine (sous le nom Endeavour). Faurecia Emissions Control Technologies accompagne aussi le constructeur Hyundai avec le démarrage de systèmes d'échappement pour ses moteurs essence 2,0 l et 2,2 l en Corée et en Amérique du Nord, et pour ses moteurs essence 1,0 l, 1,2 l et 1,4 l en Inde et en Turquie.

Cette présence globale a également permis d'assurer des lancements avec des nouveaux clients locaux, tels que les collecteurs et les systèmes de traitement des émissions pour les constructeurs chinois Chery, GACC et Changan ainsi que les systèmes complets pour les constructeurs Geely, Great Wall et SAIC.

En 2014, Faurecia Emissions Control Technologies a connu une croissance de sa position sur le marché des véhicules utilitaires et commerciaux, en fournissant des systèmes de dépollution répondant aux normes FT4 à ses clients John Deere, Navistar, Ventura et Vanguard en Amérique du Nord. Elle a accompagné, par ailleurs, en Chine, plus d'une dizaine de lancements dans son usine de Beijing pour ses clients FAW et Hino, et les programmes ZhuQue et Dragon. Faurecia Emissions Control Technologies a procédé à l'extension de son usine de Port Elizabeth en Afrique du Sud pour accueillir les produits de CES (Cummins Emission Solutions) en Afrique du Sud et pour le lancement du programme Ford Panther.

Faurecia Emissions Control Technologies a confirmé, en 2014, sa position de leader mondial sur le marché avec 95 nouveaux programmes attribués. Ces acquisitions de programmes démontrent la capacité de Faurecia Emissions Control Technologies à accompagner ses clients internationaux avec leurs partenaires régionaux et sur de nouveaux marchés mais aussi à acquérir des nouveaux programmes stratégiques.

Faurecia Emissions Control Technologies est présent sur tous les marchés automobiles dans le monde avec une implantation industrielle globale de 77 sites et de 7 centres de recherche et développement.

Faurecia Emissions Control Technologies continue de contribuer activement au respect des normes environnementales dans le monde et, dans cette démarche, a co-organisé avec l'ONG Clean Air Asia un symposium dont le sujet était les normes de dépollution et leur implémentation en Chine. En tant que partenaire industriel depuis plus de vingt ans, Faurecia accompagne la Chine en proposant de nouvelles technologies

telles que l'ASDS (*Ammonia Storage Delivery System*), système de traitement des émissions liées aux moteurs Diesel et visant à rendre les véhicules plus propres.

Faurecia Emissions Control Technologies a consolidé en 2014 sa position de leader des systèmes *Selective Catalytic Reduction* (SCR) de réduction d'oxydes d'azote (NOx) sur les motorisations Diesel. Son innovation SCR BlueBox®, système de mélange SCR en position rapprochée, a été adoptée par trois constructeurs majeurs sous différentes architectures avec des démarrages de production dès 2016. Cette technologie permettra de passer les normes européennes Euro 6.c de 2017. Positionné en amont d'un filtre à particules, ce système permet d'éliminer jusqu'à 90 % des oxydes d'azote émis par le moteur dans des conditions économiques optimales.

Faurecia Emissions Control Technologies a aussi innové avec le développement et le lancement en 2014 du premier filtre à particules essence pour un constructeur de premier plan. Cette technologie permet de répondre en avance à la norme Euro 6.c de 2017 pour les véhicules équipés de moteurs essence à injection directe. Les particules sont collectées par le filtre de façon régulière et sont éliminées lors de la régénération du filtre, qui se produit dans des conditions beaucoup moins contraignantes que pour un filtre à particules Diesel. Le filtre à particules essence permet de combiner le gain de consommation de carburant des moteurs à injection directe avec la suppression des particules à l'échappement.

La récupération de l'énergie à l'échappement fait partie des axes importants de développement produits de Faurecia Emissions Control Technologies, compte tenu de son potentiel à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et à diminuer la consommation de carburant. Dans un moteur à combustion interne, environ un tiers de l'énergie contenue dans le carburant est perdue dans le système d'échappement sous forme de chaleur. Faurecia Emissions Control Technologies continue de développer des technologies permettant la récupération d'une partie de cette énergie thermique disponible. Son nouveau système EHRS Compact (*Exhaust Heat Recovery System*) permet de récupérer 40 % en moyenne et jusqu'à 60 % de l'énergie perdue à l'échappement. Cette énergie est ensuite utilisée pour amener le moteur thermique plus rapidement à sa température de fonctionnement nominale pour laquelle son rendement est optimal. En chauffant plus vite l'habitacle, l'EHRS compact permet au moteur électrique de prendre plus vite le relais, dans le cas d'un véhicule hybride. Les émissions de CO<sub>2</sub> peuvent ainsi baisser de 3 grammes par kilomètre et la consommation de carburant être réduite de 7 %. L'EHRS Compact équipera un premier véhicule hybride produit en grande série et disponible dès le premier semestre 2016.

Reconnue pour son expertise sur le traitement acoustique à l'échappement, Faurecia Emissions Control Technologies maintient sa position de leader sur le marché des vannes pour les parties froides des systèmes d'échappement.

La vanne autopilotée Adaptive Valve™ poursuit sa progression sur l'ensemble des Pick-up et SUV basés sur la nouvelle plateforme K2XX de General Motors, qui succède à la plateforme GMT900. Elle équipe désormais les Chevrolet Silverado, Tahoe, Suburban et GMC Sierra, Yukon, Yukon XL et Cadillac Escalade. L'Adaptive Valve™ permet de réduire de moitié le volume des



silencieux et conduit ainsi à un allègement significatif (de l'ordre de 20 %) de la ligne d'échappement. Sa capacité à faciliter l'implantation de la désactivation de cylindres, en supprimant les désagréments acoustiques occasionnés, devrait lui ouvrir les portes d'autres opportunités, aux États-Unis et dans d'autres régions du monde.

Fort du portefeuille de vannes acoustiques le plus complet du marché, Faurecia Emissions Control Technologies équipe aussi les versions ultra-sportives AMG de Mercedes avec des vannes acoustiques pilotées électriquement. Ces dernières renforcent la signature acoustique de l'échappement à haut régime moteur.

En complément, le savoir-faire de Faurecia Emissions Control Technologies dans l'assemblage de silencieux et de systèmes d'échappement, lui permet également de fournir la nouvelle Mercedes Classe S (équipée du moteur essence 8 cylindres en V) avec une ligne complète, équipée de silencieux emboutis pourvus d'une double sortie d'échappement par silencieux.

Toujours dans l'optique d'augmenter le contenu technologique des lignes d'échappement Faurecia Emissions Control Technologies propose la technologie appelée EDST – *Exhaust Dynamic Sound Technologies*. Les technologies de post-traitement développées pour les moteurs Diesel afin de répondre aux nouvelles législations, ainsi que la tendance au *downsizing* des moteurs essence ont un impact négatif sur la signature sonore d'un véhicule. L'EDST permet de personnaliser le son d'un véhicule indépendamment du type ou de la taille du moteur.

Enfin, lors du dernier Mondial de l'Automobile de Paris en octobre 2014, Faurecia Emissions Control Technologies a démontré sa capacité à répondre présent aux challenges liés à la réduction de CO<sub>2</sub>, notamment via l'allègement. Faurecia Emissions Control Technologies a ainsi présenté une ligne d'échappement à l'architecture compacte qui permet de réduire la masse de la partie froide de plusieurs kilos, tout en laissant la possibilité au constructeur automobile d'exploiter l'espace libéré à l'arrière du véhicule pour y installer, par exemple, des composants utilisés dans des motorisations hybrides.

### 2.2.3. FAURECIA INTERIOR SYSTEMS

Chiffre d'affaires	Effectifs	Sites	Pays	Centres de recherche et développement et de design et développement
4 709,3 M€	32 900	85	23	27

Faurecia est leader mondial 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 Interior Systems s'élève en 2014 à 4 709,3 millions d'euros, en progression de 3,3 % par rapport à 2013 en données brutes et de 5,0 % à périmètre et taux de change constants.

Les ventes de produits s'élèvent à 3 996,5 millions d'euros contre 3 793,2 millions d'euros en 2013, soit une progression de 5,4 % en données brutes et de 7,1 % à données comparables. Au second semestre, la hausse des ventes de produits a été de 9,3 % en valeurs brutes et de 8,2 % en données comparables.

En Europe, les ventes de produits s'élèvent en 2014 à 2 442,6 millions d'euros, une progression de 14,6 % par rapport à 2013 en données brutes (15,3 % en données comparables). Au second semestre, les ventes ont progressé de 14,2 % en données comparables.

En Amérique du Nord, les ventes de produits sont de 1 066,2 millions d'euros, en recul de 10,9 % en données brutes par rapport à 2013 et en recul de 9,3 % à taux constants et périmètre comparable en raison du lancement de nombreux programmes avec Ford et Chrysler. La variation sur le second semestre est de - 5,4 % en données comparables.

En Amérique du Sud, les ventes de produits sont de 165,6 millions d'euros en 2014, reflétant un fort recul de 29,0 % par rapport à 2013 en données brutes (- 17,8 % en données comparables). Au second semestre, le recul a été de 16,5 % en données comparables.

En Asie, l'activité Interior Systems réalise des ventes de produits de 275,0 millions d'euros, soit une hausse de 44,9 % en données brutes et de 46,7 % en données comparables. La hausse a été de 36,1 % au deuxième semestre en données comparables.

L'année 2014 aura été très riche en démarrages. On notera notamment, en Europe, le démarrage de la production de l'intérieur de la Mercedes-Benz Classe S Coupé avec la planche de bord, le cockpit et les panneaux de porte ainsi que de la planche de bord de la nouvelle Volkswagen Passat; le lancement mondial de la tablette de coffre pour la Mercedes-Benz Classe C, la planche de bord, les panneaux de porte, la console et la boîte à gants motorisée du nouveau Renault Espace, ainsi que les planches de bord et les panneaux de porte des Mercedes-Benz Vito et Viano. L'Amérique du Nord a, quant à elle, démarré les planches de bord, panneaux de porte et console centrale du Ford F 150 et de la Ford Mustang, avec les innovations DecoStitch et l'Active Glove Box. En Asie, Faurecia Interior Systems a démarré la DS6, pour laquelle Faurecia fournit la planche de bord.

En 2014, Faurecia Interior Systems a démarré deux nouvelles usines. En Europe, l'usine de Mioveni (Roumanie) a initié une production de coupe/couture de cuir et de revêtements PVC



à destination de Volvo (XC60/S60), Land Rover (Range Rover) et Ford (Focus). En Asie, l'usine de Chengdu a démarré, qui livre des planches de bord à Volvo et à Geely. Outre ces deux nouvelles implantations, Faurecia Interior Systems a étendu deux de ses usines au Brésil, à Porto Real (planches de bord pour la Peugeot 208 et panneaux de porte pour les Nissan Micra et Versa) et à Dias D'Avila (planches de bord, panneaux de porte et consoles centrales pour la Ford Ka).

En 2014, Faurecia Interior Systems compte 1 800 ingénieurs répartis dans les centres de recherche et développement à travers le monde, dont 700 ingénieurs en Asie. L'activité d'ingénierie a couvert 120 programmes, dont 80 en pleine phase de développement. Un nouveau centre de recherche et développement a vu le jour à Valence (Espagne), et un nouveau TechForum a été inauguré sur le site de Meru (France). En Chine, les joint-ventures CSM Faurecia Automotive Parts Co.Ltd \*, Changchun Faurecia Xuyang Interior Systems Co. Ltd \*\* et Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co. Ltd. Xuyang et Changan \* sont désormais opérationnelles et en rythme de croisière, avec un partage des responsabilités au niveau engineering, permettant de supporter tous les niveaux de finition jusqu'aux projets premium du type DS avec version 100 % cuir. La capacité d'innovation a également été confirmée avec, par exemple, la validation purificateur d'air cette année.

Lors du Mondial de l'Automobile de Paris en octobre 2014, Faurecia Interior Systems a présenté des innovations d'allègement sur le thème « Less is More ». Étaient représentés sur le stand l'innovation NAFI*Lean*, un mélange de polypropylène et de fibres de chanvre qui permet une réduction de masse d'environ 25 % tout en offrant une solution alternative aux produits issus du pétrole ; des versions allégées de traverses allant jusqu'à une solution entièrement en composite. Un démonstrateur regroupant les innovations du groupe présentait ces deux innovations ainsi qu'un système intégré de lève-vitre permettant d'alléger le module de porte.

En 2014, la politique d'acquisitions des programmes de Faurecia Interior Systems a été caractérisée par trois axes : assurer les renouvellements de véhicules, être sélectif sur les acquisitions de nouveaux programmes et confirmer l'approche de croissance long terme, notamment avec des partenaires stratégiques dans les nouvelles géographies émergentes à fort potentiel de croissance.

En 2014, l'activité Décoration a progressé, permettant à Faurecia Interior Systems de se positionner comme fournisseur complet de décorations synthétiques, aluminium et bois mais également de se développer auprès de clients existants et nouveaux. Faurecia Interior Systems a ainsi réalisé ses premières acquisitions pour des solutions bois chez plusieurs constructeurs en Europe, Asie et États-Unis. D'autres développements sont attendus, qui permettront à Faurecia Interior Systems de travailler avec de nouveaux clients et de consolider sa stratégie Décoration.

Faurecia Interior Systems a été récompensé par ses clients (Volvo et General Motors par exemple) pour la qualité de sa gestion de programmes et la qualité des pièces livrées (Pologne, Thaïlande, Allemagne, Mexique...). Des véhicules auxquels Faurecia Interior Systems a participé ont été reconnus par la presse : la Peugeot 308 élue Voiture de l'Année 2014, la Mercedes-Benz Classe S distinguée à plusieurs reprises pour son remarquable intérieur. Les innovations ont également été à l'honneur : démonstrateur Performance 2,0 récompensé à l'*Automotive Brand Contest* lors du Mondial de Paris ; solution NAFI*Lean* à base de fibres de chanvre vainqueur d'un Trophée de l'Innovation décerné par l'association automobile européenne CLEPA ; la Society of Plastic Engineers a décerné un *Innovation Award* ainsi que le *Grand Award* pour la boîte à gants *Active Glove Box*, en série sur la Ford Mustang sortie en août 2014. Faurecia Interior Systems est également lauréat d'un *Interior Automotive Innovation Award* et a été élu Fournisseur de l'année lors de l'*Automotive Interiors Expo* qui s'est tenu à Stuttgart en juin 2014.

L'année 2014 aura également été marquée par la signature d'un partenariat en France avec la coopérative agricole Interval. Une société commune, Automotive Performance Materials (APM \*\*\*), a vu le jour afin de livrer aux équipementiers automobiles des granules de compounds intégrant des fibres de chanvre (tel NAFI*Lean*) pour ainsi développer et produire des solutions d'intérieur allégées et plus respectueuses de l'environnement.

Enfin, Faurecia Interior Systems a concrétisé une étape majeure de son développement en Amérique du Sud, suite à l'accord de joint-venture signé avec Magneti Marelli fin 2013 \*\*\*\*, par la construction d'une nouvelle usine à Goiana qui lui permettra de produire dès le 1<sup>er</sup> semestre 2015 des intérieurs complets pour les véhicules Jeep de FCA, premier constructeur sur le marché brésilien.

\* Sociétés consolidées par mise en équivalence.

\*\* Société consolidée par intégration globale.

\*\*\* APM sera consolidée par mise en équivalence à compter de l'exercice 2015.

\*\*\*\* La société FMM Pernambuco Componentes Automotivos Ltda est consolidée par mise en équivalence.

## 2.2.4. FAURECIA AUTOMOTIVE EXTERIORS

Chiffre d'affaires	Effectifs	Sites	Pays	Centres de recherche et développement et de design et développement
2 063,1 M€	8 100	32	9	9

Faurecia est un des leaders mondiaux dans le domaine des pièces extérieures plastiques automobiles.

Le groupe est présent sur trois lignes de produits :

- les pièces extérieures de carrosserie peintes : pare-chocs, bas de caisse, ailes, becquets... ;
- les pièces en composite : pièces extérieures (telles que ailes, toits, portières), pièces semi-structurelles (telles que des coffres et hayons) ainsi que des pièces structurelles pour cabines ;
- les modules de blocs avant (faces avant technique/structurelles, groupe moto-ventilateur...).

Le chiffre d'affaires de l'activité Automotive Exteriors s'est élevé en 2014 à 2 063,1 millions d'euros, en progression de 8,6 % par rapport à 2013 en données brutes et de 9,1 % à périmètre et taux de change constants.

Les ventes de produits de l'année 2014 s'établissent à 1 720,9 millions d'euros. Elles sont en hausse de 3,8 % en données brutes. En données comparables, la progression des ventes de produits est de 4,3 % par rapport à 2013.

Au second semestre 2014, les ventes de produits ont augmenté de 4,7 % en données brutes et de 4,9 % en données comparables par rapport au second semestre 2013.

Après les intégrations successives de Plastal Allemagne et de Plastal Espagne en 2010 suivies, en 2012, de Plastal France et de Sora Composites, Faurecia Automotive Exteriors a poursuivi son développement au travers une nouvelle offre produit et lancé de nouveaux investissements dans de nouvelles régions.

En Europe de l'Ouest, Faurecia Automotive Exteriors bénéficie de conditions de marché stables. Celles-ci ont permis de maximiser l'engagement des moyens industriels, tant en Allemagne qu'en Espagne. Dans ce dernier pays, son important dispositif industriel va lui permettre de bénéficier pleinement des volumes en cours de repositionnement par les constructeurs automobiles.

Faurecia Automotive Exteriors poursuit la réduction de son exposition à l'Europe, en se développant à l'international et plus particulièrement en Amérique du Sud et en Chine. Ce développement à l'international s'appuie sur des standards de production, tels que Newtech, un standard de production pour la peinture, flexible et modulaire, qui permet d'apporter sur ces zones de croissance une qualité produit et de service différenciantes, associées à une performance économique optimisée.

La présence de Faurecia Automotive Exteriors sur le marché sud-américain se trouve renforcée grâce à un accord de joint-venture signé entre Faurecia et Magneti Marelli fin 2013 \*, se traduisant par l'implantation d'une nouvelle usine dans le nord du Brésil, qui entrera en production courant 2015.

En Chine, Faurecia Automotive Exteriors maintient son positionnement à Changchun dans la région Nord-Est, avec l'implantation d'une nouvelle ligne Newtech qui entrera en production début 2015.

En complément des renouvellements de contrats existants, Faurecia Automotive Exteriors accompagne ses clients stratégiques dans leur déploiement à l'international, et ce, de manière sélective. Compte tenu du niveau élevé des investissements nécessaires à la création de nouvelles usines, priorité a été donnée aux clients stratégiques apportant leur support commercial et financier.

Faurecia a pris la décision stratégique de devenir un des acteurs majeurs dans le secteur des composites, avec la création de l'entité Faurecia Automotive Composites en 2012, faisant suite au rachat de Sora Composites, destinée à développer et industrialiser des solutions innovantes conduisant à des réductions sensibles de poids, par comparaison avec des solutions d'allègement plus conventionnelles. Cette initiative a permis, dès 2013, de remporter un premier contrat pour des pièces de structure pour des véhicules grande série. Elle s'est trouvée confortée courant 2014 par des prises de commande de hayons en technologie hybride composite auprès de deux clients généralistes en Europe pour des véhicules de grande série ce qui, sur un plan international, va permettre à Faurecia de devenir un acteur majeur sur cette nouvelle gamme de produits.

En collaboration avec des Instituts de Recherche Technologique et différents acteurs de l'industrie, Faurecia continue à développer le potentiel des technologies composites. Cette démarche est complétée par un travail en étroite collaboration avec les constructeurs en avance de phase, Faurecia travaillant sur des sujets de co-innovations qui viendront enrichir son offre et pourront se traduire par des prises de commande tant en Europe qu'à l'international dans les prochaines années.

\* La société FMM Pernambuco Componentes Automotivos Ltda est consolidée par mise en équivalence.



L'année 2014 aura été une année avec un montant d'acquisitions de contrats plus important que par le passé. Par ailleurs, au cours de cette même année, vingt-neuf nouveaux programmes ont été lancés. On notera en particulier les démarrages en Europe des Mercedes Classe S Coupé, Smart Fortwo, Porsche Boxter & Cayman GTS, Audi A1 et A6-A7 restylés, Ford Mondeo, VW Golf 7 & Polo restylés, Citroën C4-Cactus, Opel Adam X-Air, et en Amérique latine PSA Berlingo/Partner.

Faurecia Automotive Exteriors totalise 32 usines réparties dans 9 pays, dont 26 en Europe, 2 aux États-Unis, 3 en Amérique du

Sud et 1 en Chine. Par ailleurs, une usine située à Bruxelles pour livrer l'Audi A1, est entrée en production en 2014 pour compléter la liste des nombreux sites de proximité, apportant le meilleur service aux clients. Le dispositif recherche et développement et innovation reste organisé avec le même parc industriel que celui présenté en 2013, à savoir : 4 centres dédiés à Faurecia Automotive Exteriors, complétés par des centres d'expertise partagés avec d'autres activités du groupe Faurecia tel que Pune, en Inde, et Shanghai en Chine.

## 2.3. Événements récents

Le 17 mars 2015, Faurecia a émis une obligation senior à échéance juin 2022, offrant un coupon de 3,125 %, pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Le 9 avril 2015, Faurecia a réalisé une émission additionnelle de 200 millions d'euros d'obligations assimilables aux précédentes.

Faurecia a également remboursé par anticipation et en totalité, le 17 avril 2015, 250 millions d'euros d'obligations senior 8,75 % à échéance 2019.

Par ailleurs, le 31 mars 2015, Faurecia a annoncé avoir signé avec Dongfeng Hongtai, filiale détenue majoritairement par Dongfeng Motor Corporation, en date du 27 mars 2015, un accord de partenariat global par le biais de la création d'une joint-venture. Cette société commune qui servira Dongfeng et ses partenaires automobiles, tant pour les véhicules de tourisme que les véhicules commerciaux, couvrira toutes les activités de Faurecia lorsqu'elle sera pleinement opérationnelle.



# 3

## Les résultats et le financement

### SOMMAIRE

<b>3.1.</b>	<b>RÉSULTATS</b>	<b>20</b>	<b>3.4.</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>26</b>
	3.1.1. Marge opérationnelle	20		3.4.1. Risques opérationnels	26
	3.1.2. Résultat net	22		3.4.2. Risques financiers et de marché	29
<b>3.2.</b>	<b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET ENDETTEMENT</b>	<b>23</b>		3.4.3. Risques juridiques	31
<b>3.3.</b>	<b>PERSPECTIVES</b>	<b>25</b>		3.4.4. Risques industriels et environnementaux	32
				3.4.5. Assurances et couverture des risques	34



## 3.1. Résultats

### 3.1.1. MARGE OPÉRATIONNELLE

La marge opérationnelle <sup>(1)</sup> de l'exercice 2014 est un profit de 673,3 millions d'euros soit 3,6 % du chiffre d'affaires, contre un bénéfice de 538,3 millions d'euros en 2013, soit 3,0 % du chiffre d'affaires (voir chapitre 9.1).

Le second semestre 2014 enregistre une marge opérationnelle de 362,7 millions d'euros, soit 3,8 % du chiffre d'affaires. Au deuxième semestre 2013, elle s'élevait à 282,1 millions d'euros, soit 3,2 % du chiffre d'affaires.

L'augmentation de 80,6 millions d'euros de la marge opérationnelle du second semestre 2014 par rapport à la même période de 2013 s'explique plus aisément par zone géographique :

- en Europe, la hausse du chiffre d'affaires et une meilleure maîtrise des coûts se traduisent par une augmentation de la marge opérationnelle de 54,4 millions d'euros, représentant 3,8 % des ventes totales pour 3,0 % au second semestre 2013 ;
- la hausse des ventes au deuxième semestre de 2014 a aidé les activités nord-américaines à maintenir une marge opérationnelle en ligne avec celle du deuxième semestre de 2013, ainsi la marge opérationnelle du deuxième semestre de 2014 était de 1,6 % des ventes par rapport à 1,6 % à la même période de 2013 ;
- en Amérique du Sud, la perte de chiffre d'affaires et un contexte économique difficile se traduisent par une baisse de la marge de 4,9 millions d'euros ;
- en Asie, la marge opérationnelle continue à progresser avec la croissance de l'activité et apporte une contribution complémentaire de 27,1 millions d'euros, se traduisant par une marge à 9,3 % des ventes, à comparer à 9,1 % au second semestre 2013 ;
- les autres pays, principalement l'Afrique du Sud, montrent une progression de marge opérationnelle de 2,3 millions d'euros.

L'augmentation de 135,0 millions d'euros de la marge opérationnelle sur l'ensemble de l'exercice par rapport à 2013 s'explique par les mêmes éléments :

- en Europe, la hausse des ventes se traduisant par une amélioration de la marge opérationnelle de 110,7 millions d'euros, cette marge représentant 3,6 % des ventes totales ;
- en Amérique du Nord, la réduction des ventes sur l'année a pénalisé la marge opérationnelle qui a baissé de 20,6 millions d'euros. La marge opérationnelle se situe à 1,7 % des ventes totales, en légère baisse par rapport à l'année dernière où elle était de 2,1 % ;
- avec la baisse des ventes de 10,3 % à taux de change et périmètre constants et des conditions économiques et financières difficiles, l'Amérique du Sud a enregistré une baisse de la marge opérationnelle de 21,5 millions d'euros se traduisant par une marge négative de 49,4 millions d'euros ;
- en Asie, la marge opérationnelle continue à progresser avec la croissance de l'activité et apporte une contribution complémentaire de 58,3 millions d'euros et se situe à 268,4 millions d'euros, soit 8,9 % des ventes totales par rapport à 2013 où elle était de 210,1 millions d'euros ou 8,3 % des ventes totales ;
- les autres pays, principalement l'Afrique du Sud, montrent une progression de marge opérationnelle de 8,0 millions d'euros.

Les secteurs d'activité du groupe ont connu les évolutions suivantes (cf. note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés) :

- la marge opérationnelle d'Automotive Seating s'établit en 2014 à 234,1 millions d'euros, soit 4,4 % du chiffre d'affaires contre 217,4 millions d'euros en 2013, soit 4,2 % du chiffre d'affaires ;
- la marge opérationnelle d'Emissions Control Technologies s'établit en 2014 à 256,6 millions d'euros, soit 3,8 % du chiffre d'affaires contre 199,0 millions d'euros en 2013, soit 3,1 % du chiffre d'affaires ;
- en 2014, Interior Systems a réalisé une marge opérationnelle de 128,9 millions d'euros soit 2,7 % du chiffre d'affaires contre 84,0 millions d'euros ou 1,8 % en 2013 ;

(1) Faurecia 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 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.

- la marge opérationnelle d'Automotive Exteriors s'établit à 53,7 millions d'euros soit 2,6 % du chiffre d'affaires, contre 37,9 millions d'euros en 2013 soit 2,0 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses brutes de recherche et développement en 2014 s'élevaient à 955,9 millions d'euros, soit 5,1 % du chiffre d'affaires, contre 916,5 millions d'euros, soit 5,1 % du chiffre d'affaires en 2013 (cf. note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés). La part des dépenses de recherche et développement capitalisée en application des règles comptables IFRS s'élève à 317,0 millions d'euros, à comparer à 258,4 millions d'euros pour 2013. Rapporté au total des dépenses de recherche et développement, leur pourcentage est de 33,2 % en 2014, contre 28,2 % en 2013. Pour 2014, certaines facturations, qui étaient classées comme facturations de produits en 2013, ont été intégrées en facturation d'études pour 37,6 millions d'euros et viennent réduire les dépenses nettes de recherche et développement.

L'ensemble de ces éléments concourt à une charge nette de recherche et développement de 235,5 millions d'euros en 2014 à comparer à 254,0 millions d'euros en 2013.

Les frais généraux s'élevaient à 648,3 millions d'euros, soit 3,4 % du chiffre d'affaires, contre 600,2 millions d'euros et 3,3 % du chiffre d'affaires en 2013.

L'EBITDA, qui correspond à l'addition de la marge opérationnelle et des dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles et des frais de développement immobilisés, s'élève à 1 228,9 millions d'euros, soit 6,5 % du chiffre d'affaires de 2014 contre 1 070,3 millions d'euros, soit 5,9 % du chiffre d'affaires, en 2013.

#### VENTES ET MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	S2 2014			S2 2013			2014			2013		
	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%
Europe	5 115,3	193,0	3,8 %	4 666,4	138,6	3,0 %	10 390,8	371,5	3,6 %	9 701,0	260,8	2,7 %
Amérique du Nord	2 295,7	37,6	1,6 %	2 230,3	35,9	1,6 %	4 515,5	77,5	1,7 %	4 691,7	98,1	2,1 %
Amérique du Sud	346,4	(19,4)	- 5,6 %	410,8	(14,5)	- 3,5 %	677,7	(49,4)	- 7,3 %	861,4	(27,9)	- 3,2 %
Asie	1 620,2	150,0	9,3 %	1 344,7	122,9	9,1 %	3 007,7	268,4	8,9 %	2 521,9	210,1	8,3 %
Autres pays	122,9	1,5	1,2 %	111,4	(0,8)	- 0,7 %	237,2	5,3	2,2 %	252,6	(2,7)	- 1,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>9 500,6</b>	<b>362,7</b>	<b>3,8 %</b>	<b>8 763,6</b>	<b>282,1</b>	<b>3,2 %</b>	<b>18 828,9</b>	<b>673,3</b>	<b>3,6 %</b>	<b>18 028,6</b>	<b>538,3</b>	<b>3,0 %</b>

#### VENTES ET MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	S2 2014			S2 2013			2014			2013		
	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%
Automotive Seating	2 678,5	127,2	4,7 %	2 500,3	111,9	4,5 %	5 309,1	234,1	4,4 %	5 218,9	217,4	4,2 %
Emissions Control Technologies	3 418,8	134,6	3,9 %	3 150,4	122,6	3,9 %	6 747,4	256,6	3,8 %	6 350,5	199,0	3,1 %
Interior Systems	2 341,3	65,5	2,8 %	2 198,7	25,0	1,1 %	4 709,3	128,9	2,7 %	4 560,0	84,0	1,8 %
Automotive Exteriors	1 062,0	35,4	3,3 %	914,2	22,5	2,5 %	2 063,1	53,7	2,6 %	1 899,3	37,9	2,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>9 500,6</b>	<b>362,7</b>	<b>3,8 %</b>	<b>8 763,6</b>	<b>282,1</b>	<b>3,2 %</b>	<b>18 828,9</b>	<b>673,3</b>	<b>3,6 %</b>	<b>18 028,6</b>	<b>538,3</b>	<b>3,0 %</b>



### 3.1.2. RÉSULTAT NET

Le poste « autres revenus et charges » s'élève à 86,5 millions d'euros par rapport à 106,8 millions d'euros en 2013 (cf. note 6 de l'annexe aux comptes consolidés). Il comprend 76,7 millions d'euros de charges de restructuration à comparer aux 91,3 millions d'euros pour l'année 2013. Elles concernent notamment la restructuration d'activités en Allemagne pour 29,3 millions d'euros, en France pour 17,7 millions d'euros, en Russie pour 8,7 millions d'euros, en Espagne pour 3,5 millions d'euros, en Amérique du Nord pour 11,8 millions d'euros, en Amérique du Sud pour 6,0 millions d'euros et un gain net de 0,3 million d'euros dans les autres pays. 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 1 781 personnes.

Les produits financiers de trésorerie s'élèvent à 8,0 millions d'euros contre 9,0 millions d'euros en 2013. Les charges de financement s'élèvent à 191,1 millions d'euros contre 196,9 millions d'euros en 2013. La charge de 2014 inclut 16,4 millions d'euros au titre de la prime de remboursement provisionnée suite à l'annonce par Faurecia de son intention d'exercer son option de remboursement anticipé des obligations 2019. Le taux moyen de frais financiers de la période s'élève à 5,4 % contre 6,1 % sur l'année de 2013.

Les autres revenus et charges financiers sont une charge et s'élèvent à 60,5 millions d'euros, contre 46,4 millions d'euros en 2013 (cf. note 7 de l'annexe aux comptes consolidés). Ce poste comprend 9,1 millions d'euros d'effet d'actualisation des engagements de retraite, 12,1 millions d'euros liés à des

commissions relatives au crédit syndiqué, 14,0 millions d'euros liés à l'amortissement des frais d'émission d'emprunts (dont 8,6 millions d'euros liés à l'amortissement exceptionnel des frais sur le crédit syndiqué remboursé par anticipation fin 2014) et 15,3 millions d'euros d'écart de change sur les dettes financières, essentiellement dû au rouble.

La charge fiscale de l'exercice s'élève à 115,1 millions d'euros contre 64,7 millions d'euros en 2013, soit un taux moyen d'impôt de 33,5 % en 2014 contre un taux moyen de 32,8 % en 2013 (cf. note 8 de l'annexe aux comptes consolidés). L'augmentation de la charge fiscale est due en partie à un niveau moins important d'actif d'impôts comptabilisé sur l'exercice 2014 et à l'augmentation du revenu assujéti à l'impôt.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 0,8 million d'euros contre 14,0 millions d'euros en 2013 (cf. note 13 de l'annexe aux comptes consolidés). La variation provient principalement de la baisse des volumes dans certaines des participations.

Après affectation aux minoritaires de leur quote-part de résultat net (représentant 63,2 millions d'euros en 2014, 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 à 165,7 millions d'euros contre 87,6 millions d'euros en 2013.

Le résultat net par action des activités poursuivies (cf. note 9 de l'annexe aux comptes consolidés) est de 1,34 euro (résultat net dilué 1,34 euro) contre 0,82 euro en 2013 (résultat net dilué 0,82).



## 3.2. Structure financière et endettement

Les flux nets de trésorerie (avant flux nets liés aux activités en cours de cession), correspondant à l'excédent net de financement retraité des acquisitions des titres de participation nette de la trésorerie apportée (- 33,3 millions d'euros) et des variations sur les autres investissements et actifs non courants (- 15,4 millions d'euros), dégagent un solde net positif de 216,1 millions d'euros dont 177 millions d'euros positifs au premier semestre et 39 millions d'euros positifs au second semestre. Ceci est à comparer à un solde net positif de 143,6 millions d'euros en 2013.

Le solde net des flux de trésorerie positif de 216,1 millions d'euros sur l'exercice provient des éléments suivants :

- l'EBITDA s'élève à 1 228,9 millions d'euros contre 1 070,3 millions d'euros en 2013 ;
- la variation du besoin en fonds de roulement incluant les cessions de créances commerciales déconsolidées représente une amélioration de 263,2 millions d'euros contre un impact positif de 364,4 millions d'euros en 2013. Cette variation se compose pour partie d'une baisse des stocks de 77,9 millions d'euros, d'une baisse nette des créances clients de 87,8 millions d'euros (dont une augmentation des cessions de créances commerciales déconsolidées de 356,8 millions d'euros (note 18 de l'annexe aux comptes consolidés) due à une activité supérieure à celle de fin 2013) et à une augmentation des dettes fournisseurs de 120,2 millions d'euros. Les dettes fournisseurs à fin 2014 représentent 19,2 % du coût des biens et services vendus pour 18,4 % à fin 2013, après avoir atteint un niveau plus bas à fin 2012 à 17,2 % ;
- les restructurations ont représenté des sorties de trésorerie de 95,5 millions d'euros contre 122,6 millions d'euros en 2013 ;
- les coûts financiers nets ont représenté des sorties de trésorerie de 180,2 millions d'euros contre 187,5 millions d'euros en 2013 ;
- les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles ont représenté des sorties de trésorerie de 521,0 millions d'euros, contre 522,6 millions d'euros en 2013. Les investissements corporels réalisés hors d'Europe s'élèvent à 47,5 %, alors que les ventes produits réalisées hors d'Europe étaient de 44,1 % en 2014.

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 2014 (4.1 « Chiffres significatifs par secteur opérationnel » ; 4.3 « 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 (31.1 « Engagements donnés ») de l'annexe aux comptes consolidés pour l'exercice 2014 :

- les frais de recherche et développement capitalisés ont représenté des sorties de trésorerie de 321,6 millions d'euros, contre 265,0 millions d'euros en 2013. Le taux de capitalisation par rapport aux coûts totaux de recherche et développement est de 33,2 % contre 28,2 % en 2013 ;
- les impôts ont représenté des sorties de trésorerie de 154,9 millions d'euros contre 134,3 millions d'euros en 2013 ;
- enfin, les autres éléments de trésorerie dégagent un flux négatif de 3 millions d'euros contre un flux négatif de 59 millions d'euros en 2013.

(en millions d'euros)	2014	2013
Cash-flow net *	216	144
Acquisition de titres de participations et d'activités (net de la trésorerie apportée)	(33)	(12)
Produit de cessions d'actifs financiers	0	0
Autres variations	(15)	(27)
Excédent/(besoin) de financement	167	105

\* Également désigné par flux nets de trésorerie ou net cash flow.



Sur l'exercice 2014, au-delà des flux de trésorerie nets décrits ci-dessus, les autres éléments concourant à la variation de l'endettement net ont été les suivants :

- les acquisitions de nouvelles sociétés et investissements dans des sociétés non consolidées net des flux liés aux activités en cours de cession ont représenté des sorties nettes de trésorerie de 33,3 millions d'euros ;
- les dividendes versés aux minoritaires ont représenté une sortie de trésorerie de 49,8 millions d'euros contre 47,9 millions d'euros en 2013 ;
- les autres éléments sont composés par un impact d'effet de change pour solde positif de 41,5 millions d'euros par rapport à un solde négatif de 27,7 millions d'euros en 2013.

L'endettement net s'élève ainsi à 1 387,6 millions d'euros à fin 2014 contre 1 519,1 millions d'euros à fin 2013.

Les capitaux propres du groupe progressent de 1 501,8 millions d'euros fin 2013 à 1 716,6 millions d'euros fin 2014, du fait principalement du profit net de l'exercice.

Les principales dettes à long terme se composent d'un nouveau crédit syndiqué à échéance décembre 2019 pour un montant de 1 200 millions d'euros, qui n'était pas tiré au 31 décembre 2014, de 490 millions d'euros d'obligations échéance décembre 2016, de 250 millions d'euros d'obligations convertibles échéance 1<sup>er</sup> janvier 2018 et de 250 millions d'euros d'obligations échéance juin 2019 pour lesquelles Faurecia a annoncé son intention d'exercer son option de rembourser en 2015.

### 3.3. Perspectives

En 2015, des facteurs macro-économiques sont favorables :

- la baisse des prix du pétrole réduit la facture énergétique et les prix des principales matières premières. Elle devrait améliorer le pouvoir d'achat des consommateurs ;
- les prix des matières plastiques dérivées du pétrole et les prix de l'acier sont en baisse significative ;
- le réalignement des parités monétaires euro contre dollar américain et contre renminbi chinois favorise les économies européennes.

Pour l'exercice 2015, les marchés principaux automobiles où opère Faurecia devraient croître.

En Europe, la situation des stocks de voitures des constructeurs paraît stable. La production automobile en Europe (incluant la Russie) devrait croître d'environ 1 % en 2015. En excluant la Russie, la production en Europe pourrait croître entre 2 % et 4 % en 2015.

En Amérique du Nord, le marché reste dynamique, tant en raison de la croissance économique des États-Unis que de l'âge moyen élevé des véhicules de particuliers (plus de 11 ans). La croissance de la production automobile devrait ainsi se poursuivre en 2015 et se situer à environ 3 %.

En Amérique du Sud, la montée des taux d'intérêt, l'incertitude économique et la baisse des incitations fiscales au Brésil devraient confirmer les faibles volumes de 2014 (environ - 15 % par rapport à 2013). Le groupe ne prévoit pas d'inflexion en 2015.

Enfin, la production chinoise devrait garder un rythme élevé de croissance d'environ 7 %.

Faurecia s'attend à surperformer cette croissance sur tous ses marchés grâce à l'enrichissement de fonctions, à un positionnement plus tourné vers le moyen et haut de gammes et au démarrage de nouvelles affaires, notamment pour Nissan et principalement dans l'activité d'Automotive Seating.

Dans ce contexte, Faurecia s'attend à une hausse de ses ventes totales à taux de change et périmètre constants de l'ordre de 5 %.

La croissance de l'activité, la standardisation des process, le développement de nouveaux standards et de nouvelles

technologies pour les plates formes ainsi que l'amélioration des opérations industrielles vont continuer à porter leurs fruits.

En 2015, Faurecia prévoit d'acheter plus de :

- 900 millions d'euros d'aciers et équivalents ;
- 800 millions d'euros de plastiques et équivalents ;
- 450 millions d'euros de coût de transport.

La baisse du prix des matières premières et des carburants représente une opportunité pour améliorer les résultats de 2015.

Faurecia devrait ainsi dégager en 2015 une marge opérationnelle d'au moins 4,0 %.

Depuis fin 2012, Faurecia a donné la priorité à la génération de trésorerie à travers une amélioration de son besoin en fonds de roulement et de sa rentabilité, et une stabilisation des investissements et des développements capitalisés.

Ainsi, Faurecia a généré un cash-flow net positif de 216 millions d'euros en 2014 et vise un cash-flow net supérieur à 100 millions d'euros en 2015.

2015 mettra Faurecia en très bonne voie pour atteindre ses objectifs 2016 tels que rappelés lors de sa journée investisseurs organisée à Shanghai le 11 novembre 2014 :

- un chiffre d'affaires supérieur à 21 milliards d'euros ;
- une marge opérationnelle comprise entre 4,5 et 5,0 % ;
- un cash-flow net d'environ 300 millions d'euros ;
- un ROCE <sup>(1)</sup> supérieur à 20 %.

La stratégie du groupe reste concentrée sur une stratégie d'allocation stratégique de ressources, une accélération en Asie, un retour à une profitabilité robuste en Amérique du Nord et le développement de technologies créatrices de valeur portées par la réduction de consommation de carburant, le contrôle des émissions, la vie à bord et l'extension des lignes de produits pour les plateformes de véhicules.

(1) ROCE : retour sur capitaux employés, avant impôts et comprenant les écarts d'acquisitions.



## 3.4. Facteurs de risques

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 le 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 l'audit interne 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 opérationnels, 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, la disponibilité des systèmes informatiques *Just In Time*, 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 fraude, 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 8.4.3 du présent document de référence.

Faurecia a procédé à une revue de ses risques et considère à ce jour qu'il n'y a pas de risques significatifs hormis ceux mentionnés ci-dessous.

### 3.4.1. RISQUES OPÉRATIONNELS

#### 3.4.1.1. 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 4.3 de l'annexe aux comptes consolidés), en particulier en Europe (55,9 % des ventes produits totales en 2014), en Amérique du Nord (24,8 % des ventes produits totales en 2014) et en Asie (14,4 % des ventes produits totales en 2014).

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.

### 3.4.1.2. Risque de dépendance vis-à-vis des clients

#### 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.

#### GESTION DU RISQUE

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

Ainsi, en 2014, les cinq premiers clients constructeurs du groupe Faurecia représentaient 72,0 % des ventes de produits (VW 24,6 % ; Ford 14,6 % ; PSA 13,7 % ; Renault-Nissan 11,0 % et GM 8,1 %).

### 3.4.1.3 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 2014, les retards de paiement représentaient 126,5 millions d'euros soit 0,7 % 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.

### 3.4.1.4. Risque fournisseurs

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

La défaillance d'un ou 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 2014, sur un total d'achats (production et hors production) de 8 753 millions d'euros, correspondant à 5 379 fournisseurs principaux environ, les achats aux dix premiers fournisseurs de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 28 % du total des achats et 17 % du chiffre d'affaires total consolidé.

Les achats aux cinq premiers fournisseurs de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 19 % du total des achats et 12 % du chiffre d'affaires total consolidé.

Pour cette même année, les achats au premier fournisseur de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 7 % du total des achats et 4 % 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.

### 3.4.1.5. 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 8.4.5.3 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.

### 3.4.1.6. 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 10.4 du présent document de référence.

#### GESTION DU RISQUE

Le conseil d'administration détermine les grandes orientations de la stratégie du groupe ; le comité exécutif 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.

### 3.4.1.7. 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 4.3 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...).

### 3.4.1.8. 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 Automotive Seating :**

- Johnson Controls International (États-Unis), société cotée aux États-Unis,
- Lear Corp. (États-Unis), société cotée aux États-Unis,
- Magna International Inc. (Canada), société cotée aux États-Unis et au Canada ;

- **Faurecia Interior Systems :**

- Johnson Controls International (États-Unis), société cotée aux États-Unis,
- IAC (International Automotive Components) (États-Unis),
- Magna International Inc. (Canada), société cotée aux États-Unis et au Canada ;

- **Faurecia Automotive Exteriors :**

- Plastic Omnium (France), société cotée en France,
- Magna International Inc. (Canada), société cotée aux États-Unis et au Canada,

- Peguform (Allemagne/Inde) ;

- **Faurecia Emissions Control Technologies :**

- 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 955,9 millions d'euros en 2014, ce qui correspond à 5,1 % du chiffre d'affaires. La part de l'innovation a représenté 100 millions d'euros sur la même période. Six mille ingénieurs et techniciens répartis dans trente centres représentent la communauté recherche et développement dans le monde. 505 brevets ont été déposés en 2014.

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.

## 3.4.2. 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.

### 3.4.2.1. 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, emprunts à court terme, billets de trésorerie) 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 du premier semestre 2015. 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 2014, 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 52,0 % du total de la dette (contre 49,8 % à fin décembre 2013). La dette financière à taux variable résulte essentiellement de la dette à court terme, ainsi que des tirages éventuels sur le crédit bancaire syndiqué conclu en décembre 2014 pour 1 200 millions d'euros.



Les principales composantes de la dette à taux fixe sont :

- les obligations à échéance décembre 2016 émises en novembre 2011 et en février 2012 pour un total de 490 millions d'euros ;
- les obligations à échéance juin 2019 émises en mai 2012 pour un montant de 250 millions d'euros ; et
- 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<sup>er</sup> janvier 2018.

### 3.4.2.2. 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.

#### GESTION DU RISQUE

La note 30.1 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.

### 3.4.2.3. 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.

Ainsi qu'il est indiqué à la note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés, au 31 décembre 2014, le ratio financier imposé par la facilité de crédit syndiqué était respecté :

Ratio	Contrainte	Valeur au 31/12/2014
Dette nette */ EBITDA **	< 2,50	1,13

\* 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 816,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 (cf. note 18 aux états financiers consolidés) dont un montant de 742,2 millions d'euros a été cédé et sorti de l'actif (cf. note 18 aux états financiers consolidés).

Enfin, Faurecia émet régulièrement des billets de trésorerie auprès d'investisseurs essentiellement en France.

Au 31 décembre 2014, la notation à long terme attribuée par Moody's au groupe Faurecia est B1 avec une perspective stable, depuis le 20 février 2013.

Par ailleurs, Fitch Ratings a attribué à Faurecia le 10 novembre 2014 une notation à long terme BB- avec perspective stable.

Au 31 décembre 2014, Faurecia dispose de ressources financières diversifiées, avec des maturités échelonnées jusqu'en 2019. À cette date, la maturité moyenne des principales ressources dettes financières à long terme du groupe (à savoir les obligations convertibles émises en 2012, ainsi que les autres obligations – hormis l'obligation 2019 que Faurecia a l'intention de rembourser par anticipation en 2015 – le crédit syndiqué et les principaux autres emprunts à long terme), est d'environ 3,76 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.

### 3.4.2.4. Risques liés 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 2014, les achats directs de matières plastiques et d'acier ont représenté environ 9,8 % 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).

## 3.4.3. RISQUES JURIDIQUES

### 3.4.3.1. Litiges

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

À la date du présent document de référence, à l'exception des enquêtes engagées par les autorités de la concurrence qui sont décrites à la note 24.2 des notes annexes aux états financiers consolidés et des actions en réparation qui peuvent s'ensuivre, 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 SA 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 SA et de son président-directeur général, M. Yann Delabrière. Forts du soutien du conseil d'administration de la société, Faurecia SA et M. Yann Delabrière ont, le 26 février 2015, déposé un recours contre cette décision auprès de la Cour d'appel de Paris qui jugera en fait et en droit les moyens de preuve et arguments de fond présentés par la société et M. Yann Delabrière qui estiment que les manquements incriminés ne sont pas constitués.

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 24.2 de l'annexe aux états financiers consolidés au 31 décembre 2014 décrit les litiges en cours et indique le montant global des provisions constituées pour litiges.

Par ailleurs, 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.

### 3.4.3.2. Risques liés à la propriété industrielle

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le groupe ne peut exclure l'existence de droits de propriété intellectuelle ou industrielle de tiers antérieurs aux siens ou une remise en cause pour d'autres motifs 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.

#### 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 indispensables à ses activités. Faurecia considère qu'aucun de ses produits, modules ou systèmes n'est confronté à un risque de dépendance technologique identifié.

Ainsi, le savoir-faire industriel de Faurecia et les innovations issues 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 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.

## 3.4.4. 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

##### *Gestion des risques environnementaux*

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 quatre *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 7.1.2.2.

#### 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 7.1.2.3 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. Le montant des amendes et contentieux est indiqué à la sous-section 7.1.2. du présent document de référence (Autres indicateurs environnementaux).

Au regard de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), conformément à l'article 75 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, les sites français du groupe ont réalisé un bilan GES. Ce bilan est disponible pour le public sur le site internet [www.faurecia.fr](http://www.faurecia.fr). Par ailleurs, conformément à la directive européenne 2000/53/CE du 18 septembre 2000 relative aux véhicules hors d'usage, le groupe agit également pour réduire la masse et le volume de ses produits, contribuant ainsi à l'allègement du véhicule et à la réduction des consommations de carburant (et donc des émissions de gaz à effet de serre). Cette directive fixe, entre autres, un objectif de valorisation de tels véhicules au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de 85 % en masse de réutilisation et de recyclage et de 95 % en masse de réutilisation et de valorisation.

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, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> 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 du CLEPA – Association européenne des équipementiers automobiles), pour engager des actions auprès des fournisseurs du groupe, pour s'assurer d'une part que cette réglementation est bien prise en compte et donc s'assurer de la continuité de la livraison des produits chimiques nécessaires à la production, et d'autre part fournir les informations nécessaires à ses propres clients pour leur utilisation dans des conditions conformes à la réglementation.

#### Gestion des risques industriels

Faurecia procède à une surveillance et au suivi de ses risques industriels et environnementaux selon la procédure décrite au chapitre 8.4 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 3.4.5, de transfert des risques principaux vers le marché de l'assurance.

#### RISQUE INCENDIE

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 ; 117 sites ont été audités en 2014, dont 34 nouveaux sites. 93 % des sites actifs ont été audités depuis moins de 5 ans. 53 % des sites sont classés RHP ou pré-RHP ;
- l'intégration de la sécurité incendie en amont des projets industriels, usines nouvelles ou réaménagements importants de sites existants, en particulier en ce qui concerne les moyens de protection (compartimentage, moyens d'extinction) ;
- l'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.



### RISQUE NATUREL (INONDATIONS, TREMBLEMENTS DE TERRE, CYCLONES, TORNADES...)

L'année 2014 a été marquée par une meilleure prise en compte de l'exposition des sites du groupe au risque naturel par :

- la vérification systématique de l'exposition des projets industriels, cet élément devenant un critère de choix de la future implantation ;
- la réalisation d'un diagnostic d'exposition sur l'ensemble du parc industriel existant avec l'assistance technique des assureurs et réassureurs du groupe.

Ces actions seront complétées en 2015 par la réalisation d'audits techniques spécifiques sur les sites à risque sismique et à risque d'inondation, la promotion de la mise en place de plans d'urgence risque naturel pour les sites exposés et le relèvement des exigences techniques pour les nouveaux projets industriels exposés au risque naturel.

## 3.4.5. ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

### 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. Malgré la forte sinistralité de 2011, un appel d'offres pour le renouvellement de juillet 2011 a permis une baisse significative des taux de prime. Au 1<sup>er</sup> juillet 2014, ces conditions ont été prolongées jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2016. En 2014, la charge du groupe correspondant à la couverture des dommages aux biens et des pertes d'exploitation consécutives à ces dommages était d'environ 8 millions d'euros TTC.

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 termes de sinistralité, les années 2012, 2013 et 2014 n'ont connu aucun sinistre significatif à la différence de 2011 qui avait été marquée par l'important incendie d'une ligne de moussage à l'usine de produits acoustiques de Washington au Royaume-Uni (coût total : environ 4 millions d'euros) ainsi que deux sinistres de carence clients suite au tremblement de terre au Japon (sinistre indemnisé) et aux inondations en Thaïlande (sinistre indemnisé).

Les assurances de dommages sont complétées par l'assurance des chantiers et l'assurance des transports de marchandises ou d'équipements.

### Assurances de responsabilité civile

Depuis le 1<sup>er</sup> 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 2014, la charge du groupe, correspondant à la couverture des polices de responsabilité civile, y compris la responsabilité civile produits après livraison, a été de l'ordre de 4,5 millions d'euros TTC.

En termes de sinistralité, plusieurs dossiers de réclamation ont été ouverts aux États-Unis en 2014. Ces dossiers, toujours en cours d'instruction, impacteront les conditions du programme d'assurance de responsabilité civile au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

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.

# 4

## La politique de ressources humaines et la politique sociale du groupe

### SOMMAIRE

<b>4.1.</b>	<b>LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL</b>	<b>36</b>		<b>4.3.3.</b>	Respect des droits fondamentaux	<b>45</b>
	4.1.1. Indicateurs de sécurité au travail	36		<b>4.3.4.</b>	L'évolution des rémunérations et des avantages sociaux	<b>46</b>
	4.1.2. Actions du plan de rupture sécurité	37		<b>4.4.</b>	<b>ÉPARGNE D'ENTREPRISE, INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION AU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE</b>	<b>47</b>
	4.1.3. Ergonomie et conditions de travail	38		<b>4.4.1.</b>	Épargne entreprise en France	<b>47</b>
<b>4.2.</b>	<b>LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES</b>	<b>39</b>		<b>4.4.2.</b>	Intéressement en France	<b>47</b>
	4.2.1. <i>Being Faurecia</i>	39		<b>4.4.3.</b>	Participation en France	<b>48</b>
	4.2.2. La politique de formation	39		<b>4.4.4.</b>	Options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	<b>48</b>
	4.2.3. Le développement de l'implication du personnel	41	<b>4.5.</b>	<b>EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>49</b>	
	4.2.4. Le développement des ingénieurs et cadres	42	<b>4.6.</b>	<b>AUTRES INDICATEURS SOCIAUX</b>	<b>50</b>	
<b>4.3.</b>	<b>LA POURSUITE D'UN DIALOGUE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL APPROFONDI</b>	<b>44</b>				
	4.3.1. Un contexte marqué par une activité contrastée en fonction des zones géographiques	44				
	4.3.2. Un dialogue social et une concertation avec la représentation du personnel renforcés	44				



## 4.1. 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.

### 4.1.1. INDICATEURS DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

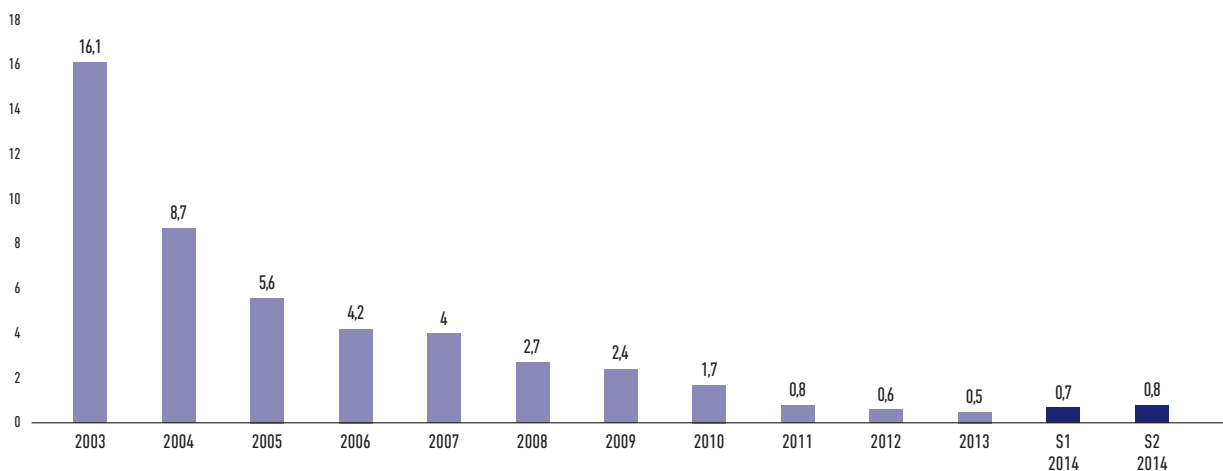
L'évolution des taux d'accidents du travail permet de mesurer l'efficacité des actions menées. Afin de garantir un même niveau de sécurité pour tous, le personnel intérimaire est intégré au même titre que les employés Faurecia dans le suivi de ces indicateurs :

- 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 QRCI (*Quick Response Continuous Improvement*), calquée sur les meilleures pratiques de résolution de problème 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)

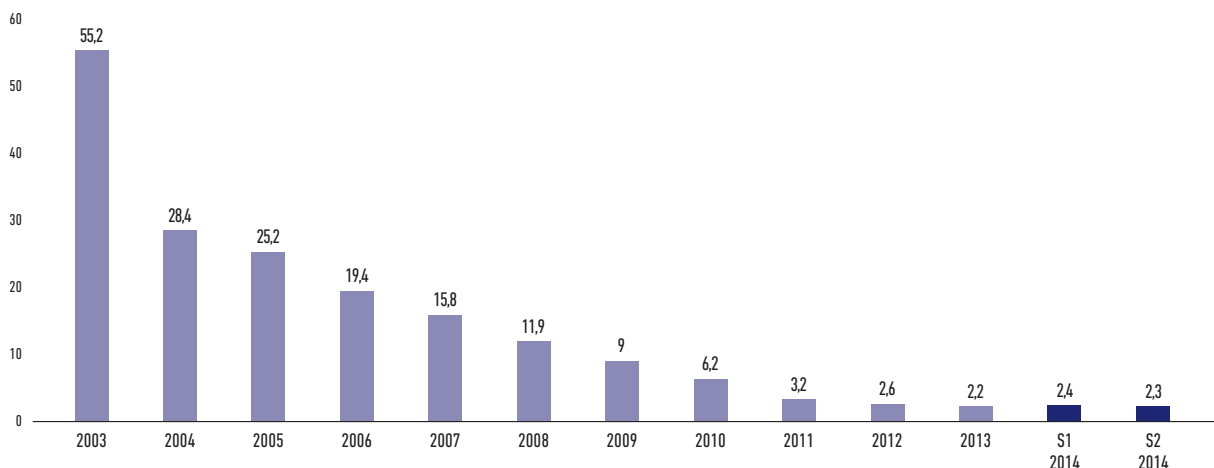


Les taux indiqués ci-dessus, calculés sur 6 mois glissants, indiquent le taux de fréquence pour les accidents tels qu'arrêtés à la fin de chaque exercice. Pour 2014, les résultats présentés concernent les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> semestres de l'exercice.

En 2014, le groupe Faurecia a atteint ses objectifs pour les accidents avec arrêt, soit un FR0t à 0,8 (indicateurs divisés par trois depuis 2009). Un tel résultat montre que Faurecia est

maintenant parmi les meilleures entreprises industrielles au monde.

**NOMBRE D'ACCIDENTS ENTRAÎNANT UN ARRÊT DE TRAVAIL OU NON POUR UN MILLION D'HEURES TRAVAILLÉES (FR1T)**



L'indice FR1t s'est établi en 2014 à 2,3 soit une amélioration de plus de 70 % depuis 2009.

Les taux indiqués ci-dessus, calculés sur 6 mois glissants, indiquent le taux de fréquence pour les accidents tels qu'arrêtés à la fin de chaque exercice. Pour 2014, les résultats présentés concernent les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> 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, d'identifier leurs axes prioritaires de prévention et de se focaliser sur la prévention d'accidents.
- Les usines suivent également l'indicateur de sévérité des accidents qui inclut le temps d'arrêt lié aux 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 Faurecia *Quick Response Continuous Improvement* (QRCI). Ceci a permis aux responsables de production de progresser dans l'appropriation des analyses d'accidents et d'accroître leur réactivité.

**4.1.2. ACTIONS DU PLAN DE RUPTURE SÉCURITÉ**

Le plan de rupture sécurité a comme objectif de diminuer les accidents du travail et le nombre des alertes graves *Health, Safety, Environment* (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 auditée par la direction qualité du groupe. Un résultat d'audit insuffisant (niveau D) entraîne systématiquement un rapport envoyé au président. 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 en 2014 pour l'Europe, l'Amérique du Nord et du Sud et pour l'Asie. Lors de ces formations FES, l'apprentissage au QRCI 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 anti-coupure lors de l'utilisation d'éléments coupants ou la manipulation de pièces métalliques et une protection thermique lors de travaux avec des matériaux chauds. Ces règles rendent également obligatoire le port de protections d'oreilles en cas de nuisances sonores.

Par ailleurs, chaque usine Faurecia définit, pour son cas particulier, les équipements de protection individuelle pour ses employés et pour ses visiteurs. Les chaussures de sécurité et les vêtements Faurecia sont obligatoires dans 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 maintenant systématiquement l'analyse des risques potentiels aussi à ce type de travaux.

L'analyse a également montré une faiblesse relative dans les zones logistiques. Ainsi treize règles 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.

### 4.1.3. 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 *Faurecia Excellence System* 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 *Faurecia Excellence System*, qui a été lancé durant le deuxième 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, Faurecia Automotive Exteriors a développé et mis en service depuis 2012 un nouveau standard de production dénommé NewTech, procédé de fabrication de pare-chocs qui intègre l'ensemble des étapes de fabrication, depuis l'injection plastique jusqu'à l'assemblage du produit fini.

L'ergonomie au travail a fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la mise en œuvre de ce procédé, sous trois angles spécifiques :

- optimisation des postes de chargement/déchargement des pièces avec mise à hauteur des convoyeurs pour respecter les fenêtres ergonomiques ;
- optimisation de la manutention des bidons de peinture, mise en place de bancs à rouleaux, respect des hauteurs de travail, respect des hauteurs de stockage ;
- optimisation de la conception des postes de contrôle et retouche.



## 4.2. 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.

### 4.2.1. 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 près de 100 000 personnes dans 34 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 un focus renforcé sur la création de valeur.

Dans ce nouveau contexte, le groupe Faurecia a lancé un programme de transformation culturelle, baptisé « Being Faurecia ». 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.

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.

Dans ce cadre, les valeurs de l'entreprise ont été redéfinies. Elles 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 leur fonction, ce guide pratique à l'usage des managers explicite les comportements exemplaires attendus. Par ailleurs, le code éthique en vigueur a été mis à jour.

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.

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. Ce volet de *Being Faurecia* est développé ultérieurement dans ce chapitre.

### 4.2.2. LA POLITIQUE DE FORMATION

#### 4.2.2.1. 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'amélioration

des résultats. Les formations-actions sont privilégiées, ainsi que les formations internes.

La formation est 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 est aussi un outil permettant 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.

#### 4.2.2.2. 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/process ;
- 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 ;
- assurer l'utilisation des méthodes de travail communes pour une efficacité accrue ;
- développer la capacité à travailler dans un contexte international.

#### 4.2.2.3. Chiffre clés 2014

Au cours de l'année 2014, l'effort de formation réalisé au niveau du groupe a représenté plus de 1,7 million d'heures, en croissance de près de 2,0 % par rapport à l'année précédente.

#### 4.2.2.4. Focus sur Faurecia University

L'année 2014 a été marquée par un changement de dimension en matière de *Corporate Training*. Les missions de *Faurecia University* ont été redéfinies, la gouvernance a été renforcée, deux universités régionales ont été créées en Amérique du Nord et en Asie.

##### 1. Rôle et missions de Faurecia University

- accompagner le développement professionnel des managers ;

- être un vecteur privilégié de la transformation culturelle engagée par l'entreprise dans le cadre de la démarche *Being Faurecia*.

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

- en assurant leur intégration au sein du groupe ;
- en leur offrant un parcours de formation managérial adapté aux différentes étapes de leur carrière ;
- en leur permettant d'acquérir les compétences fonctionnelles nécessaires à leur progression ;
- en les préparant à prendre des postes clefs (directeur d'usine, *program manager*, *R&D manager*) ;
- en favorisant le développement de leur potentiel.

##### 2. Mode de gouvernance

*Faurecia University* est dotée d'une instance de gouvernance, l'*Advisory Board*, composée de membres du comité exécutif. L'*Advisory Board* s'est réuni deux fois en 2014. Au-delà de ces réunions plénières, les membres de l'*Advisory Board* ont été étroitement associés au développement des nouveaux programmes.

Au cours de l'année 2014, trois projets clefs ont été validés par cette instance :

- une nouvelle offre *Leadership Development* a été construite autour d'une architecture modulaire. Elle a pour objectif l'acquisition des compétences managériales (outil de management et compétences individuelles) requises à chaque niveau de management. Cette offre « à la carte » est individualisée. Elle répond aux besoins qui sont exprimés dans les plans de développement individuel. Elle sera déployée progressivement en 2015 et 2016 ;
- la *PC&L School Master Class Program* : ce programme combine un parcours de qualification externe, des *workshops* en usine et du coaching individuel. Il est destiné aux acteurs clefs de la fonction logistique. Ce programme sera déployé en 2015 en Europe, en Amérique du Nord et en Asie ;
- le processus d'intégration des ingénieurs et cadres a été renforcé. Il est désormais supporté par un outil de suivi en ligne qui permet au management d'assurer le suivi en temps réel et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. L'outil sélectionné permet, par ailleurs, de recueillir le niveau de satisfaction des nouveaux embauchés suivant ce programme. Le dispositif a été testé avec succès au premier semestre 2014 aux États-Unis. Il est en phase de déploiement dans l'ensemble des pays.

##### 3. Deux universités régionales

*Faurecia University North America* et *Faurecia University Asia* sont désormais pleinement opérationnelles. Elles disposent d'équipes et de locaux dédiés à Auburn Hills (Michigan) et à Shanghai (Chine). La création d'instances de gouvernance régionale a permis de renforcer leur ancrage local et de renforcer l'implication du management. En 2014, une

première vague de formations *Corporate* a été décentralisée permettant ainsi l'accroissement de l'effort global de formation dans ces deux régions.

#### 4. Enrichissement de l'offre de formation

Trois nouveaux programmes transversaux ont été développés en 2014 :

- *Interviewing Talent for Faurecia* concerne l'ensemble des participants (RH, responsables hiérarchiques) aux processus de recrutement. Il vise à renforcer leur technique de conduite d'entretien ;
- *STAR E.learning* : pour accompagner le déploiement du nouveau format d'entretien annuel de performance et de développement (STAR : *Setting Targets ; Achieving Results*), un module d'E.learning a été développé. Il est accessible en ligne à l'ensemble des 16 300 ingénieurs et cadres ;

- *Competition Regulation Compliance* : ce module d'E.Learning a été développé afin de renforcer l'approche de Faurecia en matière de connaissance et de respect des règles de concurrence. Il permet de réaliser un diagnostic individuel et, sur cette base, de proposer un parcours pédagogique adapté.

En 2014, *Faurecia University* a réalisé 298 sessions de formation contre 163 en 2013. Au total, 4 562 personnes ont bénéficié de ces programmes contre 2 487 en 2013.

Faurecia Automotive Seating, Faurecia Interior Systems et Faurecia Emissions Control Technologies ont déployé une offre de formation à travers des académies techniques dédiées aux produits et process qui leur sont spécifiques.

### 4.2.3. 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 parfaitement les responsabilités qui lui sont confiées. Il bénéficie d'opportunités de développement lui permettant d'accroître le niveau de responsabilités confiées, 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 (écoute, communication...) afin d'être en mesure d'encadrer efficacement leurs équipes.

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 2014, Faurecia a continué à soutenir le déploiement de l'implication du personnel par la poursuite des formations lancées en 2013 :

- les sept principes de base de l'implication du personnel : ce module est destiné aux comités de direction des usines. Il

vise à développer leur rôle dans le management quotidien des équipes en utilisant le système FES et ses sept principes de base. Plus de 500 personnes en ont bénéficié cette année ;

- l'implication du personnel pour les responsables des ressources humaines : ce module vise à développer les responsables des ressources humaines dans leur rôle opérationnel et dans la mise en place du système d'excellence. En 2014, 52 responsables ressources humaines en ont bénéficié.

En 2014, Faurecia a également revu certains de ses outils de base relatifs à la mise en œuvre et à la mesure de l'implication du personnel afin de les simplifier et de les lier plus étroitement encore aux priorités opérationnelles des usines.

32,1 % de superviseurs au sein de Faurecia ont un niveau d'études équivalent à un *Bachelor* ou au-delà, la cible étant fixée à 37,8 %. Cet indicateur demeure une priorité lors des recrutements afin de sécuriser sur le long terme les réservoirs de managers d'unités autonomes de production et de directeurs d'usines.

Par ailleurs, il convient de noter que le nombre d'idées d'amélioration suggérées par les employés du groupe s'est élevé à 13,9 par employé en 2014.



#### 4.2.4. 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 de demain

Au cours des cinq dernières années, Faurecia s'est très fortement développé et son effectif atteint plus de 99 000 personnes dont 16 300 ingénieurs et cadres à fin 2014.

Depuis deux ans, le volume des recrutements externes s'est stabilisé pour atteindre 2 133 ingénieurs et cadres recrutés en 2014 contre 2 063 en 2013. Les renforcements ont été principalement effectués dans les zones de croissance que sont la Chine (467), les États-Unis (432), le Mexique (252), mais également en Inde (114). Proportionnellement, les recrutements se sont poursuivis à un rythme moins soutenu en France (249) et en Allemagne (148).

38 % des recrutements ont été réalisés en production, 33 % dans les fonctions ventes, recherche et développement et programmes, et 29 % dans les fonctions supports.

En 2014, Faurecia a mis en particulier l'accent 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 2014, le groupe a déployé un outil en ligne permettant d'accompagner les nouveaux collaborateurs et leur responsable hiérarchique tout au long de la période d'intégration.

La politique du groupe consiste à recruter des diplômés en début de carrière, dont le profil et les aspirations sont en phase avec *Being Faurecia* et qui ont le potentiel pour construire une carrière au sein de l'entreprise.

En ligne avec cette ambition, l'année 2014 a été l'occasion de mettre en place de nouveaux partenariats avec des établissements d'enseignement supérieurs réputés dans les principaux pays du groupe. Tout au long de l'année, le groupe a

participé à de nombreux événements tant lors des forums écoles que dans le cadre des salons de l'automobile (*North America International AutoShow Detroit*, Mondial de l'Automobile de Paris).

Les jeunes diplômés représentent 21 % des recrutements de Faurecia, dont une partie est issue des panels d'écoles cibles mis en place dans les 10 principaux pays.

En 2014, le nombre de contrats de Volontariat International en Entreprise (VIE) a continué à croître avec 201 contrats signés, contre 167 en 2013. Il est à noter que 60 % des jeunes ingénieurs et cadres ayant terminé leur mission de VIE au cours de l'année 2014 sont restés chez Faurecia à l'issue de cette période. Les VIE sont essentiellement recrutés en Allemagne, aux États-Unis et en Europe centrale.

Développer et valoriser l'exposition internationale est indispensable pour un groupe dont 61 % des ingénieurs et cadres sont employés en dehors de l'Europe de l'Ouest et qui réalise 77 % 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.

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, 55 % de l'encadrement supérieur du groupe est aujourd'hui composé de non-Français et 53 % des ingénieurs et cadres identifiés comme hauts potentiels sont issus de pays hors Europe de l'Ouest. 45 % des potentiels *Senior Managers* sont issus de ces mêmes pays.

Enfin, la stabilité des équipes est indispensable pour protéger le potentiel humain de l'entreprise. En 2014, le taux de démissions des ingénieurs et cadres est de 8 %, en augmentation de 1,1 % par rapport à celui de 2013 (6,9 %). Ce taux est en progression en Amérique du Nord à 11,6 % et reste relativement stable en Europe à 5,6 %. En Chine, il demeure très en dessous de la moyenne du marché à 6,9 %. Il a diminué en Amérique du Sud à 6,8 %.

##### Renforcer la culture de la performance et disposer de leaders exemplaires

Dans le cadre de *Being Faurecia* et afin de renforcer la consistance des évaluations, le groupe a transformé son processus d'entretien annuel de performance pour adopter une 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. Au cours de l'année 2014, ces valeurs ont été redéfinies dans le cadre de *Being Faurecia*. Elles sont désormais 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.

## 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 % en 2014, contre 53,2 % en 2013. Il est nettement plus élevé au niveau des postes d'encadrement supérieur (81,5 %). 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 2014, 17,3 % des ingénieurs et cadres ont bénéficié d'une mobilité interne dont 37 % de promotions.

Au cours de cette même année, la mobilité inter-fonctions a représenté 25 % des mobilités internes et a concerné plus de 740 ingénieurs et cadres.

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 2014, 37 experts, 9 seniors experts et 1 master expert ont été nommés dans les métiers de développement produit/process. Faurecia totalise, à fin 2014, 332 experts.

## Préparer le moyen terme

La priorité du groupe est de disposer en temps voulu des meilleures équipes de managers et d'experts. Pour ce faire, anticiper les évolutions nécessaires en termes d'effectifs, de compétences, et de savoir-faire est primordial.

À ce processus d'anticipation à moyen terme, s'ajoute une démarche de mise en œuvre et de suivi de plans de renforcement pour les populations clés : directeurs d'usine, responsables de programmes et experts.

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 potentiels cadres dirigeants. Par ailleurs, au-delà des *People Reviews* habituellement organisées au niveau *Business Group/ Division/fonction*, des *Key Reservoirs Reviews* ont été organisées en Amérique du Nord, en Asie et en Amérique du Sud afin d'optimiser la gestion des talents sur le plan local.

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.

Afin de préparer les managers de demain, l'identification des talents démarre au plus tôt. Ils se voient proposer des parcours de carrière diversifiés afin de leur permettre de réaliser leur potentiel. Ces parcours comportent des mobilités inter-fonctions/inter-divisions, des affectations sur des projets ou des missions de courte durée. L'objectif est d'exposer les talents en dehors de leur zone de confort et de leur permettre d'acquérir des compétences générales en matière de management.

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, 38 évaluations ont été réalisées en 2014.



## 4.3. La poursuite d'un dialogue économique et social approfondi

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

Faurecia a vu, en 2014, son niveau d'activité globale progresser, avec une croissance toujours soutenue en Asie et une reprise de la production automobile en Europe.

Cette tendance s'est traduite dans l'évolution des effectifs inscrits qui ont continué à croître en 2014, passant de 81 995 à fin 2013 à 82 382 à fin 2014, soit une progression de 0,5 %.

Les dispositifs de redéploiement industriel ont concerné 23 sites en 2014 et impacté 1 582 emplois dans neuf pays, principalement en Europe, Amérique du Sud et Amérique du Nord.

Dans ce contexte, l'Europe a vu ses effectifs inscrits croître de 1,3 %, malgré des restructurations engagées dans des pays d'Europe de l'Ouest.

En Amérique du Nord, les effectifs inscrits ont décliné de 1,8 %.

En Amérique du Sud, après une progression significative enregistrée ces dernières années, les effectifs inscrits ont baissé de 15,3 %, confirmant le net recul de la production automobile et les difficultés rencontrées dans cette zone géographique.

Enfin, Faurecia a poursuivi sa croissance en Asie où les effectifs inscrits ont crû de 11,1 %, consolidant ainsi tout le potentiel de développement de ce marché et la bonne dynamique commerciale acquise avec les constructeurs implantés dans cette zone.

### 4.3.2. 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 2014, par la signature de 383 accords d'établissements ou d'entreprises, dans 20 pays, dont notamment 174 en France, 101 en Allemagne, 29 au Brésil, 11 au Mexique, 9 en Thaïlande, 8 en Tunisie et Uruguay.

19 % de ces accords ont porté sur les salaires et autres formes de rémunération, 17 % sur l'intéressement et la participation, 40 % sur les conditions de travail et 5 % sur la recherche de compétitivité et/ou de performance.

Plus spécifiquement sur ce dernier thème, au cours de l'année 2014, des négociations ont été menées à bien dans un certain nombre de sites où la recherche de compétitivité était indispensable au maintien de l'activité ou à l'obtention de nouveaux programmes, permettant ainsi d'éviter la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de redéploiement industriel. C'est ainsi que 20 accords de compétitivité ont été finalisés au sein des activités du groupe ; 9 en France, 6 en Allemagne, 2 en Espagne, 1 en Roumanie, en République Tchèque et Brésil. Avec

ces accords et ceux conclus au cours des exercices 2012 et 2013, ce sont aujourd'hui près de 40 sites qui sont couverts par des 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 1 018 538 heures en 2014, dont 518 524 heures de chômage partiel en France, pays européen qui a le moins profité du léger rebond de l'activité en Europe. 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.

Le comité européen, acteur majeur dans le dialogue économique et social du groupe, est une instance privilégiée qui permet des

échanges avec les représentants du personnel concernant la stratégie du groupe, ses résultats et ses perspectives.

Les vingt-cinq sièges du comité sont répartis au prorata des effectifs des quinze pays où Faurecia est implanté en Europe. Créée en 2003, cette instance est aujourd'hui régie par l'accord signé à l'unanimité le 10 janvier 2012. Le comité européen s'est réuni en assemblée plénière les 17 et 18 avril 2014 ; 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 un site le 12 novembre 2014. À l'occasion de ce déplacement, les membres du bureau ont pu visiter le centre de recherche et développement de Bavans ainsi que les installations industrielles « NewTech » de l'usine d'Audincourt en Pays de Montbéliard.

### 4.3.3. RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX

Faurecia a adhéré en 2004 au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*). 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 internationales 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 le groupe Faurecia à élaborer, dès 2007, une nouvelle version de son code d'éthique répondant aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ce code éthique 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 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.

#### 4.3.3.1. Interdiction du travail des enfants

Faurecia se conforme aux législations et réglementations nationales relatives au travail des enfants. En tout état de cause, il 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 Faurecia veille à ce que ses fournisseurs ou partenaires souscrivent aux mêmes exigences.

#### 4.3.3.2. 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.

#### 4.3.3.3. 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.

#### 4.3.3.4. 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.



#### **4.3.4. L'ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS ET DES AVANTAGES SOCIAUX**

Le montant global des rémunérations versées, charges sociales comprises, est en augmentation de + 3,9 % pour l'ensemble du groupe : 3 101,7 millions d'euros en 2014 pour 2 986,1 millions d'euros en 2013. Parallèlement, les effectifs inscrits ont crû de 0,5 %, dont + 6 % pour les ingénieurs et cadres.

Le groupe applique la réglementation en vigueur dans chaque pays en matière de salaire minimum. Il existe dans la plupart des pays des négociations portant sur les rémunérations. En 2014, 74 accords ont été conclus sur les salaires/primes/éléments de rémunération et 65 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 2014, environ 3 850 cadres en bénéficient sur un total de 16 300.

Les pratiques de rémunération pour les ingénieurs et cadres sont analysées dans les principaux pays, afin de supporter l'exercice de revue annuelle des salaires.



## 4.4. Épargne d'entreprise, intéressement et participation au développement du groupe

### 4.4.1. 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 encours gérés au sein du PEG est de 36,5 millions d'euros fin 2014, dont 26,6 % investis dans Faurecia Actionnariat (2 603 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.

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 72,4 millions d'euros sont gérés au sein de ces dispositifs d'épargne retraite.

### 4.4.2. 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 ; 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 ; 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 2014, 14,6 millions d'euros ont ainsi été versés aux salariés au titre de l'intéressement dont 2,8 millions d'euros ont été investis dans les plans d'épargne du groupe en France (PEG ou PERCO).



---

### 4.4.3. 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 2014, 1,3 million d'euros ont ainsi été versés aux salariés au titre de la participation dont 0,6 million d'euros ont été investis dans les plans d'épargne du groupe en France (PEG ou PERCO).

---

### 4.4.4. 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 30 mai 2013 a ainsi autorisé le conseil d'administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions dans la limite de 2 500 000 actions de la société. Sur la base de cette autorisation, le conseil d'administration a consenti une attribution d'actions gratuites en date du 28 juillet 2014 à 289 bénéficiaires pour un nombre maximal de 957 125 actions. Ces actions sont soumises à une condition de présence et à deux conditions de performance,

l'une interne sur le résultat net avant impôts du groupe en 2016, l'autre externe comparant la croissance du bénéfice net par action de Faurecia entre 2013 et 2016 par rapport à celle d'un groupe de référence constitué d'équipementiers mondiaux. Il est à noter que les attributions des cinq derniers plans ont eu lieu aux mêmes périodes calendaires.

Il existait, au 31 décembre 2014, 931 025 options de souscription d'actions consenties et non encore levées, ainsi que 2 252 350 actions de performance susceptibles d'être attribuées jusqu'en juillet 2016 sous réserve de réalisation des conditions de performance associées.

## 4.5. Efficacité administrative des ressources humaines

La rationalisation du système d'information des ressources humaines engagée en 2007 a franchi une étape supplémentaire en 2014. La plateforme de paie et d'administration du personnel *GlobalView* (plateforme SAP) a en effet été déployée au Mexique (8 000 personnes) durant le premier semestre de cette année. Le nombre de salariés payés par *GlobalView* s'élève ainsi, à fin 2014, à plus de 60 000 sur 12 pays, soit 73 % des effectifs inscrits du groupe. De nouveaux projets ont été engagés afin de déployer *GlobalView* au Brésil en 2015 et de lancer les futures implémentations en Argentine, en Afrique du Sud et en Thaïlande sur la même année, puis en Roumanie en 2016. À fin 2016, 85 % des effectifs inscrits du groupe seront payés par cette plateforme.

Les processus de paie ont également été optimisés au moyen d'une double dynamique : l'externalisation complète dans les nouveaux pays couverts par *GlobalView* (Chine, Mexique et prochainement Brésil) et la poursuite du déploiement des centres de services partagés. Au terme du déploiement engagé, 75 % des employés seront payés par une plateforme interne et 25 % des employés seront payés par une plateforme externe.

Dix-huit pays seront gérés par des centres de services partagés paye, couvrant 93 % des effectifs inscrits.

Parallèlement au déploiement du système de paie, la mise en place des interfaces automatiques avec le reporting social du groupe, la base de données des cadres et la comptabilité s'est poursuivie, source d'efficacité administrative et de fiabilisation des données.

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 combinant l'évaluation des compétences de l'employé au regard du modèle de compétences managériales du groupe, des valeurs du groupe et de la réalisation des objectifs assignés (Taleo). La fonction ressources humaines se dote ainsi 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.



## 4.6. Autres indicateurs sociaux

### EFFECTIFS TOTAUX AU 31/12/2014 VS 31/12/2013

	2014				2013				2014 vs 2013			
	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	45 540	7 747	53 287	78,4 %	44 974	6 706	51 680	80,2 %	1,3 %	15,5 %	3,1 %	- 1,8
Amérique du Nord	17 836	2 525	20 361	80,6 %	18 172	2 812	20 984	78,3 %	- 1,8 %	- 10,2 %	- 3,0 %	2,4
Amérique du Sud	5 122	86	5 208	91,4 %	6 049	105	6 154	91,6 %	- 15,3 %	- 18,1 %	- 15,4 %	- 0,2
Asie	9 160	5 922	15 082	58,4 %	8 243	5 314	13 557	57,2 %	11,1 %	11,4 %	11,2 %	1,2
Autres	4 724	619	5 343	73,1 %	4 557	487	5 044	77,2 %	3,7 %	27,1 %	5,9 %	- 4,1
<b>FAURECIA</b>	<b>82 382</b>	<b>16 899</b>	<b>99 281</b>	<b>76,2 %</b>	<b>81 995</b>	<b>15 424</b>	<b>97 419</b>	<b>77,1 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>9,6 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>- 0,9</b>

#### Effectifs totaux

L'effectif total du groupe a connu une croissance de 1 862 personnes, soit + 1,9 %, en 2014.

La part relative de l'emploi à durée indéterminée est passée de 77,1 % à 76,2 %.

La part des contrats à durée déterminée a décliné sur la période passant de 7,1 % à 6,8 %, celle des intérimaires a progressé, passant de 15,8 % à 17,0 %.

L'emploi total a crû principalement en Europe en 2014 (+ 1 607 personnes) ainsi qu'en Asie (+ 1 525 personnes).

#### Effectifs inscrits

L'effectif inscrit du groupe s'est accru de 387 personnes en 2014 (+ 0,5 %). Cette hausse a été particulièrement sensible en Asie (+ 11,1 % soit + 917 personnes) et en Europe (+ 1,3 % soit + 566 personnes) due à la croissance de l'activité sur ces deux zones. Les effectifs inscrits décroissent en Amérique du Nord de - 1,8 % (- 336 personnes) et en Amérique du Sud de plus de 15 % (- 927 personnes).

#### Effectifs intérimaires

Le nombre d'intérimaires a augmenté de 1 475 personnes en 2014 soit + 9,6 %. À fin décembre 2014, le taux d'intérimaires s'élève à 17,0 %, en hausse de 1,2 point par rapport à 2013.

En Europe, ce taux est passé de 13,0 % à 14,5 %. Le recours à la main-d'œuvre temporaire s'est développé notamment au Portugal et en République Tchèque compte tenu de démarrages de nouveaux projets.

Le nombre d'intérimaires s'est également accru en France, même s'ils ne représentent toutefois que 11,0 % des effectifs totaux de ce pays.

En Amérique du Nord, ce taux est passé de 13,4 % à 12,4 % compte tenu de la diminution de 415 intérimaires au Mexique sur la période.

Enfin, ce taux reste stable en Asie (39,2 %), la part de la main-d'œuvre intérimaire étant structurellement élevée en Chine.

**EFFECTIFS INSCRITS AU 31/12/2014 VS 31/12/2013**

	Effectifs Inscrits 2014				Effectifs Inscrits 2013				Évolution 2014 vs 2013
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	
Europe	29 805	7 453	8 282	45 540	29 329	7 702	7 943	44 974	1,3 %
Amérique du Nord	12 815	1 307	3 714	17 836	13 269	1 403	3 500	18 172	- 1,8 %
Amérique du Sud	3 332	1 169	621	5 122	4 125	1 291	633	6 049	- 15,3 %
Asie	4 532	1 079	3 549	9 160	3 999	1 061	3 183	8 243	11,1 %
Autres	3 577	611	536	4 724	3 474	590	493	4 557	3,7 %
<b>FAURECIA</b>	<b>54 061</b>	<b>11 619</b>	<b>16 702</b>	<b>82 382</b>	<b>54 196</b>	<b>12 047</b>	<b>15 752</b>	<b>81 995</b>	<b>0,5 %</b>

Les effectifs inscrits ont augmenté de + 0,5 % en 2014.

En Europe, les effectifs inscrits ont crû de + 1,3 % dont + 1,6 % pour les ouvriers, - 3,2 % pour les Etams (employés techniciens agents de maîtrise) et + 4,3 % pour les cadres.

En Europe de l'Ouest, les effectifs inscrits ont déchu de - 2,2 %, notamment en France (- 4,1 %), en Allemagne (- 1,9 %) et en Espagne (- 3,2 %).

En Europe centrale, les effectifs inscrits ont augmenté de + 10,4 %, principalement en Pologne, Roumanie et République Tchèque. Cette augmentation concerne majoritairement les ouvriers.

En Amérique du Nord, les effectifs inscrits ont diminué de - 1,8 % en raison d'une baisse significative des effectifs au Canada (- 392 personnes). Le nombre d'ouvriers a baissé de - 3,4 %. Celui des

Etams a baissé de - 6,8 %. Le nombre de cadres a augmenté de + 6,1 %.

En Amérique du Sud, les effectifs inscrits ont déchu de - 15,3 % principalement au Brésil (- 743 personnes) et en Argentine (- 185 personnes). Cette baisse a été de - 19,2 % pour les ouvriers, - 9,5 % pour les Etams et - 1,9 % pour le personnel d'encadrement.

En Asie, les effectifs inscrits ont progressé de + 11,1 % principalement en Chine (+ 15,4 %) et en Corée du Sud (+ 7,9 %). Cette augmentation est respectivement de + 13,3 % pour les ouvriers et de + 11,5 % pour le personnel d'encadrement.

Les autres pays ont enregistré une augmentation de leurs effectifs inscrits de + 3,7 %, principalement en Tunisie (+ 301 personnes).

**EFFECTIFS INSCRITS PAR CONTRAT AU 31/12/2014 VS 31/12/2013**

	2014			2013			2014 vs 2013		
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
Europe	41 789	3 751	45 540	41 448	3 526	44 974	0,8 %	6,4 %	1,3 %
Amérique du Nord	16 417	1 419	17 836	16 421	1 751	18 172	0,0 %	- 19,0 %	- 1,8 %
Amérique du Sud	4 761	361	5 122	5 639	410	6 049	- 15,6 %	- 12,0 %	- 15,3 %
Asie	8 807	353	9 160	7 752	491	8 243	13,6 %	- 28,1 %	11,1 %
Autres	3 906	818	4 724	3 895	662	4 557	0,3 %	23,6 %	3,7 %
<b>FAURECIA</b>	<b>75 680</b>	<b>6 702</b>	<b>82 382</b>	<b>75 155</b>	<b>6 840</b>	<b>81 995</b>	<b>0,7 %</b>	<b>- 2,0 %</b>	<b>0,5 %</b>

Les effectifs en contrats à durée indéterminée ont augmenté de 525 personnes soit + 0,7 %. Sur la même période, les effectifs en contrats à durée déterminée ont diminué de 138 soit - 2,0 %.

La répartition par type de contrat montre une évolution de 0,3 point en faveur des contrats à durée indéterminée. Ils représentent 91,9 % des inscrits en 2014 contre 91,6 % en 2013.

Le nombre de contrats à durée indéterminée a augmenté de 341 en Europe (+ 0,8 %), principalement en Pologne (+ 633) et en République Tchèque (+ 342).

Ce type de contrat a, en revanche, connu un repli en Europe de l'Ouest (- 793) impactant l'ensemble des pays concernés.

L'évolution dans les autres régions a été constatée. Le nombre de contrats à durée indéterminée est resté stable en Amérique du Nord, a déchu en Amérique du Sud (- 878, principalement au Brésil et en Argentine) et a augmenté en Asie (+ 1 055, principalement en Chine) accompagnant le développement de l'activité sur ces différentes zones.

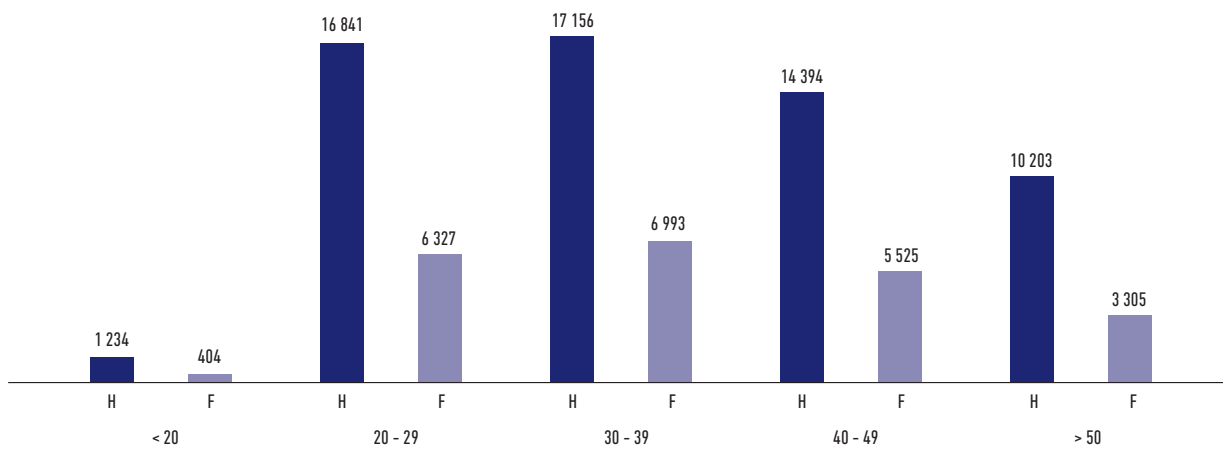
Le nombre de contrats à durée déterminée est en diminution de - 2,0 % par rapport à 2013.

Ils représentent 8,1 % des effectifs à fin 2014 contre 8,3 % à fin 2013.



### PYRAMIDE DES ÂGES PAR SEXE 2014

Effectifs inscrits	< 20		20 - 29		30 - 39		40 - 49		> 50		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Ouvrier	1 105	313	11 871	4 271	10 405	4 646	8 558	4 006	6 358	2 528	38 297	15 764
Etam	129	91	2 224	1 053	2 437	865	2 082	682	1 588	468	8 460	3 159
Cadre	0	0	2 746	1 003	4 314	1 482	3 754	837	2 257	309	13 071	3 631
<b>TOTAL</b>	<b>1 234</b>	<b>404</b>	<b>16 841</b>	<b>6 327</b>	<b>17 156</b>	<b>6 993</b>	<b>14 394</b>	<b>5 525</b>	<b>10 203</b>	<b>3 305</b>	<b>59 828</b>	<b>22 554</b>



Les femmes représentent 27,4 % des effectifs inscrits du groupe, soit + 0,6 point par rapport à 2013.

Faurecia est un groupe plutôt jeune puisque 59,4 % des salariés inscrits ont moins de 40 ans et 30,1 % ont moins de 30 ans.

13 535 inscrits ont plus de 50 ans, soit 16,4 % en progression de 0,5 point par rapport à 2013.

Pour l'ensemble des tranches d'âges, la répartition par catégorie professionnelle reste stable à savoir 66 % d'ouvriers, 14 % d'Etam et 20 % de cadres.

### EMBAUCHES EXTERNES 2014 VS 2013

Effectifs inscrits	2014			2013			2014 vs 2013		
	Embauches CDI	Embauches CDD	Total	Embauches CDI	Embauches CDD	Total	Embauches CDI	Embauches CDD	Total
Europe	3 085	3 674	6 759	2 501	3 454	5 955	23,4 %	6,4 %	13,5 %
Amérique du Nord	2 364	3 299	5 663	2 758	3 382	6 140	- 14,3 %	- 2,5 %	- 7,8 %
Amérique du Sud	597	278	875	1 642	394	2 036	- 63,6 %	- 29,4 %	- 57,0 %
Asie	2 566	367	2 933	2 630	479	3 109	- 2,4 %	- 23,4 %	- 5,7 %
Autres	763	612	1 375	1 117	492	1 609	- 31,7 %	24,4 %	- 14,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>9 375</b>	<b>8 230</b>	<b>17 605</b>	<b>10 648</b>	<b>8 201</b>	<b>18 849</b>	<b>- 12,0 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>- 6,6 %</b>

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

Pour l'ensemble des inscrits, le nombre d'embauches a diminué de - 6,6 % par rapport à 2013. Un recul de - 12 % a été enregistré pour les contrats à durée indéterminée. En revanche, les embauches en contrats à durée déterminée ont progressé de + 0,4 %.

En Europe, les embauches en contrats à durée indéterminée ont principalement été réalisées en Pologne (41,5 %), en République Tchèque (25,0 %) et en France (9,7 %), les autres pays de la zone enregistrant un volume d'embauches similaire à 2013.

Les embauches en contrats à durée déterminée ont été réalisées principalement en Espagne (20,3 %) et en Roumanie (19,3 %) afin de répondre aux fluctuations d'activités.

En Amérique du Nord, 2 364 embauches ont été réalisées en contrats à durée indéterminée contre 2 758 en 2013 soit - 14,3 %. Les embauches en contrats à durée déterminée ont

également diminué, passant de 3 382 en 2013 à 3 299 en 2014, principalement au Mexique, afin de répondre rapidement aux fluctuations d'activités.

En Amérique du Sud, le volume d'embauches a décliné fortement par rapport à 2013 (- 57 % tous contrats confondus), confirmant le ralentissement économique de cette région, notamment au Brésil.

En Asie, le volume des recrutements en contrats indéterminés est en légère baisse, à - 2,4 % par rapport à 2013, mais reste soutenu, notamment en Chine avec plus de 2 000 recrutements, compte tenu du dynamisme de l'activité sur place.

Dans les autres pays, le volume des embauches en contrats indéterminés est en baisse par rapport à 2013. Ces embauches ont été majoritairement réalisées en Russie.

Les embauches en contrats déterminés ont augmenté (+ 24,4 %) compte tenu des fluctuations d'activité sur cette zone, en particulier en Tunisie.

## EMBAUCHES EXTERNES 2014 VS 2013

	2014				2013			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	5 046	1 123	590	6 759	4 485	987	483	5 955
Amérique du Nord	4 538	411	714	5 663	5 024	391	725	6 140
Amérique du Sud	372	432	71	875	1 439	525	72	2 036
Asie	1 955	283	695	2 933	2 080	419	610	3 109
Autres	1 120	141	114	1 375	1 307	154	148	1 609
<b>TOTAL</b>	<b>13 031</b>	<b>2 390</b>	<b>2 184</b>	<b>17 605</b>	<b>14 335</b>	<b>2 476</b>	<b>2 038</b>	<b>18 849</b>

Les ouvriers représentent 74 % des embauches en 2014, contre 13,6 % pour les Etams et 12,4 % pour les cadres, contre respectivement 76 %, 13,1 % et 10,8 % en 2013.

Le recul de - 6,6 % des embauches externes en 2014 se décompose en une diminution de - 9,1 % pour les ouvriers, - 3,5 % pour les Etams et une augmentation de + 7,2 % pour les cadres tous types de contrats confondus.

En Europe, les embauches d'ouvriers ont augmenté de + 12,5 %, en progression principalement en Pologne et en République Tchèque compte tenu du dynamisme de l'activité dans ces pays. Les embauches d'Etams et de cadres ont progressé

respectivement de + 13,8 % (principalement en Pologne) et + 22,2 % (principalement en France).

En Amérique du Nord, les embauches d'ouvriers ont décliné de près de 10 %. Le volume d'embauches du personnel de structure et d'encadrement est resté stable.

En Amérique du Sud, compte tenu du ralentissement marquant de l'activité, les embauches d'ouvriers ont décliné de - 74,1 %.

En Asie, les embauches de personnel ouvrier ont diminué de - 6 % sur la zone, principalement en Thaïlande et en Inde. Ces embauches ont cependant continué de progresser en Chine (+ 10,7 %) compte tenu du dynamisme de l'activité.



### TRANSFERTS CDD EN CDI 2014 VS 2013

Effectifs inscrits	2014				2013			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	981	248	86	1 315	1 106	213	106	1 425
Amérique du Nord	1 552	112	116	1 780	1 710	106	115	1 931
Amérique du Sud	0	16	0	16	9	22	0	31
Asie	118	23	4	145	274	35	5	314
Autres	115	8	1	124	241	6	1	248
<b>TOTAL</b>	<b>2 766</b>	<b>407</b>	<b>207</b>	<b>3 380</b>	<b>3 340</b>	<b>382</b>	<b>227</b>	<b>3 949</b>

Le nombre de transferts de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée a diminué de - 14,4 % en 2014. Cette diminution impacte majoritairement l'Amérique du Nord

(Mexique), l'Asie (Inde) et le Maroc, le volume de transferts ayant été particulièrement élevé en 2013. Ces transferts concernent quasi exclusivement le personnel ouvrier.

### DÉPARTS PAR MOTIF 2014 VS 2013

Effectifs inscrits	2014					2013				
	Démis-sions CDI	Licencie-ments individuels	Licencie-ments collectifs	Autres	Total	Démis-sions CDI	Licencie-ments individuels	Licencie-ments collectifs	Autres	Total
Europe	1 601	1 784	446	2 146	5 977	1 383	1 583	1 007	2 348	6 321
Amérique du Nord	1 721	2 533	416	1 370	6 040	1 505	3 183	74	1 437	6 199
Amérique du Sud	137	1 171	257	231	1 796	265	871	220	360	1 716
Asie	1 218	411	0	346	1 975	855	373	3	415	1 646
Autres	622	235	51	305	1 213	672	484	32	539	1 727
<b>TOTAL</b>	<b>5 299</b>	<b>6 134</b>	<b>1 170</b>	<b>4 398 *</b>	<b>17 001</b>	<b>4 680</b>	<b>6 494</b>	<b>1 336</b>	<b>5 099</b>	<b>17 609</b>

\* Dont 2 350 fins de CDD, 1 603 démissions CDD, 445 départs en retraite ou décès.

En 2014, le groupe a enregistré 17 001 départs, contre 17 609 en 2013, soit une baisse de - 3,4 %. Près de 14 % d'entre eux sont des fins de contrats à durée déterminée.

Les démissions de collaborateurs en contrat à durée indéterminée ont représenté 31,2 % des départs en 2014 contre 26,6 % en 2013. Elles ont concerné pour 65 % les ouvriers (principalement Mexique, Chine et Russie) pour 10,9 % les Etams et pour 24,1 % les cadres.

C'est en Asie, en Europe centrale et en Amérique du Nord, zones de fort dynamisme du marché du travail en 2014, que sont enregistrées les plus fortes progressions par rapport à 2013.

La part des licenciements individuels et collectifs est restée stable, passant de 44,4 % à 43 % du total des départs.



## HEURES DE FORMATION 2014 VS 2013

	2014		2013	
	Heures de formation	Heures de formation par employé	Heures de formation	Heures de formation par employé
Europe	854 805	20	852 512	20
Amérique du Nord	369 579	21	347 756	19
Amérique du Sud	103 423	21	79 438	14
Asie	317 784	37	321 317	42
Autres	81 620	18	92 599	20
<b>TOTAL</b>	<b>1 727 211</b>	<b>22</b>	<b>1 693 622</b>	<b>22</b>

Le nombre moyen d'heures de formation est resté stable à 22 heures par employé à l'échelle du groupe en 2014.

Le nombre d'heures total de formation dispensé sur 2014 a augmenté de + 2 % sur la période, positivement impacté par

des programmes soutenus de formation en Asie (Chine), en Amérique du Nord (États-Unis et Mexique) et en Amérique du Sud (Brésil).

## EXPATRIÉS PAR ZONE D'AFFECTATION AU 31/12/2014 VS 31/12/2013

	2014	2013
Europe	86	77
Amérique du Nord	92	98
Amérique du Sud	30	31
Asie	73	74
Autres	44	41
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>321</b>

Le nombre d'expatriés est resté relativement stable en 2014 (+ 1,2 %).

L'évolution du nombre d'expatriés et la grande diversité de leurs nationalités sont destinées à accompagner le développement international du groupe.

## EFFECTIFS HANDICAPÉS 2014 VS 2013

	2014	2013
Europe	1 181	1 186
Amérique du Nord	6	13
Amérique du Sud	39	32
Asie	11	8
Autres	42	28
<b>TOTAL</b>	<b>1 279</b>	<b>1 267</b>

Faurecia emploie près de 1 300 personnes handicapées, la grande majorité en Europe. Ce chiffre est en progression de + 0,9 % par rapport à 2013.

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 2014

Effectifs inscrits	Doublage <sup>(1)</sup>	Triplage <sup>(2)</sup>	Fin de semaine <sup>(3)</sup>	Autres	Total
Europe	10 883	16 550	578	17 529	45 540
Amérique du Nord	2 593	7 450	14	7 779	17 836
Amérique du Sud	1 213	884	0	3 025	5 122
Asie	3 088	1 522	0	4 550	9 160
Autres	1 420	2 198	0	1 106	4 724

<b>TOTAL</b>	<b>19 197</b>	<b>28 604</b>	<b>592</b>	<b>33 989</b>	<b>82 382</b>
--------------	---------------	---------------	------------	---------------	---------------

(1) Travail en deux équipes.

(2) Travail en trois équipes.

(3) Horaires réduits de fin de semaine.

L'organisation du travail a pour objectif de répondre aux besoins 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 2014

	2014	2013
Europe	842	776
Amérique du Nord	0	0
Amérique du Sud	0	0
Asie	0	0
Autres	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>842</b>	<b>776</b>

Les contrats de travail à temps partiel ne concernent que l'Europe et en particulier la France, l'Allemagne et l'Espagne.

Ils représentent, en 2014, 2,5 % des effectifs inscrits en France contre 2,4 % en 2013, 2,6 % en Allemagne contre 2,1 % en 2013 et 3,9 % en Espagne contre 3,6 % en 2013.

### HEURES SUPPLÉMENTAIRES 2014 VS 2013 (HORS INTÉRIMAIRES)

	2014		2013	
	Heures supplémentaires	% heures travaillées	Heures supplémentaires	% heures travaillées
Europe	2 344 561	3,2 %	2 107 100	2,8 %
Amérique du Nord	3 870 465	10,7 %	4 173 715	11,0 %
Amérique du Sud	350 008	3,5 %	689 365	6,1 %
Asie	3 193 782	19,0 %	2 430 403	16,2 %
Autres	642 168	7,4 %	704 145	7,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>10 400 984</b>	<b>7,2 %</b>	<b>10 104 728</b>	<b>6,8 %</b>

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

Le volume d'heures supplémentaires en 2014 est en progression de 0,4 point par rapport à 2013 et représente 7,2 % des heures travaillées à l'échelle du groupe.

Le recours aux heures supplémentaires s'est accru en Europe centrale (principalement en Pologne, République Tchèque et Roumanie) ainsi qu'en Asie (Chine) afin de surseoir temporairement à des hausses de volumes.

**ABSENTÉISME 2014 VS 2013 (HORS INTÉRIMAIRES)**

	2014					2013
	Congé maladie	Absence pour cause d'accident du travail	Absences diverses	Total	Taux Abs.	Taux Abs.
Europe	2 298 152	53 288	192 247	2 543 687	3,5 %	3,5 %
Amérique du Nord	193 097	34 061	382 053	609 211	1,7 %	1,6 %
Amérique du Sud	137 598	3 969	78 127	219 694	2,2 %	2,3 %
Asie	67 102	400	63 753	131 255	0,8 %	0,3 %
Autres	198 235	1 643	61 709	261 587	3,0 %	3,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 894 184</b>	<b>93 361</b>	<b>777 889</b>	<b>3 765 434</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,6 %</b>

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

Le nombre d'heures d'absence a diminué de - 0,6 % entre 2013 et 2014 à près de 3,8 millions d'heures cumulées.

Dans le même temps, les heures travaillées ont décréu de - 2,5 % passant de 148 millions à 144,2 millions sur la période.

Il en résulte un taux d'absentéisme stable à 2,6 % sur 2014 par rapport à 2013.

Les congés maladies représentent près de 77 % des heures d'absences enregistrées à l'échelle du groupe. Ce taux atteint plus de 90 % en Europe.

**CONGÉS MATERNITÉ/PATERNITÉ/PARENTAUX AU 31/12/2014**

	Congé maternité				Congé paternité			
	Ouvriers	Etam	Cadres	Total	Ouvriers	Etam	Cadres	Total
Europe	350	137	166	653	452	110	256	818
Amérique du Nord	201	6	29	236	115	9	17	141
Amérique du Sud	57	15	6	78	114	16	16	146
Asie	25	11	77	113	85	29	94	208
Autres	104	17	14	135	41	4	4	49
<b>TOTAL</b>	<b>737</b>	<b>186</b>	<b>292</b>	<b>1 215</b>	<b>807</b>	<b>168</b>	<b>387</b>	<b>1 362</b>

	Congé parental				Total			
	Ouvriers	Etam	Cadres	Total	Ouvriers	Etam	Cadres	Total
Europe	297	174	113	584	1 099	421	535	2 055
Amérique du Nord	14	0	0	14	330	15	46	391
Amérique du Sud	1	0	0	1	172	31	22	225
Asie	6	3	5	14	116	43	176	335
Autres	31	4	1	36	176	25	19	220
<b>TOTAL</b>	<b>349</b>	<b>181</b>	<b>119</b>	<b>649</b>	<b>1 893</b>	<b>535</b>	<b>798</b>	<b>3 226</b>

Les effectifs ayant bénéficié de congés maternité ont progressé de 12 % en 2014. Ceux ayant bénéficié de congés paternité et parentaux ont progressé de près de 9 % principalement en Europe (Allemagne).

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



### MALADIES PROFESSIONNELLES PAR NATURE AU 31/12/2014

	2014					
	Troubles musculo-squelettiques des bras	Troubles musculo-squelettiques du dos	Exposition à l'amiante	Surdité ou malentendance	Autres	Total
Europe	153	12	1	3	35	204
Amérique du Nord	36	6	0	2	13	57
Amérique du Sud	13	17	0	0	0	30
Asie	0	0	0	0	0	0
Autres	2	0	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>293</b>

0,4 % des effectifs inscrits du groupe ont contracté une maladie professionnelle en 2014, pourcentage stable par rapport à 2013.

Les troubles musculo-squelettiques des bras représentent près de 70 % des maladies professionnelles enregistrées au sein du groupe.

Les modalités de reconnaissances de ces différentes pathologies sont définies par les législations de chaque pays.

56 % de ces troubles ont été enregistrés en France et reconnus par les instances appropriées.

### SOUS-TRAITANCE 2014

	2014			2013		
	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total
Europe	754	1 374	2 128	619	1 495	2 114
Amérique du Nord	146	533	679	89	402	491
Amérique du Sud	394	424	818	267	472	739
Asie	53	679	732	49	669	718
Autres	70	237	307	45	198	243
<b>TOTAL</b>	<b>1 417</b>	<b>3 247</b>	<b>4 664</b>	<b>1 069</b>	<b>3 236</b>	<b>4 305</b>

L'appel à la sous-traitance est en augmentation de + 8,3% en 2014.

Cette variation s'explique principalement par un recours plus important à la sous-traitance ponctuelle en Amérique du Nord et Amérique du Sud.

### ACTIVITÉS SOCIALES ET CULTURELLES 2014 (  DESTINATION DES EFFECTIFS INSCRITS)

	Logement	Transport	Restauration	Service médical	Mutuelle et prévoyance	Subventions	Total
Europe	2 835	11 057	9 252	4 704	19 624	4 274	51 745
Amérique du Nord	4 675	10 520	1 722	15 695	6 243	319	39 174
Amérique du Sud	1 150	4 157	4 708	5 060	543	269	15 888
Asie	8 185	8 631	8 497	12 423	9 098	731	47 565
Autres	855	2 939	1 274	312	1 249	40	6 669
<b>TOTAL</b>	<b>17 700</b>	<b>37 305</b>	<b>25 453</b>	<b>38 194</b>	<b>36 757</b>	<b>5 633</b>	<b>161 041</b>

Le montant total est en augmentation de plus de 12 % sur 2014 par rapport à 2013.

La mise en place de mesures supplémentaires de protection (services médicaux/mutuelle et prévoyance) a été amplifiée en 2014 notamment en Asie et Amérique du Nord afin d'accompagner le développement et le support des effectifs du groupe dans ces régions.



# 5

## Qualité

### SOMMAIRE

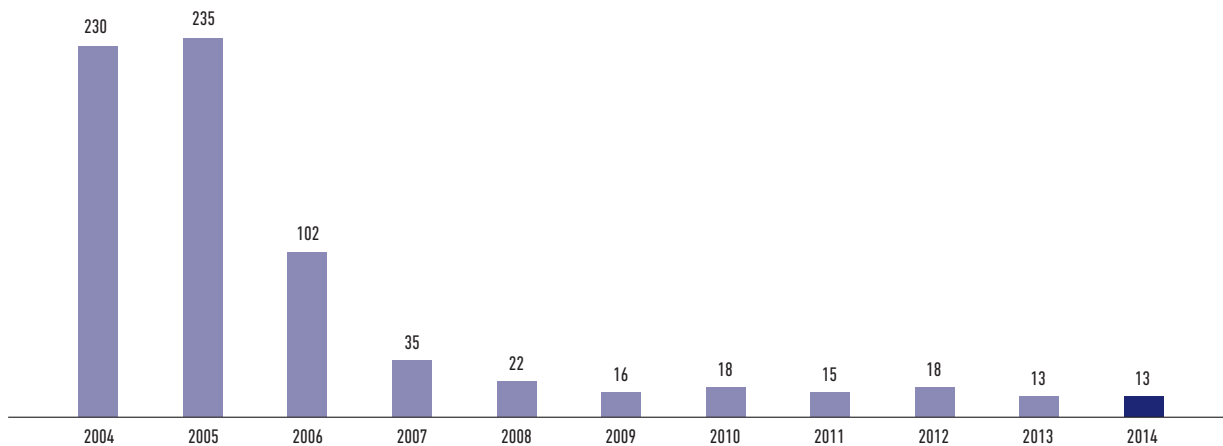
5.1.	RÉSULTATS QUALITÉ	60	5.3.	TROPHÉES CLIENTS	62
5.2.	FAURECIA EXCELLENCE SYSTEM (FES)	61	5.4.	PERSPECTIVES 2015	63



## 5.1. 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.

### PPM CLIENTS EXTERNES AU 31 DÉCEMBRE (SIX MOIS ROULANTS)



L'application rigoureuse des méthodes du plan de rupture qualité Faurecia a permis aux sites acquis en 2011 et 2012 d'atteindre la performance qualité de Faurecia. Ce plan, 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.

Fin 2012, douze usines avaient un résultat supérieur à 50 ppm. L'objectif du groupe qui était de réduire ce nombre de moitié a été atteint : en effet, à fin 2013, seules six de ces usines avaient un résultat supérieur à 50 ppm. En 2014, Faurecia a encore une

fois réduit le nombre de ces usines très critiques qui ne sont plus désormais que quatre.

Faurecia a profité de son expérience dans la résolution des problèmes de qualité pour faire évoluer la méthodologie vers un nouveau concept, le *Quick Response to 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 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 dans les équipes de développement projets et les centres de développement.

## 5.2. 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, ISO 14001, OHSAS 18001). Il bénéficie de la capitalisation de plus de treize 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 assessseurs 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 réauditées mais se sont autoévaluées avec le support de leur division sur la base du principe d'autocontrôle.

Ce programme de FES coaching a été un grand succès et sera maintenu en 2015 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.



## 5.3. Trophées clients

En 2014, Faurecia a reçu plusieurs trophées clients au niveau des sites de production.

S'agissant de l'activité Faurecia Automotive Seating :

- le site de Siedoubs (France) a reçu un trophée Meilleure Usine de la part de PSA ;
- l'usine de Chengdu (Chine) a reçu le prix du fournisseur avec la meilleure qualité de la part de FAW-Volkswagen ;
- l'usine de Wuhan (Chine) a reçu pour la dixième année consécutive, le prix décerné aux 10 meilleurs fournisseurs de la part de Dongfeng Peugeot Citroën Automotive.

S'agissant de l'activité Faurecia Emissions Control Technologies :

Le *Business Group* dans son ensemble a reçu un trophée *Supplier Relationship Award* de la part de Fiat/Chrysler.

Par ailleurs,

- les sites de Bakov et d'Augsburg (République Tchèque) ont reçu un trophée *Supplier Quality Excellence Award* de la part de General Motors ;
- les sites de Troy et de Columbus (États-Unis) ont également reçu un trophée *Supplier Quality Excellence Award* de la part de General Motors ;
- le site de Wuhan (Chine) a reçu plusieurs trophées :
  - *72 months 0 ppm Award* de la part de Ford Changan,
  - *General Manager's Special Award* de la part de DPCA,
  - *Excellent Supplier Award* de la part de Dongfeng ;
- le site de Chongqing (Chine) a reçu le trophée *2014 Top Supplier Award* de la part de Ford Changan ;

- le site d'Anting (Chine) a reçu les trophées *Positive Response and Contribution Award* et *Excellent Service Supplier Award* de la part de SGM et les trophées *Excellent Development Supplier Award* et *Best Response Award* de la part de SAIC ;

- le site de Changchun (Chine) a reçu un trophée *Top 10 Supplier Award* de la part de FAW et un trophée de même nature de la part de FAW ;

- le site de Chengdu (Chine) a reçu le trophée *Excellent Quality Award* de la part de FAW-VW ;

- le site de Yantai (Chine) a reçu le trophée *GP8 Continuous Improvement Award* de la part de SGM ;

- le site de Bangalore (Inde) a reçu le trophée *QCC 2014 Award* de la part de Toyota.

S'agissant de l'activité Faurecia Interior Systems :

- les sites de Legnica (Pologne) et Hlohovec (Slovaquie) ont reçu un trophée Meilleure Usine de la part de PSA ;

- les sites d'Uitenhage (Afrique du Sud) et de Puebla (Mexique) ont reçu un trophée *Supplier Quality Excellence Award* de la part de General Motors ;

- le site de Chengdu (Chine) a reçu un trophée *Best Launching Supplier* de la part de Volvo Chine et un *Excellent Supplier Award* de la part de Geely ;

- le site Foshan (Chine) a reçu un trophée *Quality Service Award* de la part de FAW-Volkswagen.

S'agissant de l'activité Faurecia Automotive Exteriors :

- le site de Hlohovec (Slovaquie) a reçu un trophée Meilleure Usine de la part de PSA.



## 5.4. Perspectives 2015

Les objectifs pour 2015 seront :

- 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.

Le programme de coaching sera appliqué à des nouvelles usines critiques classées C ou D aux termes du système d'audit FES.





# 6

## Recherche et développement

### SOMMAIRE

<b>6.1.</b>	<b>L'ATTENTE DU MARCHÉ</b>	<b>66</b>		<b>6.2.4.</b>	Compétitivité	73
<b>6.2.</b>	<b>RECHERCHE ET INNOVATION</b>	<b>69</b>		<b>6.2.5.</b>	Organisation de l'innovation	74
	6.2.1. Approche dans la conception	69	<b>6.3.</b>	<b>INGÉNIERIE ET MANAGEMENT DES PROGRAMMES</b>		<b>76</b>
	6.2.2. Performance environnementale	69				
	6.2.3. Vie à bord	71				



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 clef 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 planning défini, le respect des coûts et le niveau de qualité requis.

Les dépenses brutes de recherche et développement ont représenté 955,9 millions d'euros de dépenses totales en 2014 (cf. note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés) ce qui correspond à 5,1 % du chiffre d'affaires. La part de l'innovation a représenté 100 millions d'euros sur la même période.

Six mille ingénieurs et techniciens, répartis dans trente centres représentent la communauté recherche et développement dans le monde. 505 brevets ont été déposés en 2014.

Le développement technologique et l'innovation constituent l'une des priorités de Faurecia. Pour accompagner cette priorité Faurecia confirme année après année sa politique d'ouverture vers le milieu académique, les laboratoires de recherche et les start-up. À ce jour, cinq chaires industrielles impliquant des universités en France et en Allemagne et un partenariat avec le Fraunhofer ICT constituent le noyau dur de la recherche appliquée de Faurecia dans des domaines aussi variés que la mécatronique, les composites, les procédés de production de

pièces métalliques, la chimie des matériaux plastiques incluant la bio-masse et les lignes d'assemblage. Par ailleurs, le groupe est très 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. Enfin, le groupe s'est structuré en 2014 pour détecter les start-up qui correspondent à son domaine de compétence, ce qui servira de base à l'extension de cette activité en 2015.

Faurecia a développé ces dernières années 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 avec les constructeurs en leur proposant les dernières innovations, d'offrir des exclusivités potentielles et de mieux répondre à leurs demandes notamment quand il s'agit de nouvelles fonctions ou de nouvelles architectures qui peuvent requérir une adaptation des produits pour répondre à leur besoin. 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. Plus de trois cents experts portent les compétences des soixante-sept 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* et la participation au Forum Experts démontrent que l'entreprise s'inscrit dans une démarche technologique et d'innovation comme un des moteurs essentiels de sa réussite.

## 6.1. L'attente du marché

### Les tendances du marché

Attentes consommateurs et évolutions sociétales sont les deux principaux vecteurs d'évolution du marché. Les évolutions réglementaires, qui reflètent les évolutions sociétales, visent, sur tous les principaux marchés automobiles, à réduire l'impact de l'automobile sur l'environnement. La globalisation des marchés automobiles et l'évolution rapide des modes et des outils de consommation, notamment dans le domaine de l'électronique, amènent les constructeurs à identifier de nouvelles solutions leur permettant de proposer une gamme multiple, personnalisable et financièrement attractive.

### La réduction de consommation, un critère de plus en plus dimensionnant

En 2013, la Commission européenne a adopté des objectifs moyens d'émission de CO<sub>2</sub> 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 prévu pour 2015 étant de 130 g. Cet objectif de 95 g va conduire les constructeurs automobiles à travailler drastiquement sur la réduction de la masse des véhicules, l'efficacité des groupes motopropulseurs (moteurs et transmissions), la résistance au roulement et l'aérodynamique. Des progrès importants ont déjà été réalisés dans tous ces domaines mais il faudra aller plus loin et Faurecia apporte une contribution majeure dans les domaines de la réduction de masse et de l'optimisation du fonctionnement du groupe motopropulseur.

Dans le segment B, la masse est passée de 1 250 kg environ à 1 100 kg sur les derniers véhicules mis en production. L'objectif désormais est de passer sous la barre des 900 kg voire d'atteindre les 800 kg pour des objectifs de rejet de CO<sub>2</sub> plus ambitieux. Cet objectif nécessite des ruptures dans la conception et les matériaux. Caractérisés par leur excellent rapport masse / résistance, les composites plastiques présentent également l'avantage de pouvoir intégrer des fonctions connexes et vont, par conséquent, trouver une place croissante dans les

prochaines générations de véhicules. Une rupture technologique sera néanmoins nécessaire afin de répondre aux contraintes économiques de la grande série. Faurecia est déjà très actif dans tous les domaines permettant de réduire la masse des véhicules en proposant des nouvelles architectures produits, des conceptions optimisées et par le développement de matériaux alternatifs et de nouveaux procédés de fabrication. Ces innovations permettent à Faurecia de proposer d'ores et déjà des réductions de masse allant jusqu'à 60 kg avec des matériaux classiques.

En complétant son expertise dans le domaine de l'intérieur et de l'extérieur véhicule par l'intégration de technologies composites structurales, Faurecia est en mesure d'apporter une contribution supplémentaire, pouvant aller jusqu'à 50 kg, aux objectifs de réduction de masse des véhicules.

L'hybridation des groupes motopropulseurs permet de réduire fortement les émissions de CO<sub>2</sub> en autorisant un mode de propulsion tout électrique dans certaines conditions d'utilisation. L'utilisation discontinue du moteur à combustion interne génère néanmoins de nouvelles contraintes, particulièrement son maintien à température afin de limiter surconsommation et émissions de polluants à chaque redémarrage. Faurecia a développé des systèmes spécifiques qui permettent d'exploiter la chaleur transitant par la ligne d'échappement soit en la réinjectant directement dans le système de refroidissement moteur soit, à moyen terme, en la transformant directement en énergie électrique, exploitable par la chaîne de traction.

Les gains de consommation peuvent aller jusqu'à 7 % pour la récupération d'énergie thermique et jusqu'à 10 % pour la génération d'énergie électrique.

## La performance environnementale

L'ensemble des émissions de gaz 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, de polluants et particules.

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 2018 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 développée 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.

En maîtrisant l'ensemble de la conception et de la production de la ligne d'échappement, 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.

## Développement durable et utilisation des matières premières

Au-delà de leur contribution à l'allègement et à la réduction de la consommation des véhicules, le choix et la définition des matériaux prennent de plus en plus en compte la satisfaction des attentes sociétales et des contraintes réglementaires tant du point de vue de la fin de vie des véhicules que de celui de l'empreinte environnementale.

En pointe sur le retraitement des véhicules en fin de vie, l'Europe imposera à partir de 2015 un niveau de réutilisation et de valorisation en masse supérieur à 95 % avec un taux de réutilisation et de recyclage supérieur à 85 % : la recyclabilité des matériaux de synthèse comme les matières plastiques, domaine dans lequel Faurecia est déjà très actif, et, à plus long terme, les matériaux composites constitue, pour la filière automobile et donc pour Faurecia, un des enjeux clés du véhicule de demain.

À l'instar des sources d'énergie alternatives, l'élaboration de résines bio-sourcées associées à des renforts en fibres naturelles devra permettre à l'automobile, à terme, de survivre à l'épuisement des ressources en pétrole. Faurecia y contribue déjà grâce au développement de stratégies technologiques et de partenariats innovants dans ces deux domaines. En 2013, un partenariat stratégique avec Mitsubishi Chemicals a ainsi été signé pour le développement de résines bio-sourcées.

## Attractivité

Avec un taux d'urbanisation ayant dépassé la moitié de la population mondiale, les distances de parcours moyennes diminuent mais le temps passé au volant s'accroît. Le véhicule tend 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. Quel que soit le niveau de gamme, l'utilisateur aspire à une cohérence entre l'aspect, le toucher et la fonctionnalité des équipements. Ainsi, si l'utilisation de bois, d'aluminium et de cuir reste l'apanage de l'habitacle des segments supérieurs, des technologies alternatives permettent de plus en plus de donner une *Premium touch* aux segments intermédiaires.



C'est à la connectivité que le besoin de continuité s'applique de la manière la plus évidente : l'habitacle doit accueillir de manière naturelle les terminaux portables et exploiter l'information qu'ils transmettent en respectant les contraintes de la conduite.

Cette recherche du bien-être à bord passe également par des sièges aux fonctionnalités élargies : aide au positionnement optimal, gestion de la température et massage multizone.

De la carrosserie au cockpit en passant par les sièges, les produits fournis par Faurecia constituent les interfaces principales entre le véhicule et l'utilisateur. L'innovation technologique continue permet de répondre aux attentes du constructeur en matière de style, attractivité, confort, connectivité, qualité perçue et durabilité.

## Compétitivité

L'augmentation des équipements embarqués ainsi que la multiplication des versions de carrosseries, d'équipements et d'habillage sont néanmoins génératrices de surcoûts de développement et de diversité. C'est par une standardisation des composants non spécifiques aux versions et à leur extension à l'ensemble des sites de production dans le cadre de stratégies plateformes que les constructeurs sont à même de pouvoir compenser ces surcoûts. Au niveau des fournisseurs, la capacité à répondre à cette stratégie plateformes et à proposer également des solutions transversales à plusieurs constructeurs permet de réduire et d'optimiser qualité, coûts et délais.

Par sa force de proposition de concepts produits génériques prédéveloppés, déployés globalement, Faurecia participe à la stratégie de rationalisation de coûts des constructeurs automobiles en restant au meilleur niveau de performance technique.

## 6.2. Recherche et innovation

En 2014, l'investissement en innovation a été soutenu autour des cinq objectifs suivants : réduction de la consommation, performance environnementale, utilisation de matières renouvelables, vie à bord et compétitivité. La performance

globale de la recherche et innovation repose sur deux piliers : une approche système et une conception produit et process optimisée.

### 6.2.1. APPROCHE DANS LA CONCEPTION

#### Approche système

Faurecia est développeur et fournisseur de modules complets comme les sièges, modules bloc avant, cockpits, lignes d'échappement et développe, pour chacun de ces modules, ses propres architectures produit. Chaque fois que de nouvelles architectures interagissent avec le système supérieur de la voiture, Faurecia travaille avec des constructeurs automobiles pour valider le bien-fondé de ses propositions.

Faurecia développe l'ingénierie système dans chacun des domaines concernés par les modules qu'il conçoit. Depuis 2012, Faurecia a accru ses compétences dans le domaine mécatronique avec la création d'un laboratoire d'électronique à Brières (France) et d'une chaire industrielle sur la mécatronique automobile avec Supelec et l'ESIGELEC (France) dédiée à la mécatronique.

Faurecia a également renforcé ses compétences dans le domaine de l'optimisation des lignes d'assemblage et de la logistique via la création d'une chaire industrielle avec l'ECP (France) et la *Technische Universität München* (TUM, Allemagne).

#### 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 *Technische Universität Dortmund* (TUD, 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.

### 6.2.2. PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

#### Réduction de la masse

Les constructeurs automobiles ont deux leviers principaux pour réduire significativement la consommation des véhicules et les rejets de CO<sub>2</sub> : l'optimisation du groupe moto-propulseur et la réduction de la masse. 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 CO<sub>2</sub> par kilomètre.

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 du périmètre 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 structures de sièges permet d'afficher des masses voisines de 10 kg alors que les générations précédentes totalisaient environ 14 kg puis 12 kg. 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 vannes 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, ses propres connaissances internes et le rachat des activités composites pour l'automobile de la société Sora, 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 réduits. La chaire industrielle avec l'École Centrale de Nantes, la présence dans l'IRT Jules Verne et le partenariat avec le Fraunhofer ICT permettent de combiner les résultats de recherche académique avec l'innovation de Faurecia. 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 %.

Les investigations dans le domaine de l'allègement se sont concrétisées en 2014 dans le projet véhicule 2 litres/100 km développé par la PFA (Plateforme de la Filière Automobile) par la participation au démonstrateur de PSA sous la forme d'un hayon arrière en composite carbone et d'une ligne d'échappement allégée avec un gain de plus de 10 kg et au démonstrateur de Renault sous la forme d'un plancher composite fibre de verre, d'un siège multi-matériaux dont l'architecture a permis de gagner 3 cm au niveau de l'épaisseur de dossier et d'une ligne d'échappement courte incluant un résonateur en plastique chargé en fibre de verre au lieu d'un silencieux classique en acier et ce, pour un gain total de 30 kg.

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 qui permettra, à terme, de proposer des pièces en composite carbone pour des véhicules de grande série.

## 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 Automotive 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 Emissions Control Technologies, 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 Faurecia Automotive Exteriors 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.

## 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.

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. Ces deux derniers principes réduisent potentiellement les émissions de gaz carbonique de 4 à 10 g/km.



## Contrôle des émissions

Faurecia développe 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). Les principes 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. 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, *Selective Catalytic Reduction* (SCR). Sur la base de ce procédé, Faurecia a développé un système de mélange des gaz utilisant un catalyseur liquide appelé AdBlue® ou 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.

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 et de gagner en efficacité de traitement des gaz ainsi qu'en compacité et donc en masse.

Les technologies EGR et SCR sont en augmentation croissante pour les véhicules particuliers et utilitaires (inférieurs à 5 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. 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.

## Matériaux renouvelables

Soucieux de se positionner sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits, Faurecia développe et intègre des matériaux bio-sourcés.

Outre la technologie Lignolight évoquée précédemment, les fibres naturelles constituent un axe privilégié pour Faurecia. La technologie *NAFILean* (*NATural Fiber Injection*) combinant des fibres naturelles de chanvre et une résine de polypropylène permet de gagner 25 % de masse par rapport au polypropylène chargé de talc. Cette technologie, désormais en production sur les panneaux de porte de la nouvelle Peugeot 308, a reçu en 2014 le prix de l'innovation dans la catégorie « green innovation » de la part du CLEPA (association européenne des équipementiers automobiles). 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. En production sur la planche de bord de la Smart, cette technologie va étendre son champ d'application aux panneaux de porte et apporter 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.

### 6.2.3. VIE À BORD

Ergonomie des réglages du siège, jeux et affleurements des pare-chocs, harmonie de la planche de bord, accueil de l'électronique nomade, filtrage des bruits extérieurs : les produits Faurecia se situent à l'interface de l'utilisateur et du véhicule et sont des vecteurs majeurs de son attractivité. L'obtention de l'équation propre à chacun des véhicules et des constructeurs nécessite la mise en œuvre de scénarios s'appuyant sur des ressources de design industriel, utilisant une palette de technologies de confort, de décoration et intégrant l'électronique. En parallèle, la sécurité des occupants reste un domaine de prédilection de Faurecia au niveau de l'intérieur du véhicule.

## Confort

Faurecia s'est toujours positionné 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.

Par ailleurs, Faurecia a développé un siège appelé « compliant shell », basé sur une coque plastique déformable et une mousse significativement réduite en épaisseur, qui propose un autre type de confort notamment au niveau du dossier tout en réduisant son encombrement de l'ordre de 40 à 50 mm. Cette innovation, qui a été intégrée en 2014 dans le *concept car* EOLAB de Renault, est une évolution majeure dans l'approche du système siège et pourrait trouver une application rapidement pour des véhicules de segment moyen ou inférieur.

L'ergonomie est également au cœur des préoccupations de Faurecia et se traduit par de nouvelles approches par exemple pour régler les sièges ou des interfaces différentes entre l'occupant et les différentes fonctions commandées à partir de la console centrale.

## Sécurité

La vie à bord ne peut se concevoir que si elle est préservée. 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 en est un élément emblématique : il 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. On peut également citer la planche de bord notamment pour la retenue du passager avant, intégrant 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.

## Ambiances intérieures et extérieures

De la planche de bord aux sièges, en passant par la console ou les panneaux de porte, Faurecia est en charge de l'ensemble des surfaces constituant l'ambiance visuelle de l'intérieur véhicule.

Ainsi, la peinture des pièces de planche de bord permet d'assurer une continuité avec la teinte carrosserie ou de faire contrepoint avec des finitions piano noir au brillant profond. Les films déposés directement sur les pièces injectées autorisent une variation infinie de motifs et de couleurs. Dans le haut de gamme, la technologie tridimensionnelle Ligneos permet de couvrir de bois des surfaces larges et complexes de manière

industrielle et répétable, pouvant être complétées par des peaux à coutures apparentes et relevées par des pièces en aluminium brossé ou poli.

La mise en œuvre de ces matériaux peut, en outre, être soulignée par des éclairages. L'inclusion de fibres optiques dans les planches de bord permet de créer des motifs et d'éclairer par transparence les garnissages de porte.

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.

Par ailleurs, Faurecia développe des technologies de décoration pour les pièces d'extérieur. Un accent particulier est mis sur la modularisation du design des pare-chocs avant à partir d'architectures optimisées qui doivent répondre à une diversité de finitions importantes pour un véhicule donné tout en limitant les coûts d'outillage. De même, des technologies de décorations lumineuses sont développées pour répondre à la demande croissante du marché.

Enfin, Faurecia, partenaire reconnu pour la maîtrise des solutions de réduction des bruits intérieurs des véhicules, développe également des solutions avancées de réduction et de coloration des bruits à l'échappement. L'*Active Noise Cancellation* permet de considérablement baisser le bruit à l'échappement en générant une onde sonore contraire à l'onde générée par le moteur et l'*Active Sound Design* (ASD) permet de générer un son harmonieux à partir d'un bruit moteur quelconque. L'ASD devient nécessaire pour les véhicules haut de gamme à mesure que les moteurs perdent de la cylindrée et des cylindres pour réduire les consommations. L'ASD permet, par exemple, de générer un bruit de moteur 8 cylindres à partir d'un 4 cylindres.

## Design industriel

Faurecia s'appuie sur des équipes de design avancé pour mettre en situation la plupart de ses innovations de rupture focalisées sur l'occupant. C'est ainsi qu'après le démonstrateur de poste de conduite « performance », le suivant appelé « performance 2.0 » a vu le jour en 2013. Il présente les dernières innovations en matière d'interface homme/machine intégrant un écran rétractable, de connectivité, de distribution d'air en réduisant la taille des aérateurs, de cinématiques et de décoration.

La démarche est la même côté sièges, dont le dernier démonstrateur OASIS qui s'adresse aux passagers arrière, propose des cinématiques ergonomiques permettant de passer d'une position classique à une position de relaxation digne d'une première classe et intègre des fonctions avancées de massage et de systèmes audio, tout ceci activé par une interface de commande innovante.

Par ailleurs, Faurecia a initié depuis 2011 le concept *Collections By Faurecia* sous la forme de tableaux de tendances intégrant les matériaux, styles et technologies disponibles pour l'intérieur véhicule. Ces collections puisent dans le savoir-faire de création (veille tendance, couleurs, graphismes, grains, effets spéciaux...) ainsi que dans les dernières évolutions technologiques maîtrisées par Faurecia. En 2014, la famille des collections s'est étendue aux technologies de garnissage des sièges.

## Solutions liées à l'électronique

De nombreuses nouvelles fonctions dans l'automobile sont liées à l'intégration de l'électronique. Les produits Faurecia n'échappent pas à cette règle. Par ailleurs, la tendance à la décentralisation de l'électronique vers les modules impose d'intégrer cette technologie dans les produits et non plus de les commander par des électroniques centralisées. Différentes approches sont suivies :

- développer des partenariats permettant de proposer des produits innovants et optimiser l'intégration. En 2012, Faurecia a conclu un partenariat avec la Division *Philips & Lite-On Digital Solutions* (PLDS) de Philips pour développer un système de recharge embarqué pour les téléphones cellulaires sans fil. En 2013, un accord a été conclu avec Magneti Marelli pour le développement en commun d'interfaces homme/machine pour les consoles centrales intégrant des écrans rétractables ou fixes, des boutons de commande et la décoration ;
- maîtriser le développement produit et son intégration et s'associer à des partenaires industriels pour la production. C'est le cas pour les derniers développements du concept de siège SmartFit, qui permet de modifier dynamiquement sa forme en fonction de la morphologie du conducteur, mais aussi de prendre en compte le mode de conduite et le profil

roulier de manière prédictive. Peuvent également être citées la réduction des bruits dans une ligne d'échappement ou la modification de la sonorité pour simuler un moteur avec un plus grand nombre de cylindres par un système contre-acoustique piloté par l'électronique.

Les efforts de Faurecia dans l'électronique se sont matérialisés par l'ouverture du laboratoire électronique de Brières (France) en 2012. Ce centre, équipé des meilleurs moyens de tests et validations des composants et systèmes électroniques, sert de base au développement de fonctions électroniques. Des produits intégrant de l'électronique et développés par Faurecia sont d'ores et déjà en série mais l'acquisition de contrats significatifs dans les derniers mois de 2013 va positionner Faurecia comme un fournisseur reconnu de ce type de produit.

En 2014, Faurecia a mis sur le marché deux produits mécatroniques innovants en série, il s'agit du rabattement automatique des deux rangées de sièges arrière des nouveaux Renault Espace et Ford S Max.

Par ailleurs, la signature d'une chaire industrielle en mécatronique avec Supélec et ESIGELEC témoigne de l'engagement à moyen et long termes de l'entreprise dans cette discipline.

## 6.2.4. COMPÉTITIVITÉ

### Plateformes et produits génériques

Pour diminuer les coûts des produits, des développements et des investissements nécessaires à la fabrication des véhicules, les constructeurs automobiles déploient des plateformes mondiales qu'ils partagent le plus souvent entre différents véhicules et différentes marques. Les équipementiers contribuent à ces stratégies dans le cadre de leurs activités.

Faurecia fait partie des équipementiers qui se sont engagés très tôt dans cette démarche et en a fait un avantage concurrentiel sous trois aspects :

- développer des produits standards ou génériques qui seront utilisés pour différents constructeurs : les mécanismes de sièges sont des références mondiales dont la part de marché est d'environ 20 %. Le nombre de pièces produites ainsi que la standardisation en font des produits robustes et compétitifs qui ont des durées de vie supérieures aux cycles de renouvellement des véhicules ;
- développer des concepts standards et modulaires qui seront adaptés aux besoins du client en fonction des cahiers des charges. Dans ce cas, le produit doit tenir compte du plus grand nombre de spécifications (performance, encombrement, coût) et être suffisamment flexible pour s'adapter à la fois au juste nécessaire et aux demandes spécifiques. C'est le cas des armatures de sièges développées par Faurecia

qui contiennent des zones standards, pour la réduction des coûts de développement et l'utilisation de moyens de production génériques (lignes d'assemblage et équipements technologiques), mais autorisent dans le même temps des fonctions différentes d'une application à une autre (version mécanique ou électrique, par exemple). Cette approche nécessite une parfaite connaissance du marché et un haut niveau de maîtrise du produit et des procédés de fabrication. D'autres produits suivent la même logique, comme les composants d'une ligne d'échappement ou des équipements de l'intérieur du véhicule;

- développer les mêmes produits sur les différentes plaques géographiques, avec des démarrages en série quasi simultanés. Il convient, dans ce cas, d'avoir une présence mondiale et de piloter des programmes globaux en tenant compte des réalités locales. Faurecia a acquis un savoir-faire qui le place dans les meilleurs équipementiers mondiaux. La récente expérience de la planche de bord de la Ford Focus, produite sur treize sites Faurecia livrant sept usines Ford, en est un exemple marquant.

C'est ainsi que Faurecia est un partenaire privilégié des constructeurs qui développent des produits modulaires à l'échelle mondiale, en assurant des niveaux de robustesse élevés et en optimisant la performance économique.



## Technologies de production

Faurecia se doit de maîtriser les meilleures technologies appliquées à ses produits pour être compétitif. Certaines technologies ont un impact significatif sur la performance des produits. Pour Faurecia Automotive Seating, l'utilisation de la soudure laser pour l'assemblage, en série depuis plusieurs années, a permis de réduire drastiquement la masse des structures de sièges tout en conservant leur caractère modulaire. Le brasage par induction appliqué aux lignes d'échappement a été mis en série en 2012 sur la Ford Fiesta et s'est poursuivi depuis. Il permet globalement de gagner entre 20 et 30 % de masse, grâce aux réductions d'épaisseur tout en augmentant la tenue des assemblages. En ce qui concerne la mise en forme des pièces, l'hydroformage de composants d'échappement ou le forgeage à froid ou à chaud de pièces mécaniques apportent des gains en masse de 20 à 30 %. Les peaux de planche de bord en technologie Slush qui permet d'obtenir des pièces en trois dimensions et dont Faurecia est un des rares équipementiers à en avoir la maîtrise, voient leurs épaisseurs se réduire de 20 % et d'autres technologies adjacentes permettront d'obtenir des gains de 40 %. Enfin, la technologie Microject appliquée aux pièces injectées de l'intérieur véhicule apporte, elle aussi, 20 % de gain en masse. Ce procédé d'injection combine résine et agent de moussage, qui provoque la formation de bulles d'air au sein de la matière dans le cycle de production.

Par ailleurs, une chaire industrielle avec l'université de Dortmund en Allemagne sur les mises en forme innovantes des pièces à partir de tubes ou tôles métalliques a été signée en 2012 et permet de conforter la place de leader de Faurecia dans ce domaine.

## Développement matériaux

Le développement de plastiques spécifiques permet de faire évoluer leur formulation et de disposer de matériaux répondant aux attentes du marché à un degré de performance supérieur. Les critères visés, non exhaustifs, concernent par exemple la longévité, la résistance mécanique, la résilience ou l'amélioration

des conditions de mise en œuvre. Le développement de matériaux bio-sourcés (évoqué précédemment) en est un exemple significatif.

La recherche de matériaux métalliques qui répondent à des exigences de plus en plus poussées et qui optimisent la masse est également un axe de développement des nouveaux produits.

## Simulation

Plus de trois cents ingénieurs sont dédiés au développement ou à l'utilisation d'outils de simulation et plus de 100 000 calculs sont lancés chaque année. La partie simulation produit est largement représentée, comme les calculs de sécurité sur les sièges ou les planches de bord, les chocs piétons sur les faces avant et les calculs d'écoulement des gaz et acoustiques pour les lignes d'échappement. La simulation process est, par ailleurs, progressivement généralisée. C'est le cas pour l'injection des thermoplastiques ou le moussage des planches de bord, l'emboutissage, l'hydroformage. La simulation process implique la plupart du temps de coupler des phénomènes qui deviennent multi-physiques, ce qui en augmente le degré de complexité. La chaire avec l'École Centrale de Nantes sur la simulation des procédés de fabrication composite s'inscrit dans cette dynamique et permet aujourd'hui à Faurecia d'être prédictif sur des phénomènes jusqu'ici non maîtrisés. Enfin, des partenariats stratégiques avec des éditeurs de codes font partie des compléments indispensables au développement de la simulation.

## Procédés de production/Lignes d'assemblage

Pour montrer sa volonté de s'inscrire sur le long terme dans cette démarche, Faurecia a signé en 2012 un contrat de chaire industrielle avec l'ECP (France) et la *Technische Universität München* (TUM, Allemagne) sur la thématique de l'optimisation des lignes d'assemblages et de la logistique.

## 6.2.5. 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-sept domaines de compétences. Le réseau d'expertise est constitué, en 2014, de plus de plus de 300 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 impliqué 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. Ainsi, en 2013, Faurecia a signé un accord avec Magneti Marelli pour développer des modules d'interfaces homme/machine intégrant l'électronique, les systèmes de commandes et la décoration.

## Investissements

En 2014, la poursuite de l'effort d'innovation s'est concrétisée par le dépôt de 505 brevets. Ce résultat est stable par rapport à 2013 et il confirme l'engagement de Faurecia pour l'innovation. Ces brevets englobent les domaines produits, 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.

C'est ainsi qu'en 2014, deux nouveaux centres de recherche et développement ont été ouverts pour l'activité Automotive Seating, l'un en Amérique du Nord, à Auburn Hills (États-Unis), et l'autre en Amérique du Sud, à Quatro Barras (Brésil).



## 6.3. 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 organisé 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 et des lancements en série.

495 programmes pilotés par 420 responsables programmes sont en développement à fin 2014.



# 7

## Faurecia et le développement durable

### SOMMAIRE

<b>7.1.</b>	<b>FAURECIA ET L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>78</b>		
7.1.1.	Les produits de Faurecia et l'environnement	78	7.2.2.	Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de Faurecia 92
7.1.2.	Les sites industriels de Faurecia et l'environnement	80	7.2.3.	Sous-traitance et fournisseurs 95
<b>7.2.</b>	<b>LES ACTIONS SOCIÉTALES</b>	<b>91</b>	7.2.4.	Loyauté des pratiques 96
7.2.1.	Impact territorial, économique et social de l'activité de Faurecia	91	7.2.5.	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme 98



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 du décret 2012-557 du 24 avril 2012.

Les informations de nature sociale figurent au chapitre 4 du présent document de référence.

## 7.1. Faurecia et l'environnement

### 7.1.1. LES PRODUITS DE FAURECIA ET L'ENVIRONNEMENT

Les principaux leviers du groupe Faurecia pour contribuer à diminuer l'empreinte environnementale 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, la réduction des émissions sonores et le recyclage.

Le groupe Faurecia se positionne parmi les acteurs majeurs de l'allègement des véhicules, donc de la réduction de leur consommation de carburant, et du contrôle des émissions de gaz à effet de serre (selon le type de motorisation et le cycle de conduite, un gain de 100 kg sur la masse totale d'un véhicule moyen actuel induit un gain de l'ordre de 8 à 10 g de CO<sub>2</sub>/km). Dans ce contexte, Faurecia a fait de la réduction de l'emploi de matières premières nécessaires à la production des véhicules, le périmètre produit de Faurecia représentant jusqu'à 25 % de cette masse totale, une de ses priorités stratégiques. Elle est systématiquement appliquée à tous les produits.

Par ailleurs, grâce à son activité Emissions Control Technologies, Faurecia contribue fortement à la réduction des émissions polluantes et sonores en proposant des solutions innovantes toujours à la pointe de la technologie. Cette activité voit également grandir son offre dans le domaine de la récupération d'énergie à l'échappement qui, selon les applications, permet de gagner entre 3 et 10 g de CO<sub>2</sub>/km. Enfin, le groupe a été et reste un précurseur dans le développement des matériaux bio-sourcés notamment pour l'activité Interior Systems qui a mis en série un matériau polypropylène chargé de fibres de chanvre et développe actuellement des résines bio-sourcées. Pour se développer, rendre les véhicules plus légers et plus propres, 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.

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 REACH.

Ceci permet également à Faurecia d'être réactif et de réaliser des chantiers de substitution de certaines substances lorsque cela s'avère nécessaire.

Faurecia Interior Systems travaille actuellement à 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.

Faurecia participe également à des groupes de travail avec les constructeurs automobiles afin d'anticiper de possibles restrictions d'utilisation de substances dans les années à venir.

#### 7.1.1.1 Approche produits

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

- la réduction de la masse des composants et des sous-ensembles ;
- la réduction du volume occupé par les produits ;
- le recyclage, comprenant l'anticipation des filières de traitement en fin de vie, la valorisation optimisée des déchets de production et l'utilisation de matières recyclées ;
- l'utilisation étendue des matériaux naturels bio-sourcés ;
- l'analyse et l'amélioration de la performance environnementale fondées sur l'analyse du cycle de vie ;
- la réduction des émissions de gaz polluants et de gaz à effet de serre et l'amélioration de l'efficacité énergétique grâce aux technologies de récupération de l'énergie.

#### CONCEPTION

La section 6.2.2 du présent document de référence comporte notamment une description des actions menées par Faurecia en matière de réduction de la masse et de réduction de l'encombrement.



## MATÉRIAUX

### Actions dans le domaine du recyclage

#### 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<sup>er</sup> janvier 2015 de 85 % en masse de réutilisation et de recyclage et de 95 % en masse de réutilisation et de valorisation.

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

Toutes les activités de Faurecia sont concernées par ces impératifs et chacune, 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.

L'activité Interior Systems, 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. Le projet NAFCORECY (*N*atural *F*iber *C*omposites *R*ECYcling) a ainsi pu démontrer, avec le concours de sociétés européennes spécialisées dans le recyclage, que des pièces composées de matière NAFILean (polypropylène avec fibres naturelles) peuvent être traitées via des technologies de post-broyage pour les produits en fin de vie automobile, ainsi que via des technologies de recyclage utilisées pour les déchets industriels.

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.

#### Recyclage

Faurecia propose un nombre croissant de pièces en matière plastique recyclée.

Au sein de l'activité Automotive 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 l'activité Interior Systems, 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 l'activité Automotive Exteriors, l'intégration de matières recyclées sur les diverses applications est considérée et validée dès le stade de développement projet, selon le même processus que les matières vierges. L'organisation pluridisciplinaire mise en place permet un contrôle accru des différentes étapes, depuis le *sourcing* matière jusqu'à son utilisation en usine.

Cette organisation s'appuie, en outre, sur un travail collaboratif avec des centres de Recherche et au travers d'une Chaire Industrielle engagée depuis 2013. L'objectif est double : une meilleure adéquation du *sourcing* et des formulations développées pour les applications ciblées, ainsi que l'obtention d'une qualité matière autorisant des taux d'introduction supérieurs, sur un panel élargi d'applications. Les performances mécaniques et esthétiques atteintes, permettent aujourd'hui de répondre aux exigences mécaniques et esthétiques des peaux de pare-chocs, une des pièces les plus critiques en ce qui concerne l'aspect.

Suite au projet BOREVE engagé en 2008, ayant pour objectif l'introduction de matières automobiles recyclées dans un panel élargi d'applications, les développements se poursuivent actuellement à l'échelle pilote tant sur les formulations que les procédés associés.

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.

### Actions dans le domaine des matériaux bio-sourcés

La section 6.2.2 du présent document de référence comporte des informations sur l'utilisation des matériaux renouvelables.

## ÉMISSIONS

La section 6.2.2 du présent document de référence décrit notamment les actions entreprises par le groupe en matière de contrôle des émissions.



### 7.1.1.2. 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 CO<sub>2</sub>), 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.

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.

Que ce soit à court terme avec les motorisations conventionnelles ou, à moyen terme, avec l'accroissement des motorisations hybrides et l'émergence des motorisations « électriques », les clients de Faurecia recherchent, à marche forcée, des solutions de rupture. En effet, elles seules sont à même de concilier diminution de la consommation énergétique et réduction de l'empreinte environnementale, tout en garantissant autonomie, confort, sécurité et plaisir de la conduite.

Par ailleurs, dans un environnement toujours plus concurrentiel, les constructeurs doivent répondre à une demande globale et locale toujours plus diversifiée tout en satisfaisant les réglementations actuelles et en anticipant les échéances réglementaires de demain.

Cependant, si la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et un de ses corollaires, la réduction de masse, ont un impact direct sur la structuration de l'offre des constructeurs, celle-ci gagne progressivement en visibilité, en particulier du point de vue des équipementiers de rang un.

Grâce à l'éventail très large de son portefeuille de clients, Faurecia y gagne, en outre, en qualité dans la vision globale du marché et dans la compréhension des attentes de ses clients qui se traduisent par une déclinaison plus pertinente de son offre.

L'anticipation des réglementations et de la demande de ses clients continue de formater le portefeuille du plan d'innovation de Faurecia et de son budget de recherche et développement. Tout ceci en parallèle aux demandes spécifiques des constructeurs, qui concernent l'intégration de matériaux « verts » (recyclés ou renouvelables) et la valorisation des matériaux automobiles.

Pour la plupart des pièces que fabrique Faurecia, l'objectif de réduction de masse est, pour les véhicules actuels, clairement une priorité ; les études ACV permettent de le quantifier et de le confirmer.

## 7.1.2. LES SITES INDUSTRIELS DE FAURECIA ET L'ENVIRONNEMENT

### NOTE METHODOLOGIQUE

Faurecia rend compte de ses résultats annuels en matière de responsabilité environnementale de ses sites depuis 2001 et la publication de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques. Depuis 2012, le groupe est également soumis au décret d'application de l'article 225 de la loi dite Grenelle 2 du 12 juillet 2010, qui impose le reporting de 17 thématiques environnementales avec l'objectif de permettre une comparabilité des données sectorielles.

### CADRE DU REPORTING ENVIRONNEMENTAL

La démarche de reporting environnemental des sites de Faurecia repose sur un ensemble d'obligations de reporting prévu par le code de commerce français et les principes établis par le Global Compact dont Faurecia est signataire.

### PÉRIMÈTRE

Le périmètre de reporting comprend 251 sites. Par rapport à 2013, 18 sites ont ouvert et 15 sont sortis du périmètre (dont 1 fusion et 1 transfert de site).

Sauf exception mentionnée, tous les indicateurs quantitatifs ont été consolidés sur 100 % du périmètre décrit ci-dessus.

### MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNÉES

Dans une logique de transparence et de cohérence, l'analyse des données est d'abord réalisée sur un périmètre constant à 2013 pour permettre une comparabilité des données avec 2014 (hors données relatives aux déchets et aux matières premières car les indicateurs de collecte ont été modifiés par rapport à 2013, empêchant toute comparabilité des informations). L'analyse graphique est menée sur un périmètre réel (soit tous les sites ayant participé au reporting en 2011, 2012, 2013, 2014) pour refléter la réalité des informations environnementales.

### 7.1.2.1 Le périmètre des sites Faurecia contribuant au reporting environnemental

En 2014, dans le cadre du reporting environnemental lié à la loi Grenelle 2, les établissements Faurecia se décomposent en trois typologies distinctes : les sites de production, les sites d'assemblage de produits semi-finis, appelés *Just In Time*, et les sites recherche et développement.

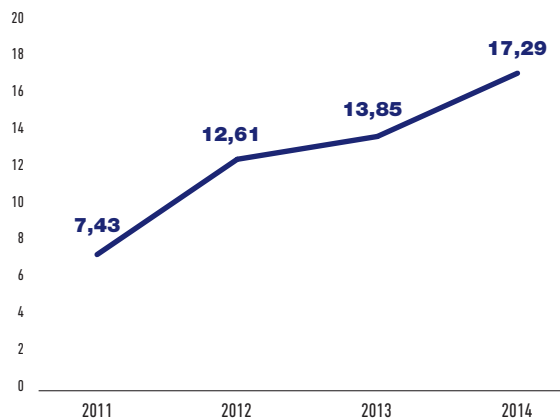
52 % des sites de production se situent sur le continent européen, 22,3 % sont situés sur le continent asiatique, 12,8 % en Amérique du Sud, 9,5 % en Amérique du Nord et 3,4 % dans le reste du monde. Les principaux pays où se concentrent les usines européennes sont la France (30 %), l'Espagne (18 %), l'Allemagne (13 %) et la Pologne (10,8 %).

### 7.1.2.2 Actions d'amélioration de la protection de l'environnement

Au total, les établissements du groupe Faurecia ont dédié 16,49 millions d'euros en 2014 à la protection de l'environnement et à la mise en conformité des équipements, soit une hausse de 20 % par rapport à 2013 (cf. exemples concrets sous le paragraphe relatif aux consommations d'énergie).

Année de reporting Périmètre 2014 par homogénéité	Mise en conformité des équipements (en millions d'euros)	Protection de l'environnement (en millions d'euros)	Somme des investissements liés à l'environnement (en millions d'euros)
2011	5,31	2,12	7,43
2012	9,69	2,92	12,61
2013	9,24	4,61	13,85
2014	12,35	4,94	17,29

#### MONTANT DES INVESTISSEMENTS LIÉS À LA MISE EN CONFORMITÉ ET À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, EN MILLIONS D'EUROS (PÉRIMÈTRE 2014)





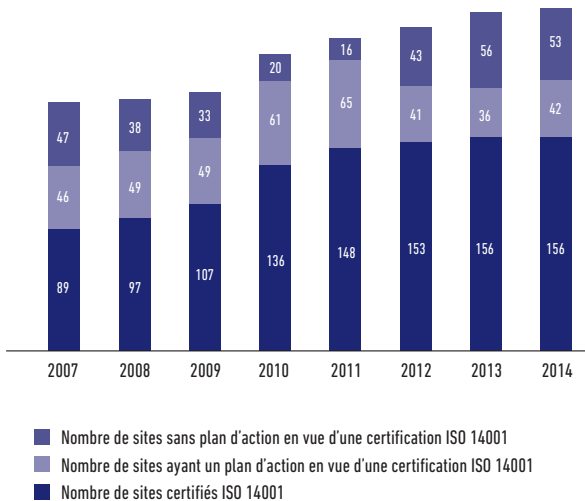
### 7.1.2.3 Certification et formation environnementales

198 établissements de Faurecia, sur la base d'une démarche volontaire, mettent en place des systèmes de management environnementaux basés sur la norme internationale ISO 14001. La certification ISO 14001 permet également à Faurecia de répondre à une demande de ses clients.

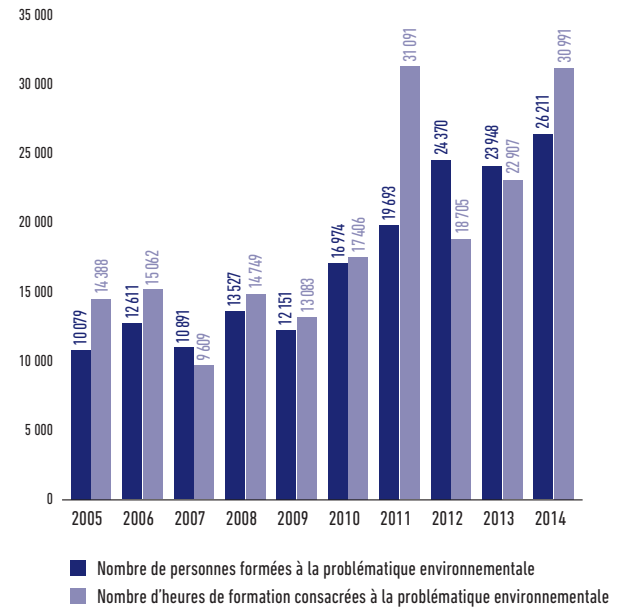
Par rapport à 2013, on enregistre une stabilité du nombre de sites certifiés ou engagés dans une démarche de management environnemental avec 65,5 % des sites Faurecia concernés ; cinq usines de production ont obtenu leur certification au cours de l'année 2014. Parmi les sites non certifiés en 2013, 41,2 % ont décidé d'engager un programme d'actions leur permettant de compléter progressivement les exigences d'un système de management environnemental.

La mise en œuvre des systèmes de management ISO 14001 par les sites de Faurecia s'est accompagnée d'actions de formation et de sensibilisation dans le domaine de l'environnement. En 2014, l'investissement a été renforcé et a atteint, pour les sites présents en 2013, 156 K€ soit 17 % de plus que l'an dernier. Ainsi, 28 783 heures de formation (+ 28 % par rapport à 2013) ont été administrées à 33,5 % de l'effectif hors intérimaires (+ 2,7 % par rapport à 2013) afin d'enrichir leurs compétences en matière de gestion environnementale.

#### NOMBRE DE SITES CERTIFIÉS ISO 14001 OU AYANT UN PLAN D'ACTION EN VUE D'UNE CERTIFICATION ISO 14001 (PÉRIMÈTRE 2014)



#### NOMBRE DE PERSONNES FORMÉES, ANNUELLEMENT, À LA PROBLÉMATIQUE ENVIRONNEMENTALE ET NOMBRE D'HEURES DE FORMATION DÉDIÉES (100 % DU PÉRIMÈTRE 2014)



### 7.1.2.4. Indicateurs environnementaux

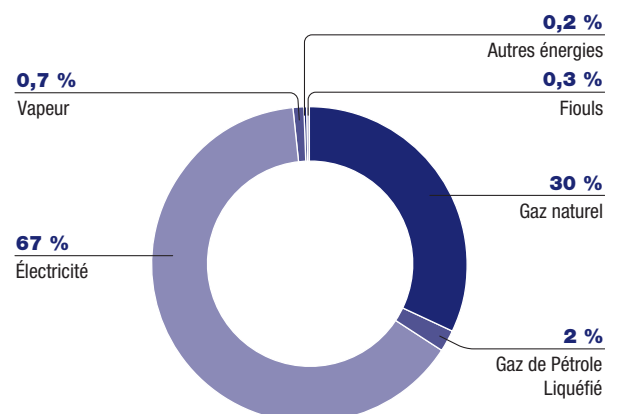
#### CONSUMMATION D'ÉNERGIE

##### Consommation en énergie et en fluides frigorigènes et émissions de gaz à effet de serre (GES)

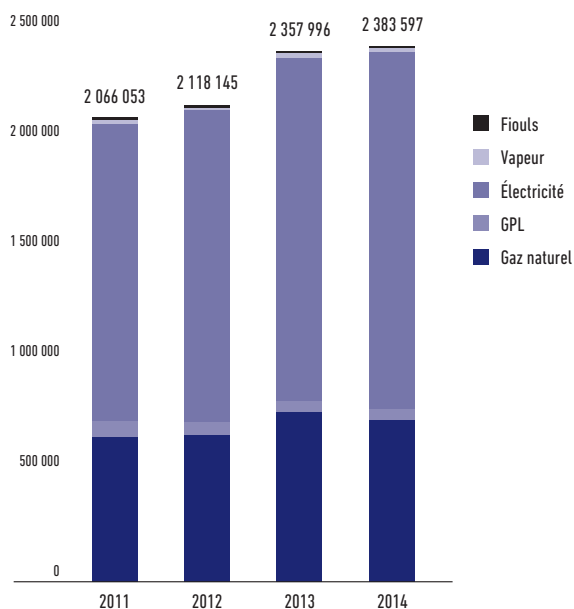
##### 1. Consommations d'énergie

En 2014, l'énergie consommée atteint 2,4 millions de MWh (+ 0,33 % par rapport à 2013). L'électricité reste la source d'énergie la plus utilisée par les sites Faurecia, dont près de 10 % sont d'origine renouvelable.

#### RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE EN % (98,39 % DU PÉRIMÈTRE 2014)



### CONSOMMATION D'ÉNERGIE, AU GLOBAL ET PAR SOURCE D'APPROVISIONNEMENT, EN MWH (98,39 % DU PÉRIMÈTRE 2014)



#### a) Les actions en faveur d'une meilleure efficacité énergétique au sein des sites de production de Faurecia Automotive Exteriors

L'activité Automotive Exteriors repose en grande partie sur la fabrication de pièces peintes comme les pare-chocs, le hayon, les ailes ou le becquet. Ces usines sont très consommatrices d'énergie. Le fonctionnement des presses à injection nécessite une consommation forte en électricité tandis que le procédé de flammage dans les lignes de peinture engendre une consommation importante de gaz naturel. En 2014, 75 % des sites continuent à mettre en œuvre des actions concrètes pour diminuer leur consommation d'énergie et, par la même occasion, leurs émissions de gaz à effet de serre.

L'ensemble des sites Division Nord Europe (soit 39 % des sites d'Automotive Exteriors) a obtenu, en 2012, la certification ISO 50001, afin d'officialiser leur Système de Management de l'Énergie.

Le site de Pappenheim situé en Allemagne a, quant à lui, installé et mis en fonctionnement début 2013 une turbine de cogénération lui permettant de produire une part d'énergie électrique renouvelable (13 %) pour réaliser 11 % d'économies sur sa consommation totale d'électricité par rapport à l'an dernier.

Le site d'Essen en Allemagne, quatrième plus gros consommateur d'énergie du groupe, a investi 1 175 000 euros en 2014 pour finaliser l'installation d'une turbine de co-génération afin de bénéficier d'une part d'électricité issue d'énergie renouvelable, mesurée à hauteur de 27 %. L'investissement a également permis de continuer l'implémentation d'un module de gestion intelligente du temps de chauffe des matières premières sur cinq autres machines du site. Ainsi, ce temps est mieux rationalisé et permet de réaliser des gains de consommation électrique.

L'usine de production d'Hambach, basée en France, a mis en place un système de *freecooling* permettant d'utiliser la

différence de température entre l'air en sortie des ordinateurs et la température de l'air extérieur afin d'aider au système de refroidissement de l'eau, pour limiter sa consommation d'énergie destinée à cet effet. Le site a également mis en place un système de récupération des calories rejetées par les presses à injection afin de chauffer les cabines de peinture.

#### b) Les actions en faveur d'une meilleure efficacité énergétique au sein des sites de production de Faurecia Interior Systems

L'usine de Legnica, basée en Pologne et qui compte parmi les plus grandes consommatrices d'énergie du groupe a analysé de façon méthodique les moyens simples de réaliser des économies d'énergie. L'usine a détecté une déperdition d'énergie au niveau de son système de refroidissement liée à une pellicule de calcaire qui impliquait une plus grande consommation d'énergie pour atteindre la température idéale au refroidissement de l'eau (-10 °C). L'installation d'un système éliminant ce calcaire permet de diminuer de 30 kW, soit de 11 %, la puissance installée sur le site.

Le site de production de Chongqing Guangneng (Chine) a, de son côté, investi plus de 10 000 euros dans l'installation d'infrastructures et d'équipements plus efficaces énergétiquement. L'équipe HSE a notamment isolé le cylindre d'injection afin d'éviter les pertes d'énergie lors de la chauffe de matière première.

Plus globalement, l'ensemble des usines de production a mis en place des systèmes de gestion de l'éclairage raisonné ainsi que des seuils maximum de température déclenchant la mise en marche des appareils de climatisation (< 25°C).

#### c) Les actions en faveur d'une meilleure efficacité énergétique au sein des sites de production de Faurecia Automotive Seating

Le site industriel de Quatro Barras au Brésil a mis en place un système de pilotage des facteurs potentiels de consommation de Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL), comme notamment la température des équipements (brûleur, cuve de dégraissage) ou la pression des pompes du brûleur, et du système de dégraissage. Ce site consomme 10 % du volume de GPL acheté par le groupe. Après quatre jours d'analyse, le site a conclu que la température instaurée lors de la phase de dégraissage était en grande partie responsable de la consommation de GPL. À performance égale et en suivant la fiche technique, le responsable de la ligne de peinture a donc proposé une baisse de la température de l'ordre de 12 °C, passant de 62 °C à 50 °C. Par rapport à l'an dernier, le site a ainsi vu diminuer sa consommation de GPL de 8 %.

Sur la base des audits énergétiques menés en réponse à la réglementation européenne, les sites de la division Mécanismes (huit sites industriels représentant 5,2 % du volume total d'énergie consommé par Faurecia) se préparent pour l'obtention de la certification ISO 50001. Leur objectif est de pouvoir réduire leur consommation d'énergie de 3 % chaque année d'ici 2016. Les sites travaillent notamment à une meilleure performance énergétique des bâtiments, et des systèmes de réfrigération ainsi qu'à une optimisation des consommations d'énergie liée aux équipements (lignes de peinture, atelier d'emboutissage). En 2015, deux sites passeront la certification de conformité à la norme ISO 50001.



**d) Les actions en faveur d'une meilleure efficacité énergétique au sein des sites de production de Faurecia Emissions Control Technologies**

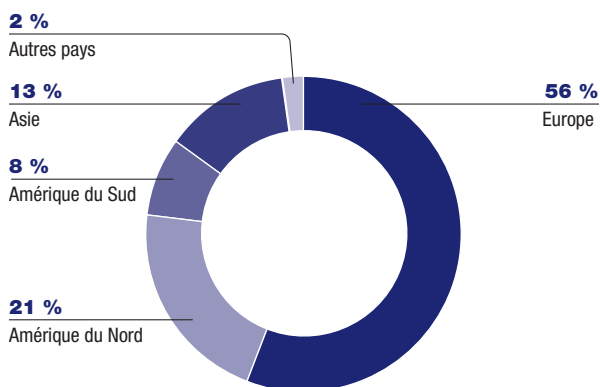
Afin de réduire les consommations d'énergie liées à l'utilisation des cintreuses, le BG Emissions Control Technologies engage un renouvellement de son parc de cintreuses en privilégiant une nouvelle génération d'équipement plus performante d'un point de vue énergétique et ne nécessitant pas l'utilisation d'huile hydraulique.

Dans un souci de pilotage opérationnel de l'efficacité énergétique de son site, l'usine française de Bavans s'engage dans la certification ISO 50001.

**2. Émissions de GES et qualité de l'air**

Depuis trois ans, les sites Faurecia mesurent les émissions relatives aux périmètres 1 (émissions directes) et 2 (émissions indirectes), tels que définis par la norme ISO 14064. Cette démarche de comptabilisation carbone s'est initiée dans le cadre de l'article 75 de la loi Grenelle 2 qui oblige tout établissement français de plus de 500 salariés à mesurer les émissions générées par les combustibles des bâtiments, les fluides frigorigènes des sources fixes et mobiles (climatisation) et les carburants des véhicules possédés. Sur le périmètre 2014, 6 sites sont concernés par la publication de ce Bilan de Gaz à Effet de Serre.

**RÉPARTITION DES ÉMISSIONS GES CONSOLIDÉES (TECO<sub>2</sub>) PAR CONTINENT (84 % DU PÉRIMÈTRE 2014 PAR HOMOGENÉITÉ)**



**a) Émissions directes de GES**

Les émissions directes de GES sont en grande partie calculées à partir des données de consommation d'énergies fossiles (gaz naturel, Gaz de Pétrole Liquéfié et fiouls) en appliquant les facteurs d'émission internationaux recommandés par l'administration française (arrêté du 31 octobre 2012 et décision européenne n°2012/601 pour le CO<sub>2</sub> et circulaire du 15 avril 2002 pour les autres gaz). Les facteurs d'émission permettant de calculer les émissions liées aux fluides frigorigènes sont issus du 4<sup>e</sup> rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) « Changements Climatiques 2007 ».

Les émissions directes de Gaz à Effet de Serre (GES) des sites Faurecia présents en 2013 ont généré l'émission de 159 863 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2014, soit une baisse de 5,3 % par rapport à 2013. Cette réduction des émissions s'explique par des efforts de maintenance et de renouvellement des équipements axés sur la diminution de l'utilisation d'énergies à forte teneur en carbone pour privilégier l'électricité.

Les émissions liées aux fuites de gaz réfrigérants utilisés dans les systèmes de climatisation et de réfrigération représentent 4,7 % des émissions directes mesurées cette année et moins de 1 % des émissions de *Scopes 1* et 2 du groupe. Dans le respect de la réglementation internationale relative au Protocole de Montréal, Faurecia a maintenu ses efforts pour diminuer l'utilisation du gaz réfrigérant R22 (- 16 % de gaz rechargé dans les installations par rapport à 2013), qui sera définitivement interdit dans les pays occidentaux à horizon 2020.

**b) Émissions indirectes de GES**

Les émissions indirectes sont calculées à partir des achats d'électricité en application de facteurs d'émission publiés par l'IEA (*International Energy Agency*® version 2013).

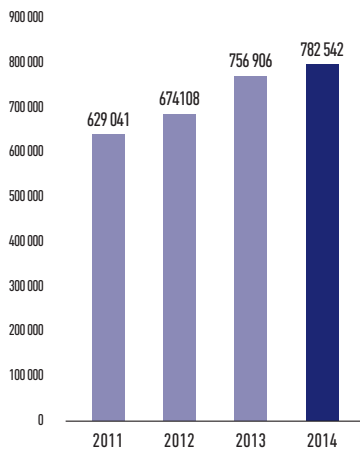
L'utilisation plus accrue de l'électricité par rapport à 2013 engendre une légère augmentation des émissions indirectes de 3,4 % (soit 618 894 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>) par les sites présents en 2013.

**BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DIRECTES ET INDIRECTES EN TONNES ÉQUIVALENT CO<sub>2</sub> (100 % DU PÉRIMÈTRE 2014)**

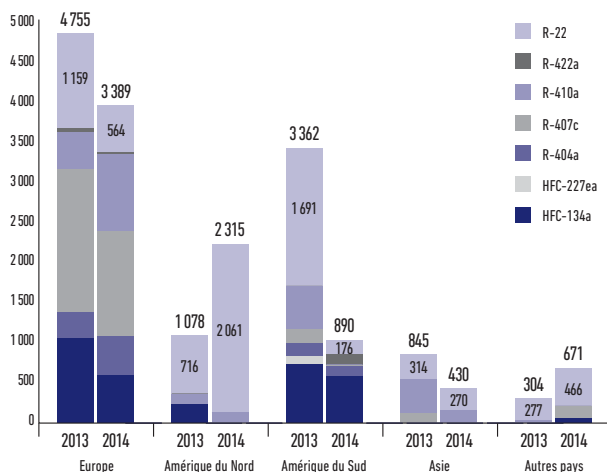
Total des émissions atmosphériques	Année de reporting	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Émissions directes (teCO <sub>2</sub> )	2011	117 040	21 887	9 782	3 608	323	152 317
	2012	118 428	18 402	8 728	5 028	355	150 586
	2013	118 100	37 401	10 203	4 004	376	169 707
	2014	106 464	38 352	8 475	7 504	319	160 795
Émissions indirectes (teCO <sub>2</sub> )	2011	306 623	84 561	40 498	45 043	14 811	476 724
	2012	317 683	96 907	49 644	58 614	15 230	522 847
	2013	327 972	129 749	52 731	76 796	15 262	587 248
	2014	339 885	130 941	53 878	97 043	15 722	621 747
Émissions totales CO <sub>2</sub>	2011	423 662	106 448	50 280	48 650	15 134	629 041
	2012	431 908	119 101	59 481	63 618	16 480	674 108
	2013	446 023	167 150	62 934	80 799	15 638	756 906
	2014	446 350	169 293	62 353	104 547	16 041	782 542
Émissions N <sub>2</sub> O	2011	5	1	0	0	0	6
	2012	5	1	0	0	0	6
	2013	5	2	0	0	0	7
	2014	5	2	0	0	0	7
Émissions CH <sub>4</sub>	2011	8	1	0	0	0	10
	2012	8	1	0	0	0	10
	2013	8	2	1	0	0	11
	2014	7	3	0	0	0	11
Émissions SO <sub>2</sub>	2011	5	7	1	2	0	14
	2012	4	3	0	11	0	18
	2013	3	1	0	10	0	15
	2014	3	1	0	6	0	10
Émissions NO <sub>2</sub>	2011	123	23	10	4	0	160
	2012	124	19	9	6	0	159
	2013	124	39	10	5	0	179
	2014	112	40	9	8	0	169



### BILAN DES ÉMISSIONS TOTALES DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TONNES ÉQUIVALENT CO<sub>2</sub> (100 % DU PÉRIMÈTRE 2014)



### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AUX FUITES DE GAZ RÉFRIGÉRANTS (92 % DU PÉRIMÈTRE 2014)



#### c) Émissions de Composés Organiques Volatils (COV)

Faurecia s'attache à limiter les émissions dans l'air des Composés Organiques Volatils (COV), qui sont réglementés car participant aux phénomènes de formation ou d'accumulation dans l'environnement de composés nocifs, comme l'ozone. Chaque *Business Group* s'engage à déployer les efforts nécessaires au cours de l'année 2015 pour fiabiliser les données relatives aux émissions de COV afin de les publier dans le document de référence du groupe l'an prochain.

Les sites industriels de Faurecia Automotive Exteriors représentent la source la plus importante d'émissions de COV du groupe, son activité nécessitant une utilisation très importante de peintures et de solvants. Les autres BG peuvent également

être amenés à émettre des COV, notamment les sites de Faurecia Interior Systems, via l'utilisation de peintures et de colles pour certaines de ses lignes de production.

Dans le cadre de leur politique Qualité 2013-2014 et en respect avec le *Faurecia Excellence System*, les sites de Faurecia Automotive Exteriors se sont engagés, pour leur division Sud Europe, à limiter leurs émissions de COV. Pour ce faire, une ligne de peinture de pare-chocs NewTech a été conçue et mise au point dès 2010 sur le site pilote d'Audincourt, site historique français de Faurecia. Basé sur un nouveau procédé industriel de production de pare-chocs « tout-en-un », qui va de l'injection plastique au produit fini assemblé livré au client, NewTech comprend comme élément central un outil de peinture flexible, modulaire, compétitif et plus respectueux de l'environnement.

Les dernières innovations « process » intégrées au procédé permettent notamment de diminuer drastiquement les émissions atmosphériques de l'ordre de 95 %. Au-delà de ses avantages en termes de réduction d'émissions, il permet également de réduire les consommations d'énergie de 25 % puisque la chaleur générée pour détruire les émissions polluantes permet de chauffer l'usine. Par rapport à l'an dernier, le site d'Audincourt a d'ores et déjà économisé 12 % de sa consommation d'énergie annuelle. À long terme, l'objectif sera de pouvoir renouveler toutes les lignes de peinture de pare-chocs en technologie NewTech et à l'implémenter au sein de chaque usine nouvellement acquise. Le site basé à Marines, l'un des plus émissifs en COV d'Ile de France, se verra doté de cette nouvelle technologie pour ses lignes de peinture. L'objectif est de pouvoir, à terme, supporter la croissance des activités, tout en s'assurant qu'elle n'influe pas sur la hausse des émissions de Composés Organiques Volatils liées au fonctionnement des usines de production.

#### Consommation de matières premières <sup>(1)</sup>

Les usines de production de Faurecia ont un important rôle à jouer dans l'utilisation raisonnée de la matière première. Le groupe s'attache à répondre au mieux aux exigences de ses clients en matière d'allègement de ses équipements automobiles. En effet, le poids de la voiture influe sur la quantité d'émissions générées par kilomètre parcouru. Les techniques et bonnes pratiques de chaque site passent donc avant tout par les orientations prises en matière d'innovation produit. Les orientations stratégiques de Faurecia sont clairement énoncées via la démarche *Less is more*, publiquement présentée par le groupe lors du Mondial de l'Automobile de Paris en octobre 2014 (cf. section 6.2.2. Performance environnementale).

La réduction des quantités de matières utilisées au sein des usines est donc un axe de travail fort pour chacun des BG afin de remplir les objectifs que le groupe s'est fixés.

Les métaux sont principalement utilisés pour la fabrication des sièges et pots d'échappement représentant respectivement 52 % et 48 % de l'utilisation de cette matière première. Les plastiques sont principalement utilisés pour la fabrication des

(1) Afin de fiabiliser la collecte des informations relatives aux matières premières, le questionnaire de reporting a été retravaillé cette année pour détailler plus précisément les règles de compilation des données, ainsi que les périmètres concernés. Ainsi, la comparabilité sur deux ans n'est pas fournie cette année.

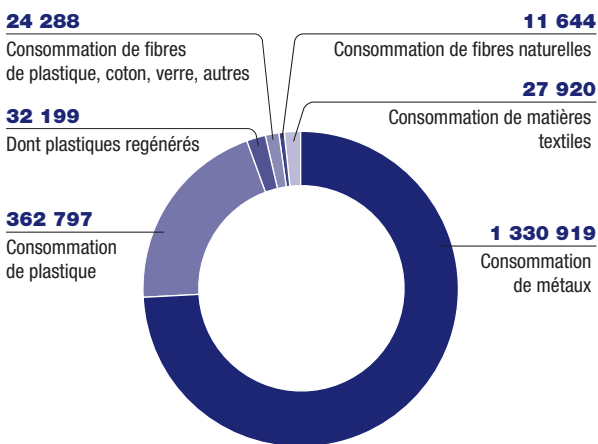


planches de bord et des pare-chocs : Faurecia Interior Systems utilise 57 % de cette matière première pendant que Faurecia Automotive Exteriors en utilise 23 %. La totalité des fibres et des matières textiles est principalement utilisée dans la conception de l'habillage intérieur d'un véhicule.

Les sites portent attention à l'utilisation raisonnée des matières premières notamment par la mise en place du recyclage interne lorsque cela est possible. La matière métallique étant obligatoirement retravaillée en fonderie, elle doit donc systématiquement sortir du site Faurecia et être redirigée vers un prestataire extérieur : il s'agit de la seule matière qui ne puisse pas faire l'objet d'une réutilisation en interne.

Au total, les sites industriels ont recyclé 3 % de matières premières en interne (hors matières premières métalliques). Au détail, et au regard des matières premières achetées, on constate en 2014 que 2,9 % des matières plastiques, 3,3 % des fibres et 5,6 % des solvants <sup>(1)</sup> achetés sont recyclés en interne.

**RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES ACHETÉES EN 2014 PAR TYPE DE MATIÈRE, EN TONNES \***



\* Les métaux, plastiques et fibres sont les matières premières principales du groupe, hors sites R&D, soit 93 % du périmètre 2014 couvert par ces données.

**Opter pour les matières premières bio-sourcées**

Le BG Interior Systems a, en octobre 2014, créé une coentreprise avec la coopérative agricole française Interval afin de produire des matériaux bio-sourcés, notamment un polymère à base de chanvre. Le NAFILean est un procédé développé pour introduire des éléments naturels dans des matériaux hautes performances pour planches de bord, panneaux de porte et consoles centrales fabriqués par injection.

**Optimiser le poids des pièces pour une utilisation réduite de la matière**

Les usines de production de Faurecia Automotive Seating orientent progressivement leur système de production pour un allègement du siège automobile. À horizon 2017, l'objectif est de pouvoir produire à grande échelle des sièges dont le poids n'excédera pas les dix kilogrammes. L'objectif est de pouvoir gagner environ 3 kg sur la masse totale d'un siège en 4 ans.

Pour ce faire, les procédés de fabrication de Faurecia intègrent progressivement de nouvelles techniques dans le but d'économiser au maximum les matières métalliques et plastiques utilisées dans la conception d'un siège (utilisation d'alliages acier au niveau de l'armature du siège, techniques de sur-injection plastique).

Les sites de production de Faurecia Emissions Control Technologies vont, eux aussi, prendre une orientation similaire afin d'alléger au maximum le poids des pots d'échappement. Faurecia a développé cette année pour son client Renault une ligne d'échappement allégée. Faurecia a réduit l'épaisseur de l'ensemble des éléments en acier inoxydable de la ligne, de 0,4 mm pour les tubes et les enveloppes de silencieux jusqu'à 0,6 mm pour les coupelles. La ligne d'échappement obtenue est 20 % plus légère que la ligne d'échappement de la Peugeot 208 actuelle, soit une économie de près de 2 kg.

**Vers des matériaux innovants et plus légers**

En 2012, Faurecia a annoncé l'acquisition des activités automobiles de Sora Composites, société possédant une haute expertise dans le domaine des plastiques composites et l'utilisation de fibres de verre et de carbone dans l'automobile. L'objectif de Faurecia est de pouvoir transposer ce savoir-faire innovant à plus grande échelle pour rendre leur coût plus abordable. Cette orientation stratégique devrait, entre autres, impacter progressivement les sites de production de Faurecia Automotive Exteriors d'ici 2020.

**Production de déchets <sup>(2)</sup>**

L'ensemble des sites Faurecia, et plus particulièrement les sites de production, visent à réduire la masse des déchets générés lors du processus de production.

Au total en 2014 :

- 53 % des déchets sont recyclés ;
- 13 % des déchets sont incinérés et revalorisés en énergie.

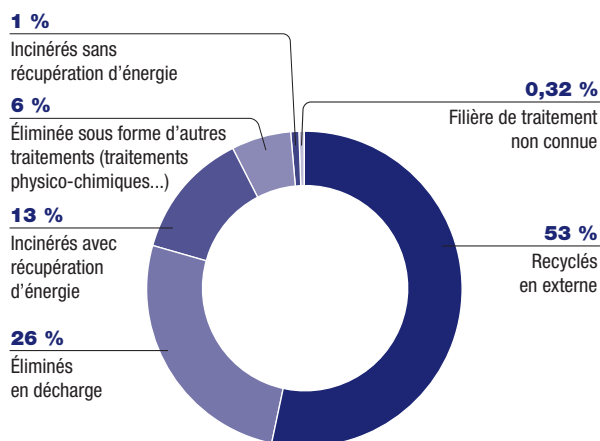
En 2014, les sites ont généré 230 467 tonnes de déchets. Les déchets non dangereux constituent la part la plus importante avec 147 225 tonnes (hors déchets métalliques). Par ailleurs, 100 % des déchets métalliques (ferrailles, fonte) sont récupérés et recyclés par des fonderies. Ils représentent environ 25 % du tonnage des déchets générés par Faurecia.







(1) La quantité de solvants recyclée en interne a été calculée à partir des consommations de solvants 2014.

(2) Afin de fiabiliser la collecte des informations relatives aux déchets, le questionnaire de reporting a été retravaillé cette année pour détailler plus précisément les règles de compilation des données, ainsi que les périmètres concernés. Ainsi, la comparabilité sur deux ans n'est pas fournie cette année.



### RÉPARTITION DE LA QUANTITÉ DE DÉCHETS GÉNÉRÉE, EN %, PAR FILIÈRE DE TRAITEMENT (84 % DU PÉRIMÈTRE 2014)



Filière de traitement	Code couleur	Europe	Autres pays	Amérique du Nord	Amérique du Sud - centrale	Asie
Recyclés en externe		48 %	45 %	56 %	78 %	68 %
Éliminés en décharge		23 %	55 %	43 %	17 %	18 %
Incinérés sans récupération d'énergie		2 %	0 %	0 %	0 %	4 %
Incinérés avec récupération d'énergie		19 %	0 %	1 %	2 %	8 %
Éliminés sous forme d'autres traitements		8 %	0 %	1 %	2 %	1 %
Éliminés dans une filière non connue		0 %	0 %	0 %	1 %	0 %

L'ensemble des sites de Faurecia Automotive Seating a l'objectif d'ici fin 2015 de « zéro déchet mis en décharge » (*Ban Landfill*). Dans la mesure où une filière alternative peut être trouvée pour chaque déchet généré par les usines, chaque site industriel est challengé pour tenter d'y remédier. Cette année, les sites appartenant au *Business Group* ont généré 8 350 tonnes de déchets qui ont été mis en décharge soit 13 % du total des déchets générés par le *Business Group* en 2014.

Toutes les usines de Faurecia Interior Systems basées en Amérique du Sud (soit 3,5 % du total des déchets générés par Faurecia) ont mis en œuvre un nouveau partenariat de recyclage pour systématiser la récupération et le recyclage des palettes non standardisées qui sont détériorées afin de pouvoir les réutiliser une fois renouvelées et ainsi éviter le rachat de palettes neuves.

L'usine de Kosice, basée en Slovaquie, a été confrontée à partir de 2007, à la gestion de nouveaux déchets liés à de nouvelles techniques de production : les déchets liquides aqueux contenant des colles. Jusqu'à présent, le site stockait ces volumes de déchets dans des barils de 200 litres en attendant de trouver la bonne solution pour les traiter, tout en sachant que soixante tonnes sont générées chaque mois. Après analyse de la composition du déchet (97 % d'eau contre 3 % de colle), l'usine a institué, courant 2014, son traitement en station d'épuration sur site permettant ainsi de réduire la masse du déchet de 90 % soit environ 7 tonnes de boues d'épuration.

## CONSOMMATION DE L'EAU

### Consommation en eau et rejets dans l'eau

L'eau est principalement utilisée dans les processus industriels de production et de refroidissement des pièces automobiles, ainsi que dans le système sanitaire. Au total, les sites Faurecia, présents en 2013, ont consommé 3,954 millions de m<sup>3</sup> au cours de l'année 2014 soit 8 % de plus que l'an dernier.

La part dédiée au système de refroidissement représente 43 % de la consommation totale d'eau soit 1,712 million de m<sup>3</sup>. Trois sites de production sont principalement concernés puisqu'ils représentent à eux seuls 83 % de la quantité d'eau utilisée à cet effet.

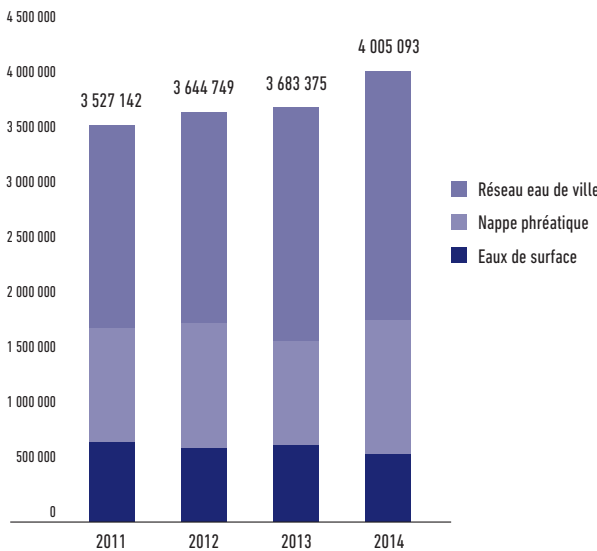
L'extraction d'eau en nappe phréatique est principalement liée à deux sites industriels, l'un étant basé en Allemagne, l'autre en France. Il s'agit de circuits de refroidissement ouverts : l'intégralité de l'eau prélevée est rejetée dans le milieu naturel après refroidissement. Dans les 2 cas, le site contrôle la température avant rejet. L'impact sur l'environnement est faible. En parallèle, lorsque l'eau est souillée lors du processus de fabrication et doit être traitée avant rejet, les sites utilisent le plus souvent le réseau collectif.

Certains sites engagent des actions d'économie de la consommation en eau :

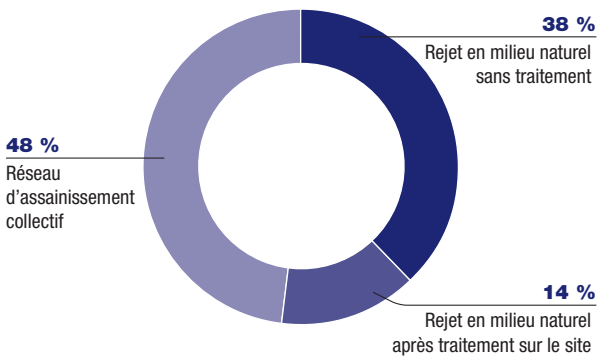
- l'usine française de Marckolsheim, responsable du prélèvement de 16 % des consommations de nappe phréatique de Faurecia (197 247 m<sup>3</sup>), a mis en place cette année pour ses soudeuses un système de refroidissement en circuit fermé ;
- le site de Dexter, basé aux États-Unis, a diminué, en un an, sa consommation d'eau de 61 % grâce à la mise en place d'un circuit fermé de refroidissement.

En 2014, 136 établissements (soit 64 % de l'effectif global hors intérim) sont soumis à une autosurveillance par les autorités locales pour le suivi de la qualité des rejets des eaux usées. Parmi ces sites, 88 % sont conformes aux exigences relatives aux rejets aqueux.

**CONSUMMATION D'EAU TOTALE PAR SOURCE D'APPROVISIONNEMENT, EN M<sup>3</sup> (100 % DU PÉRIMÈTRE 2014)**



**DESTINATION DES EAUX REJETÉES EN 2014, EN % (91 % DU PÉRIMÈTRE 2014)**



**La protection des milieux naturels et de la biodiversité**

L'activité de production ne présente pas intrinsèquement un haut risque pour l'environnement. Elle se caractérise cependant par la taille de ses sites, liée aux nécessités de production en très grande série.

**1. Implantation à proximité des zones protégées**

90 % des établissements du périmètre de reporting sont situés en zone urbanisée ou industrielle. 27 sites soit 17 sites de production, 8 sites d'assemblage et 2 sites de recherche et développement sont implantés à moins de 3 kilomètres d'une zone protégée. Ces 27 établissements représentent 144 hectares.

**2. Préservation de la biodiversité**

Faurecia attache une importance à la qualité de son implantation au sein des régions dans lesquelles le groupe exerce une activité. L'usine de production de Flers Caligny (France) est un bon exemple de ce qui peut être fait afin de préserver le voisinage des nuisances sonores. Le site s'est doté de deux merlons de terre c'est-à-dire de talus végétalisés qui masquent l'exploitation et permettent ainsi d'isoler le voisinage du bruit éventuel généré par l'activité industrielle.

L'usine de production basée à Hambach (France) est implantée en Lorraine dans le parc industriel « Europôle de Sarreguemines ». Cet espace appelé « Smartville » a été conçu pour s'intégrer harmonieusement dans le paysage. Ainsi, des surfaces en prairies et des allées d'arbres verdissent le site, un étang naturel et ses plantes aquatiques apportent un équilibre, le paysage rural (vergers, pâturages) cohabite avec le paysage forestier (chênes, hêtres, noyers). Une étude indépendante a démontré que l'activité industrielle n'a pas détérioré la biodiversité du site.

**3. Conditions d'utilisation des sols (surfaces étanches et surfaces totales)**

Les établissements de Faurecia à travers le monde occupent une surface totale de 1 093 hectares. Ce chiffre est en légère augmentation par rapport à l'an dernier (+ 5 %) du fait de l'acquisition de 18 sites supplémentaires au sein du groupe. 68,2 % de la surface occupée est étanche aux eaux de pluie. La surface dite étanche comprend les surfaces occupées par les bâtiments, les parkings, les voiries et autres surfaces étanches.

Le groupe s'attache à connaître les pollutions anciennes qui peuvent être présentes dans les sols de ses sites. À l'instigation des pouvoirs publics, ou de sa propre initiative, le groupe enregistre 120 sites, soit 47 % des sites interrogés, ayant établi une étude du sol et des eaux souterraines afin d'identifier à minima les conséquences de l'historique d'activité et l'impact environnemental du site en place.

Des contrôles de pollution des sols et des eaux souterraines sont également réalisés conformément aux exigences de la réglementation, ainsi que dans le cadre d'audits de due diligence environnementale nécessitant des investigations approfondies.

Depuis 2013, les procédures du groupe prévoient que tous les sites acquis ou cédés ont fait l'objet d'un diagnostic environnemental qui a pu être complété d'une investigation des sols et des eaux souterraines afin de déterminer l'importance et la nature des pollutions. Si, en cas de cession d'un site ou



de cessation d'une activité, le diagnostic identifie une pollution survenue durant la phase d'exploitation par Faurecia, des mesures de remise en état sont mises en œuvre conformément à la réglementation et aux directives du groupe. En cas de fermeture définitive d'un site et dans l'attente d'un acquéreur, l'ensemble des déchets, matières premières, produits et équipements est évacué et la maintenance du site reste assurée.

En application du Décret n° 2012-633 du 3 mai 2012, Faurecia a identifié 4 sites français soumis à l'obligation de constitution de garanties financières en vue de leur mise en sécurité pour un montant total de 541150 euros au 1<sup>er</sup> juillet 2014. Faurecia a choisi de souscrire à une garantie environnementale auprès d'une entreprise d'assurance.

## **AUTRES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX**

### ***Nuisances sonores***

En 2014, quatre sites industriels ont fait l'objet de quinze plaintes de voisinage. Elles portaient essentiellement sur des nuisances olfactives et sonores qui ont pu être gérées rapidement par les équipes de Faurecia (scellage des ouvertures de conduit d'air d'échappement, mesures des émergences, et arrêt des installations lors des périodes de non-utilisation notamment le week-end).

### ***Provisions***

En 2014, des provisions pour risques à l'environnement ont été constituées pour un montant de 5 697 milliers d'euros.

### ***Amendes et contentieux***

En 2014, Faurecia n'a pas fait l'objet de contentieux significatifs. Le montant des pénalités prononcées concernant l'environnement s'élève en effet à 100 euros soit une baisse de 93 % par rapport à l'an dernier.

## 7.2. Les actions sociétales

### 7.2.1. IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE FAURECIA

#### 7.2.1.1. En matière d'emploi et de développement régional

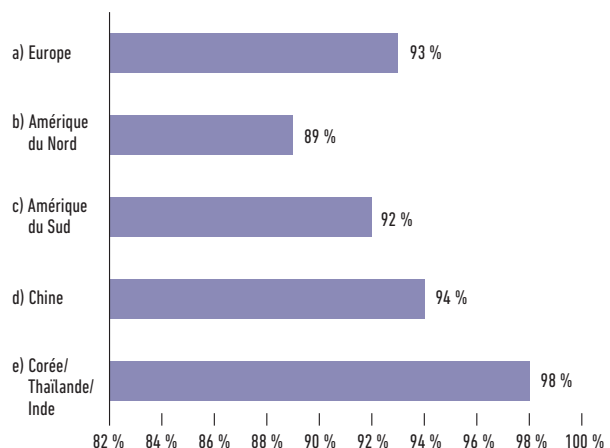
Développer et valoriser l'exposition internationale est indispensable pour un groupe dont 61 % des ingénieurs et cadres sont employés en dehors de l'Europe de l'Ouest et qui réalise 77 % de ses recrutements en dehors de cette région. Dans ce cadre, Faurecia propose à ses collaborateurs de nombreuses expériences à l'étranger ainsi que la possibilité de participer à des projets internationaux.

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, 55 % de l'encadrement supérieur du groupe est aujourd'hui composé de non-Français et 53 % des ingénieurs et cadres identifiés comme hauts potentiels sont issus de pays hors Europe de l'Ouest. 45 % des potentiels « Senior Managers » sont issus de ces mêmes pays.

#### 7.2.1.2. 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 logistiques associés.

Pour les achats de pièces séries, le pourcentage des achats réalisés localement varie de 89 % à 98 % selon les régions où sont implantés les sites de production Faurecia (chiffres 2014).



Pour les achats hors production, le pourcentage d'approvisionnement local s'élève à près de 100 %.

Par ailleurs, le code d'éthique en vigueur au sein du groupe, dont les principes de fonctionnement sont décrits à la sous-section 7.2.4.1, 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 7.2.2.2. et 7.2.3.1.



## 7.2.2. RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE FAURECIA

### 7.2.2.1. Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Faurecia a mis en place et maintient 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

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, Allemagne) et le SKZ Würzburg (Allemagne) pour la chimie des plastiques et les bio-matériaux, 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 impliqué 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.

Par ailleurs, Faurecia avait également, en 2013, signé un partenariat stratégique avec Mitsubishi Chemicals pour le développement des résines bio sourcées.

#### FAURECIA ET SES FOURNISSEURS

Faurecia s'engage à fonder sa croissance sur des actes et des comportements socialement responsables dans ses activités et tous les pays où le groupe est implanté.

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 essentiels pour l'attribution de marchés à ses fournisseurs.

Une grande importance est donnée à la communication et la transparence afin d'assurer un alignement stratégique avec les partenaires. Des conventions sont organisées avec remise officielle de récompenses de la performance dans différents domaines (Logistique, Qualité, Innovation...). Faurecia entretient

ainsi des relations étroites avec ses fournisseurs et organise des réunions de suivi stratégique dans lesquels il partage et échange sur les stratégies à mener pour renforcer le développement mutuel ainsi que des Tech-days de façon à rechercher, identifier, promouvoir et développer de nouvelles idées d'innovation dans un dialogue en toute transparence. Tel que cela est décrit au chapitre 7.2.3, Faurecia s'assure de la fiabilité de ses fournisseurs, non seulement en matière de qualité des produits, mais également en termes de respect des critères « RSE » (Responsabilité Sociale des Entreprises).

Faurecia communique ainsi avec ses fournisseurs et sous-traitants afin de les sensibiliser au développement durable. Dans ce contexte, le 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.

Faurecia participe à tous les stades du processus de développement de l'équipement, de la définition du cahier des charges du produit jusqu'au marketing initial. 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 voiture et conclut généralement des contrats afin de fournir ces produits pour la durée de vie anticipée des modèles ou des plateformes (généralement entre cinq et dix 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, ainsi que par l'expertise des six mille ingénieurs et techniciens de Faurecia qui conçoivent des produits et des solutions technologiques.

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 processus 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.

En 2014, Faurecia a reçu plusieurs trophées clients au niveau des sites de production.

S'agissant de l'activité Faurecia Automotive Seating :

- le site de Siedoubs (France) a reçu un trophée Meilleure Usine de la part de PSA ;
- l'usine de Chengdu (Chine) a reçu le prix du fournisseur avec la meilleure qualité de la part de FAW-Volkswagen ;
- l'usine de Wuhan (Chine) a reçu pour la dixième année consécutive, le prix décerné aux 10 meilleurs fournisseurs de la part de Dongfeng Peugeot Citroën Automotive.

S'agissant de l'activité Faurecia Emissions Control Technologies :

Le *Business Group* dans son ensemble a reçu un trophée *Supplier Relationship Award* de la part de Fiat/Chrysler.

Par ailleurs,

- les sites de Bakov et d'Augsburg (République Tchèque) ont reçu un trophée *Supplier Quality Excellence Award* de la part de General Motors ;
- les sites de Troy et de Columbus (États-Unis) ont également reçu un trophée *Supplier Quality Excellence Award* de la part de General Motors ;
- le site de Wuhan (Chine) a reçu plusieurs trophées :
  - *72 months 0 ppm Award* de la part de Ford Changan ;
  - *General Manager's Special Award* de la part de DPCA ;
  - *Excellent Supplier Award* de la part de Dongfeng.
- le site de Chongqing (Chine) a reçu le trophée *2014 Top Supplier Award* de la part de Ford Changan ;
- le site d'Anting (Chine) a reçu les trophées *Positive Response and Contribution Award* et *Excellent Service Supplier Award* de la part de SGM et les trophées *Excellent Development Supplier Award* et *Best Response Award* de la part de SAIC ;
- le site de Changchun (Chine) a reçu un trophée *Top 10 Supplier Award* de la part de FAW et un trophée de même nature de la part de FAW ;
- le site de Chengdu (Chine) a reçu le trophée *Excellent Quality Award* de la part de FAW-VW ;
- le site de Yantai (Chine) a reçu le trophée *GP8 Continuous Improvement Award* de la part de SGM ;
- le site de Bangalore (Inde) a reçu le trophée *QCC 2014 Award* de la part de Toyota.

S'agissant de l'activité Faurecia Interior Systems :

- les sites de Legnica (Pologne) et Hlohovec (Slovaquie) ont reçu un trophée Meilleure Usine de la part de PSA ;
- les sites d'Uitenhage (Afrique du Sud) et de Puebla (Mexique) ont reçu un trophée *Supplier Quality Excellence Award* de la part de General Motors ;
- le site de Chengdu (Chine) a reçu un trophée *Best Launching Supplier* de la part de Volvo Chine et un *Excellent Supplier Award* de la part de Geely ;
- le site Foshan (Chine) a reçu un trophée *Quality Service Award* de la part de FAW-Volkswagen.

S'agissant de l'activité Faurecia Automotive Exteriors :

- le site de Hlohovec (Slovaquie) a reçu un trophée Meilleure Usine de la part de PSA.

## FAURECIA ET SES PARTENAIRES INDUSTRIELS OU COMMERCIAUX

Faurecia noue régulièrement de nouveaux partenariats ou renforce ses partenariats existants.

Ainsi en 2014, la création d'une co-entreprise à parité avec Interval, une importante coopérative agricole a été annoncée.

Cet accord, concernant les activités Interior Systems, donne lieu à la création d'Automotive Performance Materials (APM), qui vise 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. Cette entité mettra en exergue la force des filières industrielles et agricoles françaises au travers de produits innovants et performants, en développant des applications industrielles utilisant des fibres naturelles telles que le chanvre. APM a pour objectif de fournir la filière automobile au travers de Faurecia et tout autre acteur de la plasturgie.

## 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.fr](http://www.faurecia.fr), en français et en anglais, et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Faurecia. Une adresse e-mail ([shareholders@faurecia.com](mailto: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 2014, la société Faurecia a organisé plus de quatre cents réunions et rendez-vous individuels dans quinze 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

198 établissements de Faurecia, sur la base d'une démarche volontaire, mettent en place des systèmes de management environnementaux basés sur la norme internationale ISO 14001. La certification ISO 14001 permet également à Faurecia de répondre à une demande de ses clients.

Par rapport à 2013, on enregistre une stabilité du nombre de sites certifiés ou engagés dans une démarche de management environnemental avec 65,5 % des sites Faurecia concernés ; cinq usines de production ont obtenu leur certification au cours de l'année 2014. Parmi les sites non certifiés en 2013, 41,2 % ont décidé d'engager un programme d'actions leur permettant de compléter progressivement les exigences d'un système de management environnemental.

La mise en œuvre des systèmes de management ISO 14001 par les sites de Faurecia s'est accompagnée d'actions de formation et de sensibilisation dans le domaine de l'environnement. En 2014, l'investissement a été renforcé et a atteint, pour les sites présents en 2013, 156 milliers d'euros soit 17 % de plus que l'an dernier. Ainsi, 28 783 heures de formation (+ 28 % par rapport à 2013) ont été administrées à 33,5 % de l'effectif hors intérimaires (+ 2,7 % par rapport à 2013) afin d'enrichir leurs compétences en matière de gestion environnementale.

Les exigences environnementales et sociales (ISO 14001 et OHSAS 18000) font partie des critères d'évaluation fournisseur.

#### FAURECIA ET LE MONDE DE L'ENSEIGNEMENT

Dans de nombreux pays où il est implanté, le groupe Faurecia entretient des partenariats étroits avec des « écoles cibles » - universités ou grandes écoles - dont la localisation et les enseignements dispensés correspondent le mieux à ses besoins. Des « ambassadeurs », anciens élèves de ces établissements travaillant aujourd'hui pour Faurecia, jouent un rôle clé pour présenter aux futurs diplômés les métiers et parcours de carrière possibles dans l'entreprise.

Faurecia participe tout au long de l'année et partout dans le monde à de nombreux événements à destination des étudiants : salons étudiants, présentations de l'entreprise dans les écoles, ateliers de formation à la rédaction de CV ou à l'entretien d'embauche. Un certain nombre de visites sont également organisées sur les sites du groupe pour favoriser la découverte de son activité.

Enfin, plusieurs pays ont mis en place des programmes spécifiques pour favoriser l'intégration de jeunes diplômés dans la vie active au sein du groupe : le programme STAR en Allemagne, le « Fresh Graduate Program » en Chine ou encore le programme de volontariat international en entreprise (VIE) proposé aux jeunes de l'Union européenne en sont quelques exemples.

#### 7.2.2.2. Les actions de partenariat ou de mécénat

Les sites et les collaborateurs de Faurecia, partout dans le monde, se mobilisent régulièrement autour de nombreuses actions sociétales, selon les cultures et les besoins des communautés.

Pour lutter contre la précarité :

- le programme FUELS (Faurecia Unit ses Employés autour d'actions Locales de Solidarité), créé en Amérique du Nord en 2010, propose aux collaborateurs volontaires de participer à la collecte de denrées périssables en faveur de banques alimentaires locales. En cinq ans, FUELS a permis de collecter plus de 3,5 millions de repas aux États-Unis, Canada et Mexique. En 2014, d'autres pays ont suivi l'exemple nord-américain en lançant leur propre campagne de collecte alimentaire. Les sites français ont ainsi collecté près de 8 tonnes de nourriture au profit de l'association des Restos du Cœur ;
- en Inde, le mois de septembre a été déclaré chez Faurecia *Joy of Giving Month* pour célébrer la générosité : livres, jouets, vêtements, denrées alimentaires ont été collectés par les collaborateurs pour être ensuite redistribués à des écoles ou des organisations caritatives locales. En Espagne, des jouets ont été collectés au profit de la Croix Rouge espagnole.

Pour favoriser l'éducation, en Chine, Faurecia participe depuis 2013 au programme « Green IT Classrooms » initié par la société solidaire Netspring. Le principe est de faciliter l'accès à la technologie pour des écoliers de zones rurales défavorisées, via notamment le don d'ordinateurs remis en état. Deux premières « classes » ont bénéficié en 2013 du soutien de Faurecia, à Shanghai et Suzhou. En juin 2014, Faurecia a lancé une troisième opération dans le Hubei, en partenariat avec Rexel, leader mondial dans la distribution de matériel électrique. Alimentés grâce à une station d'énergie solaire installée par Rexel, les ordinateurs donnés par Faurecia bénéficieront à de jeunes écoliers issus d'une dizaine de villages. Outre du matériel informatique, Faurecia distribue également des livres et du matériel scolaire à ces écoles.

D'autres initiatives se multiplient dans le monde, organisées par les pays ou au niveau des sites, en fonction des réalités locales.



## 7.2.3. SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

### 7.2.3.1. Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat

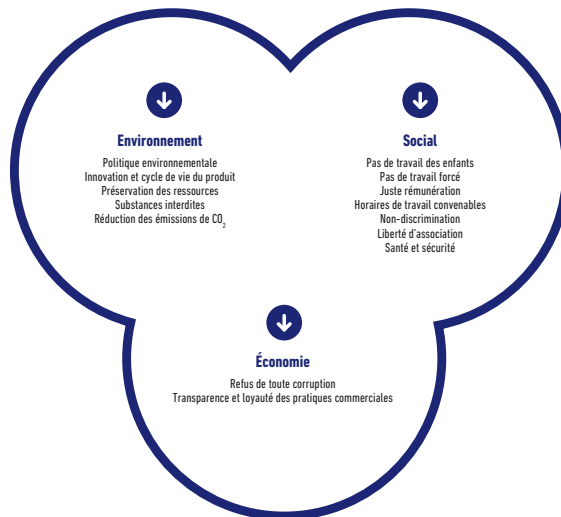
Le code éthique de Faurecia, dont les principes de fonctionnement sont décrits à la sous-section 7.2.4.1, définit notamment les principes déontologiques de conduite applicables quotidiennement à l'ensemble du personnel Faurecia dans ses relations en interne comme en externe, ainsi qu'à ses partenaires 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 développement des politiques d'achats durables est une volonté du groupe. Ainsi, comme cela est indiqué à la sous-section 7.2.2.1, 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 est implanté.

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.

Le code de conduite fournisseurs et sous-traitants qui a été mis en place en 2013 est intégré dans les principes fondamentaux de la relation fournisseur, dans les documents contractuels notamment dans les conditions d'achats ainsi que dans le processus achats du groupe tel que le dossier de consultation ou encore le processus d'audit qualité fournisseur.

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 :



Par ailleurs, sur un plan spécifiquement environnemental, Faurecia déploie une politique dans le but d'éviter ou de minimiser les problèmes locaux et/ou mondiaux qui pourraient être posés par l'utilisation de la voiture. À travers sa politique industrielle et de gestion des ressources humaines, la recherche et l'innovation, Faurecia contribue activement à la réduction des gaz à effet de serre et des émissions polluantes ainsi qu'à l'évolution de la sécurité routière. Tout au long du cycle de vie du véhicule, Faurecia demande et incite ses fournisseurs à l'accompagner dans cette démarche progressiste.

En Amérique du Nord (États-Unis et Canada), Faurecia a intégré le management de la diversité dans sa politique d'achat, répondant ainsi à l'exigence croissante de ses clients en matière d'intégration de populations historiquement sous-employées. Un département Management de la diversité a été créé en 2011 pour renforcer les efforts de Faurecia Amérique du Nord en matière de diversité. Son principal objectif est de faciliter l'emploi d'entreprises certifiées pour leur diversité et de leur offrir de réelles opportunités de développement et de croissance. En 2014, pour la deuxième année consécutive, Faurecia a été mis à l'honneur par le *Minority Supplier Development Council* du Michigan, État où le groupe est très implanté.



### 7.2.3.2. 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

Faurecia a naturellement la volonté d'associer ses partenaires à sa croissance sur le long terme, mais aussi de gérer les risques auxquels ils peuvent l'exposer. Par conséquent, il est demandé aux fournisseurs de s'engager au respect et à la conformité de la politique d'achats responsable, à travers l'application du code de conduite fournisseurs et sous-traitants dans leur propre organisation et dans leur propre chaîne logistique globale. Aussi, les audits qualité fournisseur qui sont un prérequis pour intégrer le panel Faurecia, englobent également les aspects RSE. Ce code de conduite est aussi intégré dans les documents de consultation obligatoires envoyés aux fournisseurs.

À titre d'illustration, Faurecia Interior Systems 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, cette initiative est, depuis 2014, déployée auprès de toutes les équipes Achats du groupe. 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. Faurecia forme également ses équipes Achats et Qualité fournisseurs qui sont chargées de l'application de la politique d'achats responsable. Le programme est un des axes stratégiques pour accélérer la création de valeur et la compétitivité. À ce jour, Faurecia Interior Systems a évalué les performances de plus de 290 fournisseurs en termes de responsabilité sociale, environnementale et économique, soit 52 % du montant de ses achats.

Ainsi 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.

L'évolution de la sous-traitance fait l'objet d'indicateurs chiffrés figurant au chapitre 4.6 du présent document de référence.

## 7.2.4. LOYAUTÉ DES PRATIQUES

### 7.2.4.1. 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, d'audit 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 faits invoqués entrent dans les domaines définis pour cette alerte et si leur importance le justifie, l'organisme extérieur saisira le groupe via son président-directeur général lequel pourra demander au département d'audit interne du groupe de mener à bien les investigations nécessaires.

### **7.2.4.2. Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs**

Les attentes des consommateurs et les évolutions sociétales sont les deux principaux vecteurs d'évolution du marché. Dans ce contexte, les évolutions réglementaires, qui reflètent les évolutions sociétales, visent sur tous les principaux marchés automobiles, à réduire l'impact de l'automobile sur l'environnement.

En 2014, l'investissement en innovation a notamment été soutenu autour des objectifs de réduction de la consommation, de performance environnementale, d'utilisation de matières renouvelables et de la vie à bord.

À cet égard, la sécurité des occupants reste un domaine de prédilection de Faurecia au niveau de l'intérieur des véhicules.

La vie à bord ne peut se concevoir que si elle est préservée. 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 en est un élément emblématique : il 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. On peut également citer la planche de bord notamment pour la retenue du passager avant, intégrant 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.

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 6 et 7.1.1 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.

---

## **7.2.5. 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 4.3.3 du présent document de référence.





## 8.1. Le conseil d'administration

La section 8.1.1 (composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil) et la section 8.4 (le contrôle interne) 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 de la composition du conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux au cours de l'exercice 2014 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 président-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 ainsi que les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

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](http://www.medef.fr)).

Enfin, ce rapport a été approuvé par le conseil d'administration lors de sa séance du 11 février 2015 et a été inclus dans le présent document de référence, disponible sur le site internet de Faurecia ([www.faurecia.fr](http://www.faurecia.fr)).

## 8.1.1. COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

### 8.1.1.1. 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.

Une modification statutaire sera soumise à l'assemblée générale du 27 mai 2015 visant à réduire à quatre ans la durée des mandats des administrateurs soumis à renouvellement à

compter de cette même assemblée générale ainsi que la durée du mandat de tout administrateur qui serait nommé par une assemblée générale ultérieure.

Le mandat des administrateurs en fonction au 27 mai 2015, non soumis à renouvellement lors de cette même assemblée, ne sera pas impacté par cette modification statutaire et, en conséquence, ils exerceront leur mandat jusqu'au terme de cinq ans initialement fixé lors de leur nomination.

Depuis l'assemblée générale du 23 mai 2012, le conseil d'administration de Faurecia est composé de treize membres.

Au 31 décembre 2014, les membres du conseil sont les suivants :

	Âge *	Nationalité	Date de 1 <sup>re</sup> nomination	Date du dernier renouvellement	Expiration du mandat
Yann DELABRIÈRE	64 ans	Française	CA du 18 novembre 1996	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	75 ans	Française	AG du 8 février 2010	-	AG de 2015 statuant sur les comptes de 2014
Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	49 ans	Française	AG du 23 mai 2012	-	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016
Jean-Pierre CLAMADIEU	56 ans	Française	AG du 29 mai 2007	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016
Lee GARDNER	67 ans	Américaine	AG du 8 février 2010	-	AG de 2015 statuant sur les comptes de 2014
Hans-Georg HÄRTER	69 ans	Allemande	AG du 26 mai 2010	-	AG de 2015 statuant sur les comptes de 2014
Linda HASENFRATZ	48 ans	Canadienne	AG du 26 mai 2011	-	AG de 2016 statuant sur les comptes de 2015
Ross McINNES	60 ans	Française/ Australienne	AG du 29 mai 2007	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016
Amparo MORALEDA	50 ans	Espagnole	AG du 23 mai 2012	-	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016
Robert PEUGEOT	64 ans	Française	AG du 29 mai 2007	AG du 23 mai 2012	AG de 2017 statuant sur les comptes de 2016
Thierry PEUGEOT	57 ans	Française	CA du 17 avril 2003	AG du 26 mai 2011	AG de 2016 statuant sur les comptes de 2015
Bernadette SPINOY	52 ans	Belge	AG du 27 mai 2014	-	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018
Carlos TAVARES	56 ans	Portugaise	AG du 27 mai 2014	-	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018

\* Au 31 décembre 2014.

M. Yann Delabrière exerce depuis le 16 février 2007 les fonctions de président-directeur général de Faurecia. Il a été renouvelé dans ses fonctions de président et de directeur général par le conseil d'administration du 23 mai 2012 et ce, pour la durée de son mandat d'administrateur.

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.

À l'exception du président-directeur général, aucun membre du conseil d'administration n'exerce de fonction de direction générale ou de fonction salariée au profit d'une société du groupe.

L'adresse professionnelle des administrateurs est celle de Faurecia.

Ni les statuts ni le règlement intérieur ne comportent de règles d'échelonnement des mandats.

Le conseil ne comporte pas de censeur, d'administrateur représentant les salariés actionnaires, ni d'administrateur représentant les salariés. À cet égard, il convient de noter que la société n'est pas soumise aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

L'expertise et l'expérience de chacun des membres du conseil de Faurecia ainsi que le détail des mandats qu'ils exercent figurent à la sous-section 8.1.2.1.

#### 8.1.1.1.1. INDÉPENDANCE DES MEMBRES

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. Le comité des rémunérations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Il est rappelé que ces critères d'indépendance tels que fixés par le code sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

- ne pas être dirigeant mandataire social 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 de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la société ou de son groupe,
  - ou pour lequel la société ou le groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités :

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société, le code précise qu'ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le conseil s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

La situation des administrateurs au regard de chacun de ces critères a été revue par le conseil d'administration du 11 février 2015 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 9 février 2015.



Les conclusions du conseil d'administration figurent dans le tableau de synthèse ci-après :

**EXAMEN DE LA SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE POSÉS PAR LE CODE**

	Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	Jean-Pierre CLAMADIEU	Yann DELABRIÈRE	Lee GARDNER	Hans-Georg HÄRTER	Linda HASENFRATZ	Ross McINNES	Amparo MORALEDA	Robert PEUGEOT	Thierry PEUGEOT	Bernadette SPINOY	Carlos TAVARES
Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 années précédentes	Oui	Non	Oui	Non	(a)	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non
Ne pas être dirigeant mandataire social 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 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
Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou le groupe représente une part significative de l'activité	Oui	Non	(b)	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
Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des 5 années précédentes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas représenter un actionnaire participant au contrôle de la société ou de sa société mère	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Situation de l'administrateur	*	■	*	■	*	*	*	*	*	■	■	*	■

\* Indépendant    ■ Non indépendant

(a) Lee Gardner a exercé les fonctions de président et de directeur général d'Emcon Technologies jusqu'en février 2010 date du rapprochement de cette société avec Faurecia.

Depuis cette date au plus tard, Lee Gardner n'a plus la possibilité de prendre des décisions significatives de nature managériale concernant Emcon Technologies. De telles décisions prises avant cette date ne sont pas susceptibles d'avoir un impact matériel sur l'activité du Business Group Faurecia Emissions Control Technologies en 2014.

En 2014, les programmes acquis par Emcon Technologies avant le rapprochement avec Faurecia, s'ils sont encore actifs, concernent la production industrielle. La majeure partie des programmes actuels de FECT ont été acquis après le rapprochement des activités.

Il ne demeure ou n'existe aucun conflit, litige ou événement survenu avant février 2010 susceptible d'impacter de manière significative la conduite des affaires de FECT en 2014.

Comme indiqué dans le document de référence 2010, le conseil d'administration a conclu à l'indépendance de Lee Gardner à compter d'octobre 2010, après la cession par One Equity Partners, de sa participation de 13 % dans le capital de Faurecia, le conseil ayant alors constaté qu'il n'entretenait plus avec Faurecia ou un actionnaire de relations susceptibles de mettre en cause son indépendance.

(b) Faurecia et Solvay (et par le passé Rhodia) n'entretiennent pas de relations significatives compte tenu du faible courant d'affaires existant entre les deux sociétés.



Ainsi, et selon les critères du code AFEP/MEDEF, le conseil d'administration de Faurecia comporte huit administrateurs indépendants sur treize, soit plus d'un tiers d'administrateurs indépendants.

#### 8.1.1.1.2. REPRÉSENTATION FEMMES/HOMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2014, le conseil d'administration comporte trois femmes.

À cette date, la composition du conseil d'administration est donc 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.

#### 8.1.1.2. Missions du conseil d'administration

Le conseil d'administration est un organe collégial qui détermine les orientations de l'activité de Faurecia et veille à leur mise en œuvre. 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 saisi sur toutes les décisions stratégiques de la société et du groupe, à l'initiative de son président.

Le règlement intérieur du conseil d'administration, tenu à la disposition des actionnaires au siège social et également disponible sur le site internet [www.faurecia.fr](http://www.faurecia.fr), détermine la mission du conseil et celle de ses comités. Il précise le mode de fonctionnement du conseil et les modalités de mise en œuvre des prescriptions légales et des dispositions statutaires concernant son rôle dans la gestion de Faurecia et du groupe. Il indique 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. Il traite enfin des règles relatives aux opérations réalisées sur les titres de Faurecia qui seraient réalisées par les membres du conseil d'administration.

Le règlement intérieur du conseil d'administration a été mis à jour en décembre 2014 pour tenir compte des plus récentes évolutions en matière de gouvernance.

Les missions du conseil telles que décrites ci-dessous et toute autre information relative à son fonctionnement reflètent cette nouvelle version du règlement intérieur.

Ainsi, s'agissant des missions dévolues au conseil d'administration, le règlement intérieur prévoit que ce dernier exerce notamment les missions suivantes :

- détermination et mise en œuvre des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la société.

Dans ce contexte, le conseil est informé trimestriellement de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements hors bilan du groupe. Le suivi et le contrôle des risques font l'objet d'un examen, à tout le moins annuel, sur présentation du comité d'audit.

Les orientations à moyen terme des activités du groupe sont définies par un plan stratégique dont le projet, préparé et présenté par le président, est soumis par ce dernier pour étude et avis du comité stratégique, puis adopté par le conseil.

À titre de disposition de fonctionnement interne, le président 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. Par ailleurs, toute opération significative qui ne figure pas dans le plan stratégique de la société devra recueillir l'approbation préalable du conseil d'administration ;

- convocation aux assemblées générales et fixation de l'ordre du jour ;
- arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et élaboration du rapport annuel de gestion et du rapport de gestion du groupe ;
- cooptation d'administrateurs ;
- nomination ou révocation du président du conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués, et fixation de leur rémunération ;
- création de comités du conseil d'administration, nomination de leurs membres, fixation de leurs missions et modalités de fonctionnement ;
- avis préalable avant l'acceptation, par un dirigeant mandataire social, d'un nouveau mandat dans une société cotée.

Le conseil d'administration décide également librement des modalités d'exercice de la direction générale de Faurecia. Celle-ci peut être assumée sous sa responsabilité par le président du conseil d'administration lui-même, ou par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Depuis la réunion du conseil d'administration du 8 septembre 2006, confirmée par le conseil d'administration du 16 février 2007, le président du conseil d'administration exerce également la fonction de directeur général de Faurecia.

À compter du 2 février 2015, Patrick Koller exercera la fonction de directeur général délégué.

Pour lui permettre d'exercer pleinement sa mission, le conseil d'administration a notamment précisé dans son règlement intérieur :

- qu'il appartient au président, assisté du secrétaire du conseil, de transmettre les informations utiles aux autres membres du conseil ;
- que les réunions du conseil et des comités sont précédées de l'envoi dans un délai raisonnable d'une information sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une réflexion et

une analyse particulières, le cas échéant accompagnée de documents.

Dans ce contexte et dès réception de cette information, le règlement intérieur prévoit que l'administrateur qui s'estime en conflit d'intérêts avec celle-ci doit se manifester auprès du président du conseil d'administration 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. À défaut de respecter ces règles d'abstention, voire de retrait, la responsabilité de l'administrateur pourrait être engagée.

En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur concerné ne sera pas rendu destinataire de la documentation correspondante.

Ce dispositif n'a pas eu lieu de s'appliquer au cours de l'exercice 2014.

- (iii) que le conseil est autorisé à faire usage, dans des cas exceptionnels, de la visio et téléconférence et ce, pour autant que quatre administrateurs au moins dont le président soient réunis physiquement au lieu prévu par la convocation afin de donner plus de souplesse à la consultation des administrateurs et de faciliter dans certains cas leur prise de décision.

### 8.1.1.3. Organisation et compte rendu de l'activité du conseil et des comités au cours de l'exercice 2014

Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son président qui fixe l'ordre du jour de chaque session. Afin de préparer dans les meilleures conditions les décisions correspondant aux missions dont il a la charge, le conseil d'administration de Faurecia a mis en place trois comités :

- le comité d'audit ;
- le comité stratégique ;
- le comité des nominations et des rémunérations.

Les comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil d'administration. Ils émettent des propositions, avis et recommandations dans leur domaine de compétence. Les comités n'ont qu'un pouvoir consultatif et agissent sous l'autorité du conseil auquel ils rendent compte chaque fois que nécessaire et auquel ils ne doivent pas se substituer.

Les règlements intérieurs de chacun des comités ont été mis à jour en décembre 2014 pour tenir compte des plus récentes évolutions en matière de gouvernance.

Les missions des comités telles que décrites ci-après et toute autre information relative à leur fonctionnement reflètent cette nouvelle version de leur règlement intérieur.

#### 8.1.1.3.1. L'ACTIVITÉ DU CONSEIL EN 2014

Le conseil d'administration s'est réuni à six reprises en 2014.

Le taux de participation a été de 91 %, Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon, Jean-Pierre Clamadieu, Linda Hasenfratz, Lee Gardner, Bernadette Spinoy, Philippe Varin (administrateur jusqu'au 16 avril 2014) et Carlos Tavares ayant chacun été absents à une séance du conseil.

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. Le conseil d'administration du 11 février 2014 a examiné et approuvé les comptes annuels sociaux et consolidés 2013 et celui du 28 juillet 2014, les comptes consolidés du premier semestre 2014.

Le plan stratégique 2014-2018 du groupe a été examiné lors de la réunion du 28 juillet 2014. La révision semestrielle du budget 2014 et le budget de 2015 ont été présentés respectivement lors des réunions des 28 juillet 2014 et 9 décembre 2014.

Le conseil a porté une attention particulière à la situation financière du groupe et à la génération de cash. Il a, à ce titre, examiné des opérations visant à permettre le financement du groupe.

La stratégie des quatre *Business Groups* et du groupe a été débattue au cours de la réunion du 16 octobre 2014.

Le conseil du 16 avril 2014 a adopté le document de référence et convoqué une assemblée générale mixte le 27 mai 2014. À cet égard, et suite aux démissions de MM. Jean-Claude Hanus et Philippe Varin intervenues à l'issue du conseil du 16 avril 2014, le conseil a décidé de soumettre à cette assemblée la nomination de deux nouveaux administrateurs en la personne de Mme Bernadette Spinoy et de M. Carlos Tavares. Le conseil a également décidé d'offrir aux actionnaires la possibilité de recevoir leur dividende 2013 en actions et a soumis à l'avis consultatif des actionnaires les éléments composant la rémunération de M. Yann Delabrière, selon le principe dit *Say on Pay*. Il a également 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.

Ce même conseil a délégué à M. Yann Delabrière le soin de procéder à des augmentations de capital notamment liées au paiement du dividende 2013 en actions et à l'entrée en propriété d'un plan d'actions de performance. Sur ce dernier point, il convient précisément de noter que le conseil du 28 juillet 2014 a décidé d'un sixième plan d'attribution gratuite d'actions de performance.

Enfin, le conseil s'est, au cours de l'année, penché à plusieurs reprises sur la mise en place et le lancement de la nouvelle démarche du groupe *Being Faurecia* et a examiné les orientations et les décisions significatives de partenariat, d'acquisitions ou de cessions stratégiques du groupe.



### 8.1.1.3.2. LE COMITÉ D'AUDIT

#### Composition

Le règlement intérieur du comité d'audit définit comme suit la composition de ce dernier :

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 3 membres au moins et de 5 membres au plus.

Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs.

Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

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 désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions.

Le Secrétaire du conseil est également le secrétaire du comité.

Le comité ne peut comprendre que des membres du conseil d'administration de Faurecia, à l'exclusion de tout dirigeant mandataire social (président, directeur général, directeur général délégué).

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 du code AFEP/MEDEF.

Les membres du comité doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

La compétence ainsi requise en matière financière et comptable s'apprécie au regard de l'expérience professionnelle, de la formation académique et/ou de la connaissance de l'activité propre de Faurecia.

À ce jour, le comité d'audit est composé de quatre membres : MM. Éric Bourdais de Charbonnière, Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon, Ross McInnes et Mme Bernadette Spinoy qui disposent tous d'une expérience et de compétences financières ou comptables reconnues.

Il est présidé par M. Ross McInnes.

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.

#### Mission

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 annuels et semestriels consolidés du groupe Faurecia.

Il doit ainsi :

- assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la bonne application des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;
- s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du groupe ;
- examiner les risques et engagements hors bilan significatifs ;
- examiner le périmètre de consolidation ;
- examiner le plan des interventions des commissaires aux comptes ; veiller à la mise en œuvre de leurs recommandations et si nécessaire, les entendre ;
- prendre connaissance et apprécier les procédures de contrôle interne et plus particulièrement assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

De manière générale, le comité d'audit examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le président du conseil d'administration.

#### Relations avec les commissaires aux comptes

Le comité pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes ; il élabore les principes de sélection et s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Il examine, pour rapport au conseil, le choix des commissaires aux comptes et donne un avis sur le montant de leurs honoraires.

Les commissaires aux comptes portent à la connaissance du comité :

- (i) leur programme de travail ;
- (ii) les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ;
- (iii) les irrégularités ou inexactitudes découvertes ;
- (iv) les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus.

Les commissaires aux comptes examinent, en outre, avec le comité les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour les atténuer.

Les commissaires aux comptes portent à la connaissance du comité les faiblesses significatives du contrôle interne.

Ils communiquent chaque année au comité :

- (i) une déclaration d'indépendance ;
- (ii) le montant des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des commissaires aux comptes ;
- (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des commissaires aux comptes.

### Organisation et compte rendu d'activité

Le règlement intérieur du comité d'audit précise que celui-ci se réunit au moins deux fois par an, avant l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Le délai entre l'examen des comptes par le comité et la délibération correspondante du conseil d'administration doit être au moins de deux jours avant la délibération par le conseil. 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 peut entendre les auditeurs externes ainsi que les directeurs financier, comptable et de la trésorerie. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, le cas échéant, hors la présence de la direction financière et, en tout état de cause, hors la présence de la direction générale de Faurecia. Le directeur financier peut se faire assister de tout collaborateur de son choix.

Le comité peut faire appel à des experts extérieurs en tant que de besoin, en veillant à leur compétence et à leur indépendance.

Au titre de sa mission portant sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le comité est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Ainsi, il 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 ne peut se tenir que si la majorité de ses membres y participe.

En 2014, le comité d'audit a tenu quatre sessions avec un taux de participation de 94 %, Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon ayant été absent à une séance du comité.

La réunion du comité du 10 février 2014 a eu pour principal objet l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2013, l'examen de la situation de trésorerie et l'examen du respect des covenants financiers des principaux financements du groupe.

La séance du comité du 14 avril 2014 a notamment été consacrée au compte-rendu de l'activité du département de l'audit interne au cours de l'exercice 2013, à l'examen du plan d'audit des commissaires aux comptes pour 2014. Ce comité a également fait un point sur les risques transverses du groupe et sur leur suivi par le comité des risques.

Le comité a analysé, lors de sa session du 24 juillet 2014, la présentation des comptes semestriels, la situation de trésorerie du groupe et le refinancement de la dette. Un point a également été dédié au sujet du contrôle interne.

Enfin, la réunion du 9 décembre 2014 a notamment été consacrée à l'examen du budget 2015, aux options de l'arrêté des comptes 2014, à l'exposé des auditeurs sur leur mission d'audit du « hard close » 2014 et au financement du groupe.

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 responsable des affaires comptables du groupe. Les commissaires aux comptes ont été entendus au cours de chaque réunion.

Le président du comité a présenté ou fait présenter un rapport sur les travaux du comité lors des réunions du conseil d'administration des 11 février, 16 avril, 28 juillet et 9 décembre 2014.

### 8.1.1.3.3. LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Le comité stratégique du groupe a été mis en place par le conseil d'administration du 15 octobre 2009.

#### Composition

Le règlement intérieur du comité stratégique définit comme suit la composition de ce dernier :

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 stratégique est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus.

Le président du conseil d'administration et, s'il est administrateur, le directeur général sont membres de droit du comité stratégique.

Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs.

Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

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.

Le Secrétaire du conseil d'administration est également le secrétaire du comité stratégique.

Un membre au moins du comité doit être indépendant au sens de la définition donnée par le code AFEP/MEDEF.

À ce jour, le comité stratégique est composé de cinq membres : MM. Yann Delabrière, Lee Gardner, Hans-Georg Härter, Thierry Peugeot et Carlos Tavares. Il est présidé par M. Carlos Tavares. Le comité stratégique compte donc deux administrateurs indépendants.

#### Mission

Dans le cadre de sa mission générale d'analyse des grandes orientations stratégiques du groupe, le comité stratégique prépare les délibérations du conseil d'administration. Il émet des propositions, avis et recommandations sur :

- le plan stratégique et le plan à moyen terme du groupe ;
- les projets d'acquisitions de nouvelles activités, qu'ils soient sous forme d'acquisitions d'actifs ou de sociétés ;



- les projets de cession d'actifs, de sociétés ou de participations appartenant au groupe ;
- les projets de sociétés communes avec des partenaires.

Pour mener à bien sa mission, le comité stratégique peut entendre les auditeurs externes ou tous autres experts externes ou internes au groupe ainsi que le président du comité d'audit de Faurecia pour toute question relative aux investissements, aux risques et à l'impact sur le financement du groupe des projets qui lui sont présentés.

#### **Organisation et compte rendu d'activité**

Le comité se réunit au moins deux fois par an.

Un comité ne peut se tenir que si la majorité de ses membres y participe.

En 2014, le comité stratégique a tenu trois sessions avec un taux de participation de 92 %, Carlos Tavares ayant été absent à une séance du comité et Thierry Peugeot, membre depuis le 16 octobre 2014, n'ayant assisté qu'à la seule séance tenue après cette date, soit la séance du 2 décembre 2014.

Au cours de ces sessions, le comité a notamment passé en revue la stratégie de quatre *Business Groups* et du groupe, le plan à moyen terme du groupe 2014-2018 ainsi que les opportunités ou opérations stratégiques du groupe. Un point spécifique a également été fait sur l'évolution de l'environnement concurrentiel dans le segment Intérieur.

#### **8.1.1.3.4. LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS**

##### **Composition**

Le règlement intérieur du comité des nominations et des rémunérations définit comme suit la composition de ce dernier :

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 3 membres au moins et de 5 membres au plus.

Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

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 désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions.

Le Secrétaire du conseil est également le secrétaire du comité.

Le comité ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social (président, directeur général, directeur général délégué) et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il doit également être présidé par un administrateur indépendant au sens du code AFEP/MEDEF.

À ce jour, le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres : MM. Jean-Pierre Clamadiou

qui le préside, Mme Linda Hasenfratz, Mme Amparo Moraleda et M. Robert Peugeot. Il compte ainsi trois administrateurs indépendants étant, de surcroît, présidé par l'un d'eux, M. Jean-Pierre Clamadiou, et ne comporte aucun mandataire social, conformément au code AFEP/MEDEF.

La société n'étant pas soumise à la loi du 14 juin 2014 relative à la sécurisation de l'emploi, le comité ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés au sens de cette loi.

##### **Mission**

Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission :

- de préparer la procédure de sélection des futurs administrateurs ;
- d'examiner l'indépendance des administrateurs ;
- d'émettre des recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs ;
- d'examiner les plans envisagés de distribution d'options d'actions et d'attribution d'actions de performance.

##### **Organisation et compte rendu d'activité**

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an.

Le dirigeant mandataire social exécutif peut participer aux séances du comité qui traitent des nominations.

Un comité ne peut se tenir que si la majorité de ses membres y participe.

En 2014, il a tenu six sessions avec un taux de participation de 100 %.

Lors de sa réunion du 10 février 2014, le comité a fait des propositions en relation avec la rémunération fixe du président-directeur général pour 2014, avec la fixation du montant de sa rémunération variable au titre de 2013 et des critères de détermination de sa rémunération variable pour 2014.

Ce comité s'est aussi penché sur la composition du conseil, sur le renouvellement du mandat de certains administrateurs et sur l'opportunité de nommer de nouveaux membres.

Des points spécifiques ont également été dédiés, au cours de cette séance, au guide d'application du code AFEP/MEDEF s'agissant notamment du *Say on Pay* et à l'examen de l'indépendance des administrateurs.

La séance du 14 avril 2014 a procédé à l'examen de l'évaluation des travaux du conseil et des comités au cours de l'exercice 2013.

La séance du comité du 23 mai 2014 a notamment porté sur les conditions d'attribution d'actions de performance afin d'intéresser les cadres dirigeants et les managers clés à la performance à moyen terme du groupe. Un point a également été fait sur le déploiement de la démarche *Being Faurecia*.

Lors du comité du 24 juillet 2014, les discussions se sont poursuivies s'agissant du plan d'attribution d'actions de performance et il a également été procédé à une revue du *Top*

et du *Senior Management* du groupe et aux plans de succession associés.

Le comité du 10 octobre 2014 a finalisé ses recommandations s'agissant du plan de succession du président-directeur général qui avait été examiné lors des séances précédentes du comité ainsi que sur la nomination du directeur général délégué. La composition des comités a été revue ainsi que les modifications à apporter à l'équipe de gestion en Amérique du Nord.

Enfin, le comité du 5 décembre 2014 s'est notamment penché sur la rémunération des administrateurs et le montant de l'enveloppe des jetons de présence et a validé le questionnaire visant à évaluer les travaux du conseil et des comités au titre de l'exercice 2014.

#### 8.1.1.4. Évaluation du conseil d'administration

Comme il l'avait fait en 2013, le conseil d'administration a de nouveau procédé à une évaluation interne de ses travaux conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

L'évaluation a été réalisée au cours des mois de décembre 2014 et janvier 2015 sur la base d'un questionnaire.

Les résultats de cette évaluation ont été présentés au comité des nominations et des rémunérations le 9 février 2015 et au conseil d'administration le 11 février 2015.

Le questionnaire d'évaluation portait sur les points suivants : l'appréciation des administrateurs sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation interne menée au cours de l'année 2013 ; l'organisation et le fonctionnement du conseil avec notamment l'information mise à la disposition des administrateurs à l'occasion des réunions du conseil et de ses comités, l'interaction entre le conseil et les comités ; l'étendue des sujets couverts par le conseil et ses comités et les relations entre les administrateurs et la direction générale.

Il a été également demandé aux administrateurs de faire part de leur appréciation sur la gouvernance, sur l'évaluation de leur contribution effective aux travaux du conseil et de ses comités ainsi que sur leur implication dans les délibérations.

Il ressort des réponses aux questionnaires, que les administrateurs sont en général satisfaits de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation interne menée en 2013. Ils considèrent que plus de temps a été consacré à la stratégie de Faurecia. Ils estiment disposer d'une bonne connaissance des activités et des opérations de Faurecia, notamment à travers la tenue de réunions à l'international sur les sites de Faurecia qui sont des opportunités d'échanges avec les équipes locales. Ainsi, la visite en Chine sur deux jours en janvier 2014 a été très appréciée.

Les administrateurs accordent toujours une attention particulière aux enjeux stratégiques de Faurecia, à l'évaluation et la gestion des risques, au contrôle interne, ainsi qu'à l'équilibre de la contribution de chaque administrateur aux discussions et délibérations en comités et au conseil.

#### 8.1.1.5. Limitations apportées par le conseil aux pouvoirs du président-directeur général

Le conseil d'administration a confié la direction générale de Faurecia au président du conseil d'administration. Le règlement intérieur du conseil, disponible sur le site internet [www.faurecia.fr](http://www.faurecia.fr), a précisé les modalités d'exercice de ses propres attributions et des fonctions du président. Le président 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 28 juillet 2014, a autorisé le président-directeur général à donner des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 50 millions d'euros, plafonnés à 10 millions d'euros par opération. Dans le cas où le groupe serait amené à garantir des engagements commerciaux de restitution d'acomptes ou des engagements de bonne fin de contrat à exécutions successives, le président-directeur général est autorisé à décliner à l'intérieur du même montant global des garanties n'excédant pas 5 millions d'euros par opération. Enfin, à travers son règlement intérieur et dans le cadre des lois qui régissent son activité, le conseil est habilité à se saisir de toutes questions intéressant la bonne marche de Faurecia.

#### 8.1.1.6. 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 à la sous-section 8.1.2.1.

#### 8.1.1.7. 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 8.1.1, 10.3.2 et aux sous-sections 10.4.2.1 et 10.4.2.2.

#### 8.1.1.8. 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.fr](http://www.faurecia.fr) et également au chapitre 10.



### 8.1.1.9. Synthèse de la conformité aux recommandations du code AFEP/MEDEF

À la clôture de l'exercice 2014, Faurecia s'écarte des recommandations contenues dans le code AFEP/MEDEF sur un point, en relation avec la durée des fonctions des administrateurs.

Recommandation du code AFEP/MEDEF	Raisons de la non-conformité
<p><b>Recommandation 14, premier paragraphe :</b> La durée du mandat des administrateurs fixée par les statuts ne doit pas excéder quatre ans.</p>	<p>La durée du mandat des administrateurs est actuellement fixée à cinq ans aux termes de l'article 11 des statuts. Une modification statutaire sera cependant soumise à l'assemblée générale du 27 mai 2015 visant à réduire à quatre ans la durée des mandats des administrateurs soumis à renouvellement à compter de cette même assemblée générale ainsi que la durée du mandat de tout administrateur qui serait nommé par une assemblée générale ultérieure. Outre les mandats des administrateurs qui viennent à échéance lors de l'assemblée générale du 27 mai 2015, deux mandats viennent à échéance en 2016, six mandats, dont le mandat de M. Yann Delabrière, en 2017, et deux mandats en 2019. Ainsi, au plus tard à l'issue de l'assemblée générale tenue en 2019, Faurecia sera en ligne avec la recommandation du code AFEP/MEDEF s'agissant de la durée du mandat de ses administrateurs. Faurecia ne souhaite pas anticiper cette échéance de manière à éviter que des renouvellements de mandats intervenant de manière trop rapprochée impactent négativement le fonctionnement du conseil d'administration.</p>

## 8.1.2. LES ADMINISTRATEURS DE FAURECIA

### 8.1.2.1. Informations sur les administrateurs

Le conseil ne comporte pas de censeur, d'administrateur représentant les salariés actionnaires, ni d'administrateur représentant les salariés. À cet égard, il convient de noter que la société n'est pas soumise aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

À l'exception du président-directeur général, aucun membre du conseil d'administration n'exerce de fonction de direction générale ou de fonction salariée au profit de Faurecia ou d'une société contrôlée directement ou indirectement par Faurecia.

Parmi les membres du conseil d'administration, MM. Thierry Peugeot et Robert Peugeot sont apparentés. Il n'existe aucun autre lien de parenté entre les autres mandataires 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 décision de la Commission des Sanctions de l'AMF en date du 18 décembre 2014, les informations figurant à la sous-section 3.4.3.1 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.

#### EXPERTISE, FONCTIONS ET MANDATS

Les sociétés signalées par un astérisque dans lesquelles les membres du conseil d'administration exercent des fonctions au 31 décembre 2014 sont des sociétés cotées.



**Administrateur**

**Mandats/Fonctions**

**Yann DELABRIÈRE**

M. Yann Delabrière 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.

Il est administrateur de Faurecia depuis le 18 novembre 1996 et exerce la fonction de président et directeur général depuis le 16 février 2007.

**Au sein de Faurecia**

- Président-directeur général de Faurecia
- Membre du comité stratégique

**Hors de Faurecia**

Au 31 décembre 2014, M. Yann Delabrière est également :

- Administrateur de Capgemini \* (France)
- Administrateur de Société Générale \* (France)

Au cours des cinq dernières années, M. Yann Delabrière n'a pas occupé de mandats et fonctions qu'il n'exercerait plus.

**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 *Executive Vice-President*, responsable de l'Europe de 1987 à 1990.

Depuis 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.

**Au sein de Faurecia**

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité d'audit

**Hors de Faurecia**

Au 31 décembre 2014, M. Éric Bourdais de Charbonnière est également :

- Membre du conseil de surveillance de ODDO et Cie (France) et membre du comité d'audit

Au cours des cinq dernières années, M. Éric Bourdais de Charbonnière a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- Président du conseil de surveillance de Michelin (France) et membre du comité d'audit
- Vice-président du conseil de surveillance d'ING Group
- Membre du conseil d'administration de Thomson S.A. (France)

**Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON**

M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon a occupé des fonctions financières et commerciales au sein du groupe PSA Peugeot Citroën depuis 1989.

Il est actuellement directeur financier du groupe PSA Peugeot Citroën et membre du directoire de Peugeot S.A.

**Au sein de Faurecia**

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité d'audit

**Hors de Faurecia**

Au 31 décembre 2014, M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon est également :

- Directeur financier du groupe PSA Peugeot Citroën
- Membre du directoire de Peugeot S.A. \* (France)
- Président du conseil d'administration de Banque PSA Finance
- Administrateur d'Automobiles Citroën (France)
- Membre du conseil de surveillance de Gefco (France)
- Représentant permanent de la société Peugeot S.A., administrateur d'Automobiles Peugeot (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)

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 :

- Administrateur de Gefco
- Président du conseil de surveillance de Peugeot Finance International N.V.
- Représentant permanent de Citroën Belux, administrateur de PSA Finance Belux
- Administrateur de Peugeot Citroën Automobiles (France)
- Représentant permanent du CCFa au conseil d'administration d'Auto Moto Cycle Promotion
- Administrateur de PCMA Holding B.V. (Pays-Bas)

\* Société cotée.



## Administrateur

### Jean-Pierre CLAMADIEU

M. Jean-Pierre Clamadieu 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.

Il est *Chief Executive Officer* de Solvay depuis le 8 mai 2012.

## Mandats/Fonctions

### Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre et président du comité des nominations et des rémunérations

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, 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)

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 (Belgique) jusqu'au 8 mai 2012
- Président du conseil d'administration de Rhodia (France) jusqu'au 12 février 2013
- Président-directeur général de Rhodia (France) jusqu'au 27 octobre 2011
- 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<sup>er</sup> janvier 2014

### Lee GARDNER

M. Lee Gardner a rejoint One Equity Partners en 2001, OEP étant alors la société d'investissement privé de JPMorgan Chase & Co. Une scission étant intervenue en janvier 2015, OEP est désormais une société de gestion indépendante dénommée OEP Capital Advisors, L.P. dont M. Lee Gardner assume la fonction de directeur général.

### Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité stratégique

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, M. Lee Gardner est également :

- Directeur général de OEP Capital Advisors, L.P. (États-Unis)
- Administrateur et président du conseil de Strike LLC (États-Unis)
- Administrateur de OEP East Balt I LP (États-Unis)
- Membre du conseil de surveillance et président de Smartrac N.V. (Pays-Bas)

Au cours des cinq dernières années, M. Lee Gardner a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- Administrateur et président-directeur général de Emcon Technologies (États-Unis)
- Administrateur de OEP Precision Holdings LLC (États-Unis)
- Administrateur de Polaroid Inc. (États-Unis)
- Administrateur de Mauser – Werke GmbH (Allemagne)
- Administrateur et président de Progress Rail (États-Unis)
- Administrateur de Precision Gear Holdings (États-Unis)

\* Société cotée.

## Administrateur

### 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.

## Mandats/Fonctions

### Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité stratégique

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, M. Hans-Georg Härter est également :

- Fondateur de HGH Consulting (Allemagne)
- Membre du conseil de surveillance de Klingelberg AG (Allemagne)
- Membre du conseil 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)
- Membre du conseil de surveillance de Knorr-Bremse 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)

### 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 administrateur depuis 1998.

### Au sein de Faurecia

- Administratrice de Faurecia
- Membre du comité des nominations et des rémunérations

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, Mme Hasenfratz est également :

- Directeur général (*Chief Executive Officer*) de Linamar Corporation (Canada)
- Administrateur de Linamar Corporation (Canada)
- Vice-présidente du *Board of Governors*, Royal Ontario Museum (Canada)
- Administrateur de la Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) (Canada)
- Administrateur de Original Equipment Manufacturers Association (États-Unis)
- Vice-présidente du Canadian Council of Chief Executives (Canada)
- Membre de Catalyst Canadian Board of Advisors (Canada)

Au cours des cinq dernières années, Mme Hasenfratz n'a pas occupé de mandats et fonctions qu'elle n'exercerait plus.

\* Société cotée.



## Administrateur

### Ross McINNES

M. Ross McInnes 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, jusqu'à l'assemblée générale 2015. Le conseil d'administration de Safran, réuni le 5 décembre 2014, a arrêté le principe de la nomination de M. Ross McInnes en qualité de président du conseil d'administration au cours de la réunion du conseil qui suivra l'assemblée générale du 23 avril 2015.

## Mandats/Fonctions

### Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre et président du comité d'audit

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, M. Ross McInnes est également :

- Directeur général délégué – affaires économiques et financières de Safran \*
- Représentant permanent au conseil d'administration de Soreval (Luxembourg) (société représentée : Établissements Vallaroche), groupe Safran
- Administrateur de Safran USA, Inc. (États-Unis), groupe Safran
- Administrateur de Financière du Planier
- Administrateur d'Eutelsat Communications \* (France)
- Président du comité d'audit d'Eutelsat Communications \* (France)
- Administrateur 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 :

- 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
- Membre du directoire de Safran, groupe Safran
- Administrateur de Vallaroche Conseil, groupe Safran
- Représentant permanent au conseil d'administration de Établissements Vallaroche (société représentée : Safran), groupe Safran
- Administrateur de Limoni SpA (Italie)
- Administrateur de Sagem Défense Sécurité, groupe Safran
- Administrateur de Globe Motors, Inc. (États-Unis), groupe Safran
- Administrateur de SME, groupe Safran
- Administrateur de Messier-Dowty S.A., groupe Safran
- Représentant permanent au conseil d'administration de Messier-Dowty S.A. (société représentée : Safran), groupe Safran
- Administrateur de Santé S.A. (Luxembourg)
- Membre du conseil de surveillance de Générale de Santé \*
- Représentant permanent au conseil d'administration de La Financière de Brienne (société représentée : Établissements Vallaroche)
- Censeur de Générale de Santé S.A.
- Représentant permanent au conseil d'administration de Générale de Santé S.A. (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.

## Administrateur

### 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.

### Thierry PEUGEOT

Diplômé de l'ESSEC, M. Thierry Peugeot a débuté sa carrière au sein du groupe Marrel en tant que responsable export Moyen-Orient, Afrique Anglophone puis directeur d'Air Marrel America. En 1988, il rejoint le groupe PSA Peugeot Citroën. D'abord chef de zone Asie du Sud-Est chez Automobiles Peugeot, il est successivement directeur général de Peugeot do Brasil et directeur général de SLICA à Lyon (principale filiale commerciale de Automobiles Peugeot). En 2000, il devient responsable des grands comptes internationaux d'Automobiles Citroën puis directeur des services et pièces de la marque Citroën et membre du comité des directeurs du groupe. Il est nommé, en décembre 2002, président du conseil de surveillance de Peugeot S.A. fonction qu'il a exercée jusqu'au 29 avril 2014.

## Mandats/Fonctions

### Au sein de Faurecia

- Administratrice de Faurecia
- Membre du comité des nominations et des rémunérations

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, Mme Amparo Moraleda est également :

- Membre du conseil d'administration de Melià Hotels International S.A. \* (Espagne)
- Membre du conseil de surveillance de CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas) (Espagne)
- Membre du conseil d'administration de Solvay S.A. \* (France)
- Membre du conseil d'administration de Alstom S.A. \* (France)
- 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

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 Corporación Financiera Alba S.A.
- *Chief Operating Officer* – Division internationale de Iberdrola S.A.
- Membre du conseil d'administration de Acerinox S.A.

### Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia et membre du comité stratégique

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, M. Thierry Peugeot est également :

- Vice-président d'Établissements Peugeot Frères (France) et membre du comité d'audit
- Président-directeur général de Société Anonyme de Participations (SAPAR) (France)
- Administrateur de L'Air Liquide S.A. \* (France) et membre du comité d'audit
- Administrateur de la Compagnie Industrielle de Delle (CID) (France)
- Représentant permanent de la CID au conseil d'administration de LISI \* (France)
- Membre du comité des rémunérations et président du comité des nominations de LISI \* (France)
- Administrateur et membre du comité des comptes de FFP \* (France)
- Gérant de la SCI du Doubs (France)

Au cours des cinq dernières années, M. Thierry Peugeot a également occupé les mandats et fonctions suivants qu'il n'exerce plus :

- Président du conseil de surveillance de Peugeot S.A. (France) jusqu'au 29 avril 2014
- Vice-président du conseil de surveillance de Peugeot S.A. jusqu'au 3 juillet 2014
- Président du comité des rémunérations de Peugeot S.A. (France)
- Membre du comité des nominations et de la gouvernance de Peugeot S.A. (France)
- Membre du comité stratégique de Peugeot S.A.
- Membre du conseil de surveillance de Gefco (France)
- Administrateur de la Française de Participation Financière

\* Société cotée.



## Administrateur

### 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 membre du conseil de surveillance de Peugeot S.A. depuis février 2007, membre du comité financier et d'audit et en préside le comité stratégique depuis décembre 2009. Il est, depuis 2003, président-directeur général de FFP.

## Mandats/Fonctions

### Au sein de Faurecia

- Administrateur de Faurecia
- Membre du comité des nominations et des rémunérations

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, M. Robert Peugeot est également :

- Président-directeur général de FFP \* (France)
- Membre du conseil de surveillance d'Hermès International \* (France)
- Administrateur d'Imerys \* (France)
- Administrateur de Holding Reinier SAS
- Administrateur d'Établissements Peugeot Frères (France)
- Administrateur de Sofina \* (Belgique)
- Administrateur de DKSH AG \* (Suisse)
- Représentant permanent de FFP Invest, président de Financière Guiraud SAS (France)
- Gérant de SC Rodom
- Gérant de Sarl CHP Gestion
- Représentant permanent de FFP, président de FFP Invest
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil d'administration de Sanef (France)
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance de IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg)

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 de Peugeot S.A. (France)
- Membre du conseil de surveillance d'IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg)
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance de Zodiac Aerospace (France)
- Administrateur de Sanef (France)
- Président-directeur général de Simante S.L.
- Administrateur de Fomento de Construcciones y Contratas S.A. (FCC)
- Administrateur de LFPF – La Française de Participations Financières
- Administrateur d'Immeubles et participations de l'Est
- Administrateur d'Alpine Holding
- Administrateur de Waste Recycling Group Ltd
- Administrateur de B-1998, S.L.
- Administrateur de FCC Construcción S.A.

\* Société cotée.

## Administrateur

### Bernadette SPINOY

Mme Bernadette Spinoz est ingénieur commercial et de gestion, diplômée de l'Université de Louvain-La-Neuve, Belgique.

Mme Bernadette Spinoz 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 et des fonctions transverses comme celle de la stratégie, des achats, du contrôle de gestion et de l'hygiène-sécurité-environnement.

## Mandats/Fonctions

### Au sein de Faurecia

- Administratrice de Faurecia
- Membre du comité d'audit

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, Mme Bernadette Spinoz est également :

- Directeur Sécurité Industrielle, Total S.A. \* (France)
- Membre du comité directeur, Total S.A. \* (France)
- 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)

Au cours des cinq dernières années, Mme Bernadette Spinoz a occupé les fonctions suivantes qu'elle n'exerce plus :

- Administratrice de Cepsa \* (Espagne) de 2003 à 2010

#### 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

#### De 2010 à 2011

- Administratrice de FAO \*\* (Fina Antwerp Olefins) Belgique
- Administratrice de Naftachimie \*\*, France
- Administratrice de BFLP \*\* (BASF FINA Petrochemicals Limited Partnership aux États-Unis)
- Administratrice conseil de l'APPE, l'association des producteurs européens en pétrochimie (au sein du CEFIC)

### Carlos TAVARES

M. Carlos Tavares 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 Amériques, il est nommé directeur général délégué aux Opérations au sein du groupe Renault de 2011 à 2013. Depuis le 1<sup>er</sup> 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
- Membre et président du comité stratégique

### Hors de Faurecia

Au 31 décembre 2014, M. Carlos Tavares est également :

- Président du directoire de Peugeot S.A. \*
- Administrateur de Banque PSA Finance
- Président du conseil d'administration de Peugeot Citroën Automobile S.A.
- Administrateur de PCMA Holding B.V.
- Gérant d'une micro-entreprise de gestion d'une unité de type « Bed&Breakfast » à Lisbonne

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 d'AvtoVaz
- Administrateur d'Alpine-Caterham
- *Chairman* du Management Committee Nissan Americas
- EVP Planning Nissan Motor Company

\* Société cotée.

\*\* Joint-ventures non cotées dans lesquelles le groupe Total a une participation.



## ACTIONS DES ADMINISTRATEURS

Aux termes des statuts, chaque administrateur doit être propriétaire de 20 actions au moins pendant la durée de son mandat.

Au 31 décembre 2014, les administrateurs détenaient les participations suivantes sur la base d'un capital de 867 476 470 euros divisé en 123 925 210 actions représentant 188 120 310 droits de vote théoriques et 188 084 044 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	55 444	0,04 %	98 788	0,05 %	0,05 %
Lee GARDNER	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Hans-Georg HÄRTER	726	0,00 %	1 446	0,00 %	0,00 %
Linda HASENFRATZ	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Ross McINNES	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Amparo MORALEDA	1 850	0,00 %	1 850	0,00 %	0,00 %
Robert PEUGEOT	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Thierry PEUGEOT	628	0,00 %	921	0,00 %	0,00 %
Bernadette SPINOY	1 000	0,00 %	1 000	0,00 %	0,00 %
Carlos TAVARES	20	0,00 %	20	0,00 %	0,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>60 552</b>	<b>0,05 %</b>	<b>105 793</b>	<b>0,06 %</b>	<b>0,06 %</b>

## CONFLITS D'INTÉRÊTS

Ainsi que le prévoit le règlement intérieur du conseil d'administration, 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 2014.

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 réglementées 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 11.5.1 du présent document de référence.

Le conseil d'administration a, par ailleurs, renforcé ces dispositions en adoptant une procédure relative à l'usage de la communication d'informations privilégiées au sein du groupe. Cette procédure prohibe toute intervention sur les titres de la société lorsque l'information n'est pas encore rendue publique. Elle astreint les administrateurs et certaines catégories de personnel, dont la liste est tenue périodiquement à jour, à déclarer leur transaction à la société dans le but d'en informer les marchés.



Le conseil d'administration du 14 avril 2010 a modifié son règlement intérieur afin de :

- préciser les situations de conflits d'intérêts que pourraient rencontrer les administrateurs et rappeler les obligations de confidentialité et de discrétion qui s'imposent aux administrateurs au regard des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions ;
- instituer des fenêtres négatives imposant aux administrateurs 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 notamment ; les administrateurs doivent ainsi s'abstenir d'intervenir sur les titres de Faurecia (y compris les dérivés), fussent-ils issus de l'exercice de stock-options, pendant les périodes suivantes :
  - de la date du conseil d'administration de Faurecia 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, ce délai ayant été étendu de quinze à trente jours par le conseil du 14 avril 2011 et le règlement intérieur modifié en conséquence,

- dans les quinze jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel jusqu'au troisième jour inclus suivant cette publication,
- pendant la période comprise entre la date à laquelle la société (prise en la personne de ses dirigeants) a connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours de l'action Faurecia ou le cours d'instruments financiers qui leur sont liés et la date à laquelle cette information est rendue publique. En cas de doute sur la nature de l'information en sa possession, chaque administrateur peut saisir le directeur financier du groupe qui disposera d'un délai de 24 heures pour émettre un avis sur la transaction envisagée en qualité de déontologue ;
- instituer une fonction de déontologue afin de faciliter la gestion des opérations sur titres et des informations sensibles débattues en conseil.

#### OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

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
Yann DELABRIÈRE	2014DD304078	Actions	Exercice de stock-options	25 avril 2014	30 avril 2014	Euronext Paris	32,96 €	343 398 €
Bernadette SPINOY	2014DD317267	Actions	Acquisition	24 juin 2014	5 juillet 2014	Euronext Paris	29,79 €	29 790 €

M. Carlos Tavares, nommé administrateur par l'assemblée générale du 27 mai 2014 a également procédé à l'achat de 20 titres au cours de l'exercice 2014, conformément à l'article 11 des statuts de la société.

#### 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 400 000 euros par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires en date du 27 mai 2003. 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<sup>er</sup> 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.

Par ailleurs, le conseil d'administration du 18 décembre 2013 a modifié les règles de répartition des jetons de présence qui avaient été fixées par le conseil du 14 avril 2010. Ces nouvelles règles, qui ont été appliquées aux jetons dus dès l'exercice 2013, sont désormais les suivantes :

- les administrateurs reçoivent une rémunération fixe de 12 000 euros du fait de leur fonction et une rémunération variable de 2 400 euros par session du conseil d'administration à laquelle ils participent ;
- les membres des comités reçoivent une rémunération fixe de 10 000 euros assortie d'une rémunération variable de 2 000 euros par session du comité dont ils sont membres et à laquelle ils participent.



Les montants bruts détaillés dans le tableau ci-après ont été versés aux administrateurs en tant que jetons de présence au titre des exercices 2013 et 2014 :

### Jetons de présence

**TABLEAU N° 3 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

Administrateurs <i>(montants bruts en euros)</i>	Montant des jetons de présence versés en 2013		Montant des jetons de présence versés en 2014	
		Dont part variable versée en 2013		Dont part variable versée en 2014
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	44 400	22 400	44 400	22 400
Jean-Baptiste CHASSELOUP DE CHATILLON	0	0	0	0
Jean-Pierre CLAMADIEU	44 400	22 400	41 998	19 998
Yann DELABRIÈRE	0	0	0	0
Linda HASENFRATZ	42 400	20 400	41 998	19 998
Hans-Georg HÄRTER	44 400	22 400	42 400	20 400
Jean-Claude HANUS	44 400	22 400	17 199	9 866
Lee GARDNER	44 400	22 400	40 000	18 000
Ross McINNES	44 400	22 400	44 400	22 400
Amparo MORALEDA	58 400	26 400	58 731	28 398
Thierry PEUGEOT	0	0	17 700	9 200
Robert PEUGEOT	26 400	14 400	30 233	15 733
Bernadette SPINOY	-	-	17 300	6 800
Carlos TAVARES	-	-	0	0
Philippe VARIN	0	0	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>393 600</b>	<b>195 600</b>	<b>396 359</b>	<b>193 193</b>

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 2014, en qualité de membre du directoire de Peugeot S.A. du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars 2014, M. Carlos Tavares a reçu une somme de 154 500 euros en tant que rémunération fixe ; en qualité de président du directoire de Peugeot S.A. du 31 mars au 31 décembre 2014, il a reçu une somme de 976 894 euros en tant que rémunération fixe. Une rémunération variable globale de 1 615 919 euros lui est due au titre de ce même exercice (153 419 euros en tant que membre du directoire ; 1 462 500 euros en tant que président du directoire).

En 2014, M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon a reçu une somme de 618 000 euros en tant que rémunération fixe. Une somme de 621 473 euros lui est également due en tant que rémunération variable au titre de ce même exercice.

En qualité de président du conseil de surveillance de Peugeot S.A. jusqu'au 29 avril 2014, puis de vice-président et membre du conseil de surveillance du 29 avril au 3 juillet 2014, M. Thierry Peugeot a reçu une somme globale de 178 267 euros (30 000 euros de jetons de présence, 148 267 euros au titre de ses fonctions de président et de vice-président) en 2014.

En qualité de membre du conseil de surveillance de Peugeot S.A. jusqu'au 29 avril 2014, puis en qualité de représentant permanent de FFP au conseil de surveillance de Peugeot S.A. depuis le 29 avril 2014 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 2014.

Enfin, la société Faurecia indique qu'aucune rémunération de quelque nature que ce soit n'a été versée au cours de l'exercice écoulé par elle-même ou ses filiales à l'un quelconque de ses administrateurs au-delà des jetons de présence ci-dessus rappelés.

### 8.1.2.2. Informations sur les mandataires sociaux

Depuis le 16 février 2007, M. Yann Delabrière exerce les fonctions de président-directeur général de Faurecia.

Depuis le 2 février 2015, M. Patrick Koller exerce les fonctions de directeur général délégué.

#### LIMITATIONS APPORTÉES PAR LE CONSEIL AUX POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Ces informations figurent à la sous-section 8.1.1.5 du présent document de référence.

#### RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Faurecia se conforme au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Le conseil d'administration n'a pas fixé de règle concernant la périodicité de la révision de la rémunération fixe de M. Yann Delabrière, président-directeur général de Faurecia étant cependant entendu qu'en pratique cette rémunération est passée en revue annuellement par le conseil d'administration.

#### Rémunération fixe pour 2014

La rémunération fixe de M. Yann Delabrière pour 2014 a été fixée à 700 000 euros par le conseil du 11 février 2014 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 9 février 2014, cette rémunération, fixée par décision du conseil d'administration du 7 février 2011, étant précisément inchangée depuis l'exercice 2011.

#### Rémunération variable pour 2014

Le conseil du 11 février 2014 a également fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Yann Delabrière au titre de 2014.

Cette rémunération variable est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs, ouvrant droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération fixe.

En plus de ces objectifs quantitatifs, des objectifs qualitatifs ont été définis.

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 éventuel de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où les objectifs quantitatifs sont égaux à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas.

Au total, la rémunération variable de M. Yann Delabrière peut aller de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 11 février 2014 étaient liés à la marge opérationnelle et au *free cash-flow* et la contribution à la

rémunération variable de chacun d'entre eux a été établie comme suit par ce même conseil :

- marge opérationnelle : 40 % de la rémunération variable ;
- *free cash-flow* : 60 % de la rémunération variable.

Les niveaux de réalisation attendus des critères quantitatifs ont été fixés au niveau du budget arrêté par le conseil mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs qualitatifs fixés par ce même conseil d'administration concernaient :

- la poursuite des modifications de l'organisation et du management de Faurecia en Amérique du Nord avec l'objectif de parvenir à la mise en place d'une équipe dirigeante de haut niveau composée à presque 100 % de citoyens américains avant fin 2014/début 2015 et la réalisation du budget dans cette zone (ce critère ayant une pondération de 40 %) ;
- le déploiement de la nouvelle culture *Being Faurecia* (ce critère ayant une pondération de 30 %) ; et
- le traitement de sujets de contrôle interne et des systèmes d'information notamment à travers le déploiement complet du système SAP (ce critère ayant une pondération de 30 %).

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 9 février 2015, le conseil d'administration du 11 février 2015 a examiné le niveau d'atteinte des critères quantitatifs :

- s'agissant du critère de la marge opérationnelle, le conseil d'administration a constaté la réalisation de ce premier objectif quantitatif à hauteur de 116,7 % ;
- s'agissant du critère du *free cash-flow*, le conseil d'administration a constaté que ce deuxième objectif quantitatif était réalisé à 150 %.

Ces deux réalisations correspondent à un taux de réalisation de 136,7 % sur l'échelle retenue par le conseil d'administration : compte tenu de la pondération de cet indicateur, ceci ouvre droit à une rémunération variable quantitative de 956 900 euros.

Le conseil d'administration a alors examiné la réalisation de chacun des trois objectifs qualitatifs décrits ci-dessus :

- s'agissant de la poursuite des modifications de l'organisation et du management de Faurecia en Amérique du Nord, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 95 % ;
- s'agissant du déploiement de la nouvelle culture *Being Faurecia*, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 100 % ; et
- s'agissant du traitement de sujets de contrôle interne et des systèmes d'information notamment à travers le déploiement complet du système SAP, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 83 %.

Le conseil d'administration a ainsi considéré que la qualité de la mise en œuvre de ces trois objectifs qualitatifs correspond à un degré de réalisation tel que l'effet multiplicateur de la réalisation des deux objectifs quantitatifs soit de 0,93.

Sur cette base, le conseil d'administration a retenu pour 2014 une rémunération variable pour M. Yann Delabrière égale à



136,7 % x 0,93, soit 127,1 % de la rémunération fixe de l'année 2014, correspondant à une somme de 889 787 euros.

### Rémunération fixe pour 2015

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 9 février 2015, le conseil d'administration du 11 février 2015 a également arrêté la rémunération fixe de M. Yann Delabrière pour 2015 à 800 000 euros.

Cette augmentation a été décidée par le conseil d'administration sur la base des constats suivants :

- un examen de la situation d'un échantillon représentatif de sociétés industrielles cotées comparables à Faurecia fait ressortir un écart significatif (plus de 10 %) comparé à la rémunération fixe de M. Yann Delabrière ;
- la rémunération fixe de M. Yann Delabrière reste inchangée depuis 2011 ;
- les résultats financiers de l'exercice 2014 sont la preuve de la mise en place d'une stratégie à moyen et long termes pour Faurecia et d'une organisation adaptée à cette stratégie.

### Rémunération variable pour 2015

Le conseil du 11 février 2015 a également fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Yann Delabrière au titre de 2015.

Cette rémunération variable est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs, ouvrant droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération fixe.

En plus de ces objectifs quantitatifs, des objectifs qualitatifs ont été définis.

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 éventuel de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où les objectifs quantitatifs sont égaux à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas.

Au total, la rémunération variable de M. Yann Delabrière peut aller de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe.

Cette part variable sera versée à M. Yann Delabrière après validation de l'atteinte des résultats par le conseil d'administration.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 11 février 2015 sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash-flow* :

- la marge opérationnelle sera prise en compte pour 40 % de la rémunération variable ;
- le *free cash-flow* sera pris en compte pour 60 % de la rémunération variable.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs ont été arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget 2015 mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs qualitatifs fixés par ce même conseil d'administration concernent :

- une gestion efficace de la transition à la nouvelle organisation de la direction générale (ce critère ayant une pondération de 25 %) ;
- la définition des étapes de réalisation de la stratégie de Faurecia (ce critère ayant une pondération de 25 %) ;
- la réalisation des projets stratégiques transverses : *Being Faurecia* ; l'entreprise numérique ; l'usine du futur ; l'innovation stratégique (ce critère ayant une pondération de 25 %) ; et
- la stratégie en Asie avec le développement des activités et le renforcement des relations avec les constructeurs asiatiques (ce critère ayant une pondération de 25 %).

### Autres éléments de rémunération

M. Yann Delabrière, ayant renoncé à toute rémunération au titre de sa fonction d'administrateur et de membre du comité stratégique, n'a, en conséquence, pas reçu de jetons de présence en 2014.

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 2014.

Il a exercé 12 100 options de souscription d'actions, tel que cela est décrit dans le tableau n° 5 ci-dessous.

À l'occasion de l'adoption du plan d'attribution gratuite d'actions n° 6 tel que décrit au tableau n° 6 ci-dessous, le conseil du 28 juillet 2014 a décidé que les attributions réservées à M. Yann Delabrière seraient soumises à une condition de présence et à des conditions de performance identiques à celles relatives aux attributions d'actions pour les autres membres du *Senior Management* de Faurecia, tels que ces membres sont définis au sous-chapitre 8.3 du présent document de référence.

En ce sens, la décision du conseil d'administration susvisée a soumis le plan n° 6 d'attribution gratuite d'actions, à hauteur de 60 %, à un objectif interne de performance lié au résultat net avant impôt (avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et variations de périmètre) et, à hauteur de 40 %, à un objectif externe fondé sur la comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016, d'une part, et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux, d'autre part.

Le conseil a également décidé que M. Yann Delabrière devrait conserver 30 % de son allocation jusqu'à la fin de son mandat quel que soit le nombre de renouvellements de celui-ci.

Si les conditions de performance du plan n° 6 sont atteintes à leur niveau maximal lors de la clôture de l'exercice 2016, M. Yann Delabrière se verra attribuer un nombre maximal de 68 900 actions.

Les avantages en nature dont bénéficie M. Yann Delabrière sont la mise à disposition d'une voiture et, pour ses besoins professionnels, d'un chauffeur.

M. Yann Delabrière bénéficie du régime de retraite complémentaire mis en place pour l'ensemble des cadres de la société Faurecia constitué :

- d'un régime à cotisations définies sur les tranches A et B d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B de la rémunération sans participation du bénéficiaire ;
- d'un régime à prestations définies sur la tranche C uniquement amenant à verser 1 % de la tranche C multiplié par le nombre d'années d'ancienneté. La note 25-2 des comptes consolidés

complète utilement l'information du lecteur sur le régime de retraite complémentaire.

M. Yann Delabrière ne bénéficie pas d'une rémunération différée en cas de cessation de son mandat social. Il ne reçoit aucune autre rémunération.

La synthèse intégrale des éléments de sa rémunération est présentée dans les tableaux reproduits ci-après.

### SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. YANN DELABRIÈRE

TABLEAU N° 1 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)

(en euros)	Exercice 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 407 371,60 €	1 597 158,60 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
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)	1 386 456 €	1 808 900 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 793 827,60 €</b>	<b>3 406 058,60 €</b>

### RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. YANN DELABRIÈRE

TABLEAU N° 2 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)

(brut en euros)	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	700 000	700 000,08	700 000	700 000,08
Rémunération variable annuelle	700 000 <sup>(1)</sup>	140 000 <sup>(2)</sup>	889 787 <sup>(3)</sup>	700 000 <sup>(4)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	7 371,60	7 371,60	7 371,60	7 371,60
<b>TOTAL</b>	<b>1 407 371,60 €</b>	<b>847 371,68 €</b>	<b>1 597 158,60 €</b>	<b>1 407 371,68 €</b>

- (1) Montant dû au titre de l'exercice 2013 et versé en 2014.  
 (2) Montant dû au titre de l'exercice 2012 et versé en 2013.  
 (3) Montant dû au titre de l'exercice 2014 et qui sera versé en 2015.  
 (4) Montant versé au titre de l'exercice 2013.



**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. YANN DELABRIÈRE PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

**TABLEAU N° 4 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

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	911 090	48 000	44,69	17/04/2011 – 16/04/2017	-
	N° 18 – 10 avril 2008	Souscription	603 624	60 000	28,38	10/04/2012 – 09/04/2016	-
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>1 514 714</b>	<b>108 000</b>	-	-	

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.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à M. Yann Delabrière au cours de l'exercice 2014 par la société et aucune société du groupe.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. YANN DELABRIÈRE**

**TABLEAU N° 5 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

Yann DELABRIÈRE	Numéros et dates du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice ajusté
	N° 18 – 10 avril 2008	Souscription	12 100	28,38
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>12 100</b>	-

Le nombre total d'options de souscription d'actions attribuées à M. Yann Delabrière et encore en vigueur au 31 décembre 2014 déduction faite des options exercées au cours de l'exercice 2014

(soit un total de 95 900 options), représente 0,08 % du capital de Faurecia à cette même date.

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. YANN DELABRIÈRE**

**TABLEAU N° 6 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

Yann DELABRIÈRE	Numéros et dates du plan	Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné <sup>(1)</sup>	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan n° 1	Plan n° 1 du 23 juin 2010	37 050	383 468	23/06/2012	23/06/2014	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2011 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre <sup>(2)</sup> .
Plan n° 2	Plan n° 2 du 21 juillet 2010	37 050	399 514	21/07/2013	21/07/2015	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2012 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre <sup>(3)</sup> .
Plan n° 3	Plan n° 3 du 25 juillet 2011	52 000	1 085 040	25/07/2014	25/07/2016	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2013 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre <sup>(3)</sup> .
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"> <li>• Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2014 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre ; et</li> <li>• comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2011 et l'exercice 2014, d'une part, et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux, d'autre part.</li> </ul>
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"> <li>• Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2015 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre ; et</li> <li>• comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2012 et l'exercice 2015, d'une part, et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux, d'autre part.</li> </ul>
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"> <li>• Résultat net avant impôt du groupe au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre ; et</li> <li>• comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 d'une part et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux d'autre part.</li> </ul>

<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	-	<b>318 500</b>	<b>5 498 458</b>	-	-	-
<b>TOTAL EN EXCLUANT LES PLANS 2 ET 3 <sup>(3)</sup></b>	-	<b>229 450</b>	<b>4 013 904</b>	-	-	-

(1) Le nombre d'actions de performance mentionné dans le présent tableau est un nombre maximal et correspond à 130 % du nombre d'actions retenu dans la valorisation.

(2) La condition de performance de ce plan a été atteinte au maximum.

(3) Les conditions de performance des plans n° 2 et n° 3 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.


**ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES PENDANT L'EXERCICE POUR M. YANN DELABRIÈRE**
**TABLEAU N° 7 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

Yann DELABRIÈRE	Numéros et dates du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	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.
<b>TOTAL</b>	-	<b>37 050 *</b>	

\* *Compte tenu des conditions d'acquisition prévue par le conseil d'administration telles que décrites ci-dessus, 25 935 actions de performance sont effectivement disponibles.*

Le nombre total d'actions de performance encore en vigueur au 31 décembre 2014 et pouvant être acquises par M. Yann Delabrière déduction faite des actions acquises au cours

de l'exercice (soit un total de 192 400 actions) représente 0,15 % du capital de Faurecia à cette date.

**TABLEAU N° 11 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

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								
Date début de mandat : 16/02/2007								
Date fin de mandat : assemblée générale tenue en 2017		X	X *			X		X

\* *Régime de retraite supplémentaire identique à celui de tous les cadres de Faurecia (cf. sous-section 8.1.2.2).*

Les éléments de la rémunération de M. Yann Delabrière due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et soumis à l'avis consultatif des actionnaires en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du code de gouvernement

d'entreprise AFEP/MEDEF de juin 2013 figurent dans l'exposé des motifs des résolutions inclus au chapitre 11 du présent document de référence.



## RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Depuis le 2 février 2015, M. Patrick Koller exerce la fonction de directeur général délégué.

Les éléments de la rémunération fixe et variable de M. Patrick Koller pour l'exercice 2015 ont été fixés par le conseil d'administration du 9 décembre 2014 et du 11 février 2015 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 5 décembre 2014 et du 9 février 2015 et sont les suivants :

### Rémunération fixe pour 2015

M. Patrick Koller percevra une rémunération fixe annuelle brute de 620 000 euros.

### Rémunération variable pour 2015

La rémunération variable de M. Patrick Koller est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs ouvrant droit à une rémunération variable allant de 0 à 120 % de sa rémunération fixe.

En plus de ces objectifs quantitatifs, des objectifs qualitatifs ont été définis par le conseil d'administration.

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 éventuel de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où les objectifs quantitatifs sont égaux à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas.

Au total, la rémunération variable de M. Patrick Koller peut aller de 0 à 144 % de sa rémunération annuelle fixe.

Cette part variable sera versée à M. Patrick Koller après validation de l'atteinte des résultats par le conseil d'administration.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 11 février 2015 sont identiques à ceux fixés pour M. Yann Delabrière et sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash-flow* :

- la marge opérationnelle sera prise en compte pour 40 % de la rémunération variable ;

- le *free cash-flow* sera pris en compte pour 60 % de la rémunération variable.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs ont été arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget 2015 mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs qualitatifs fixés par ce même conseil d'administration concernent :

- une gestion efficace de la transition à la nouvelle organisation de la direction générale (ce critère ayant une pondération de 25 %) ;
- la définition des étapes de réalisation de la stratégie de Faurecia (ce critère ayant une pondération de 25 %) ;
- la réalisation des projets stratégiques transverses : *Being Faurecia* ; l'entreprise numérique ; l'usine du futur ; l'innovation stratégique (ce critère ayant une pondération de 25 %) ; et
- le redressement des activités en Amérique du Nord (ce critère ayant une pondération de 25 %).

Le tableau 3 (jetons de présence) figure à la sous-section 8.1.2.1 ; les tableaux 8 (historique des attributions d'options de souscription d'actions), 9 (options de souscription ou d'achat d'actions consenties au cours de l'exercice aux dix premiers salariés non mandataires sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice) et 10 (Historique des attributions gratuites d'actions de performance) figurent à la sous-section 10.4.2.2.



## 8.2. Le comité exécutif

### 8.2.1. COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

La direction exécutive du groupe Faurecia est assurée, sous la responsabilité du président-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.

Sa composition est la suivante :

**Yann Delabrière**

*Président-directeur général*

**Niklas Braun**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Automotive Exteriors*

**Michel Favre**

*Vice-Président Exécutif, Finance*

**Hervé Guyot**

*Vice-Président Exécutif, Stratégie*

**Patrick Koller**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Automotive Seating jusqu'au*

*2 février 2015*

*Directeur général délégué à compter du 2 février 2015*

**Jacques Mauge**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Amérique du Nord jusqu'au*

*2 mars 2015*

*Conseiller du président-directeur général à compter*

*du 2 mars 2015*

**Kate Philipps**

*Vice-Président Exécutif, Communication*

**Jean-Michel Renaudie**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Interior Systems*

**Christophe Schmitt**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Emissions Control Technologies*

**Jean-Pierre Sounillac**

*Vice-Président Exécutif, Ressources Humaines*

**Mark Stidham**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Amérique du Nord à compter du*

*2 mars 2015*

**Hagen Wiesner**

*Vice-Président Exécutif, Faurecia Automotive Seating à compter*

*du 2 février 2015*

### 8.2.2. 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 quatre *Business Groups* :

- Faurecia Automotive 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 Emissions Control Technologies 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 Interior Systems 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 ;
- Faurecia Automotive Exteriors est en charge des développements des activités équipement extérieur et modules de face avant, ainsi que des activités plastiques composites du groupe.

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.

---

### 8.2.3. RÉMUNÉRATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le montant global des rémunérations réparties ou allouées au titre de l'exercice 2014 aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2014 s'élève à 6 983 304 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.

Le détail du nombre d'options de souscription d'actions attribuées figure à la sous-section 10.4.2.2 du présent document de référence. Les membres du comité exécutif sont également bénéficiaires du système d'attribution d'actions de performance mis en place par le conseil d'administration. Une première tranche comportait trois plans qui ont été attribués par décisions du conseil d'administration du 23 juin 2010, du 21 juillet 2010 et du 25 juillet 2011. La seconde tranche de trois plans a été décidée et les deux premiers plans ont été attribués respectivement par décisions du conseil d'administration du 23 juillet 2012 et du 24 juillet 2013. Le troisième plan a été attribué par décision du conseil d'administration du 28 juillet 2014 (cf. sous-section 10.4.2.2 du présent document de référence).



## 8.3. Le Senior Management

Chacun des quatre *Business Groups* est organisé en divisions géographiques (Europe, éventuellement divisée en Europe du Nord et Europe du Sud, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie ou Chine), qui gèrent les opérations correspondantes dans leur zone et coordonnent, par ailleurs, les opérations avec les clients dont le siège central est basé dans leur zone.

Les quatre *Business Groups* disposent également d'une équipe centrale chargée des principales fonctions opérationnelles (ventes et marketing, programmes, 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 2014, 302 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. Une première tranche comportait trois plans qui ont été attribués par décisions du conseil d'administration du 23 juin 2010, du 21 juillet 2010 et du 25 juillet 2011. La seconde tranche de trois plans a été décidée et les deux premiers plans ont été attribués respectivement par décisions du conseil d'administration du 23 juillet 2012 et du 24 juillet 2013. Le troisième plan a été attribué par décision du conseil d'administration du 28 juillet 2014 (cf. sous-section 10.4.2.2 du présent document de référence).

## 8.4. Le contrôle interne

### 8.4.1. LE CONTRÔLE INTERNE : DÉFINITION ET OBJECTIFS

Le contrôle interne est un dispositif du groupe qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société et du groupe pris dans son ensemble qui :

- 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 de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le contrôle interne a pour objectif 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, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la lutte contre la fraude.

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.

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 entre société mère et sociétés consolidées.

### 8.4.2. 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 et son guide d'application dans sa version actualisée du 22 juillet 2010. Ce dispositif s'applique, d'une part, aux processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée et, d'autre part, à l'organisation générale des directions opérationnelles du groupe. Ce dispositif est également mis en œuvre dans les procédures de gestion des risques mises en place par Faurecia, incluant des règles de base du contrôle interne, dont l'application est vérifiée auprès des directions opérationnelles.

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 décrites dans le présent rapport se focalisent sur les éléments significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les informations financières et comptables publiées par le groupe Faurecia.

### 8.4.3. 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 dont notamment des règles de base qui sont au nombre de onze.

Les acteurs internes, parties prenantes du système de contrôle interne comprennent :

- le conseil d'administration, qui détermine les grandes orientations de l'activité et de la stratégie du groupe et supervise leur déploiement ;
- le comité d'audit, évoqué plus avant dans le présent rapport, dont les attributions sont définies par le conseil d'administration, qui joue un rôle essentiel notamment dans le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information



financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et (iii) du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes ;

- le comité exécutif du groupe qui pilote la stratégie du groupe, alloue les ressources nécessaires à leur réalisation, fixe les objectifs des entités qui le composent et contrôle leur réalisation ;
- 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 (directeur du contrôle interne groupe), des différents *Business Groups* (Managers contrôle interne pour chaque BG) et de la direction financière de certaines régions (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine) dont le but est de renforcer la gouvernance, d'améliorer les procédures, processus et outils informatiques et de former les managers sur les concepts et procédures liés au contrôle interne (cf. les détails donnés à la section 8.4.6) ;
- 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 ;
- le comité des risques qui a la double mission de s'assurer que certains risques transverses sont correctement suivis et que les indicateurs qui les mesurent sont pertinents ;
- la direction de l'audit interne qui tend à évaluer par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise, s'assure de la cohérence de la démarche du groupe avec la législation et les préconisations de place et s'assure en permanence du respect des procédures et de l'adhésion aux onze 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 et rend compte de l'efficacité du contrôle interne.

La direction de l'audit interne est placée directement sous la responsabilité du directeur financier groupe. Centralisée au niveau groupe, elle dispose d'équipes régionales basées en France, en Allemagne, aux États-Unis d'Amérique et en Chine. Ses travaux sont approuvés et contrôlés par le président du groupe et revus par le comité d'audit. 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, dûment vérifiés et rigoureusement chiffrés. 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. Elle présente chaque semestre le planning d'audit, les rapports effectués et la réalisation de ses objectifs au directeur financier du groupe et, au moins une fois par an au comité d'audit. Elle s'est dotée d'une charte d'audit interne en 2004 qui définit sa fonction, l'objet de sa mission, l'étendue de son domaine de compétence et la méthodologie utilisée lors des missions.

Le comité des risques, mis en place le 10 novembre 2011 et animé par le directeur de l'audit interne, réunit les propriétaires de risques transverses au niveau du groupe. Il a pour mission de les définir, de suivre l'évolution de ceux-ci, 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 sur 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 par le directeur de l'audit interne.

Ce dispositif est complété par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les commissaires aux comptes. Ces derniers ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne pour en obtenir une meilleure compréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence. Ils effectuent chaque année un contrôle du groupe dans le cadre de leur mission légale de certification des comptes consolidés et d'audit des comptes individuels des sociétés du groupe. 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. Les commissaires aux comptes présentent 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.

#### 8.4.4. LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ET LA DÉMARCHE DE MAÎTRISE DES RISQUES

Les objectifs du groupe sont définis par le conseil d'administration. Ils concernent non seulement la performance économique mais aussi les domaines dans lesquels le groupe vise à atteindre un degré particulier d'excellence, tels que le management des personnes, la qualité, l'innovation, les conditions de travail et l'environnement.

Dans ce contexte, 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 le 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 l'audit interne qui lui délivre, à tout le moins annuellement, une information sur les risques transverses.

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.

Il convient de noter que certains risques opérationnels, identifiés comme transverses au niveau du groupe, font l'objet d'un examen additionnel par le comité des risques, tel que cela est décrit ci-dessus.

Ces risques sont liés à la sécurité des personnes, la qualité, la gestion des programmes, le risque de liquidité, la disponibilité des systèmes informatiques *Just In Time*, 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 fraude, 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.

Faurecia a procédé à une revue de ses risques et considère à ce jour qu'il n'y a pas de risques significatifs hormis ceux mentionnés au chapitre 3.4.

#### 8.4.5. DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne repose sur un ensemble de procédures dont des règles de base du contrôle interne accessibles à l'ensemble du personnel via le réseau intranet. Celles-ci 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.

Les procédures associées, appelées *Faurecia Core Procedures* (FCP), sont organisées selon les processus suivants :

- *Managers Empowerment* qui définit six principes généraux 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* ;
- neuf processus :
  - *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 et 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, qui décrit les processus permettant de développer les relations avec les clients du groupe Faurecia ;
- *Communication* qui définit les principes de communication externes et internes ;
- *Finances* qui définit le cadre commun à toutes les entités du groupe en matière de contrôle financier, de déclinaison d'objectifs, d'élaboration des plans stratégiques ;



- *Ressources Humaines* qui traite de tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

Ces procédures 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.

Pour s'assurer du déploiement du FES dans les sites de production, un audit annuel est effectué par le groupe dans chaque usine. 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 président de Faurecia, afin d'atteindre un niveau « Acceptable » dans un délai de trois mois.

### 8.4.5.1. 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 la fin de la vie série (production).

La vie d'un programme est encadrée par des procédures et outils de contrôle. Le *Program Management System* (PMS) organise de façon rigoureuse les étapes successives de la vie d'un programme. Chaque programme est jalonné depuis le traitement de l'appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit. Dans le cadre du système de contrôle, des revues de programmes par les activités concernées ont lieu mensuellement. Ces revues sont formalisées et comportent l'obligation de présenter un certain nombre de documents. L'objectif de ce processus est d'identifier de façon continue les risques du programme, les plans d'actions nécessaires et de les mettre en œuvre.

Chaque programme fait l'objet dès sa période initiale, pendant l'appel d'offres, d'une analyse financière prospective sous la forme d'un *Business Plan* (BP). Les BP sont établis selon une méthode commune, développée et contrôlée par la direction du groupe. Le BP est régulièrement mis à jour en fonction des changements d'hypothèses. Il contient donc tous les éléments permettant de porter un jugement sur un programme lors de la cotation, lors de la négociation du contrat et durant la phase de développement.

L'efficacité des programmes est contrôlée dans une démarche d'amélioration continue grâce :

- à des indicateurs standards mensuels de mesure de la performance opérationnelle et financière consolidés depuis chaque programme et jusqu'au groupe ;

- à un système d'audit semestriel par le groupe de l'application du *Program Management System* (PMS) dans chaque centre de développement ;
- à un système d'alerte au management normalisé (*Alert Management System* ou AMS) des déviations majeures du programme et du suivi de leur résolution ; et
- à une routine de formation des responsables de programmes.

### 8.4.5.2. Le code éthique

Le groupe Faurecia est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Le code d'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 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. Outre un renforcement des mesures déjà en place, ce code institue une procédure d'alerte permettant à chaque collaborateur de Faurecia de s'exprimer en toute confidentialité sur sa connaissance de violations des règles légales ou des procédures du groupe. Une procédure d'alerte renforcée qui permet à tout salarié du groupe ayant connaissance de comportements présentant pour le groupe des risques sérieux dans les domaines comptable, de l'audit financier et de lutte contre la corruption, a été instaurée. Elle consiste à saisir un organisme extérieur à qui le groupe Faurecia a confié le recueil et le premier traitement des procédures d'alertes. L'organisme saisit, si les circonstances le justifient, le groupe Faurecia via son président-directeur général, lequel peut demander au département d'audit interne du groupe de mener à bien les investigations nécessaires. Ce code, largement diffusé, notamment via intranet, permet un accès direct à chaque collaborateur afin qu'il le respecte en tout temps et en toutes circonstances. Il vise à développer la responsabilisation et l'implication du personnel du groupe. Sa connaissance au niveau des usines est systématiquement vérifiée lors des missions d'audit interne.

### 8.4.5.3. Gestion du risque qualité

Le groupe Faurecia gère systématiquement les risques qualité pendant tout le processus de l'entreprise : depuis la phase d'acquisition des nouvelles commandes jusqu'à la fabrication dans les usines. La fonction qualité est garante de cette gestion à toutes les étapes de ce 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 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.

Le système d'alerte au management AMS 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. 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.

Une culture de résolution de problème structurée (réaction immédiate dans les 24 heures, et identification des causes racines techniques et de management) est développée en permanence par le management de Faurecia : 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'auditeurs indépendante des organisations opérationnelles des *Business Groups* pour effectuer des audits à la fois dans les sites de production mais aussi dans les centres de recherche et développement. Ils évaluent avec un questionnaire précis et rigoureux l'application et la maturité de la mise en œuvre du FES. Les référentiels d'audit 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.

En outre, la direction qualité du groupe effectue des missions d'audit et/ou de coaching en cas de dérive significative de la performance qualité dans les sites affectés avec rapport à la direction générale et plan d'action corrective.

#### 8.4.5.4. 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 a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil. 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 auquel il rend compte chaque fois que nécessaire.

Le comité d'audit a notamment pour mission d'examiner les comptes annuels et semestriels consolidés du groupe Faurecia.

Il peut entendre les auditeurs externes ainsi que les directeurs financier, comptable et de la trésorerie. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, le cas échéant, hors la présence de la direction financière et, en tout état de cause, hors la présence de la

direction générale de Faurecia. Le directeur financier pourra se faire assister de tout collaborateur de son choix.

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 comptable 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 local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques, une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

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.

La bonne articulation du reporting financier avec les systèmes opérationnels du groupe constitue la clef de voûte de l'élaboration de l'information financière et comptable. 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 des reportings financiers qui permettent aux directions du groupe de réagir vite et de contrôler efficacement leurs opérations imposent de s'appuyer sur des systèmes d'information adéquats. Faurecia a mis en place depuis 2008 un ERP groupe sur la base du logiciel SAP qui est maintenant déployé sur la plupart des plateformes comptables du groupe 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. Ces informations comptables transmises par chaque filiale sont préparées dans le respect des normes du groupe, lesquelles sont conformes au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne. Le système FCP, accessible par intranet, comprend le manuel de procédures comptables IFRS.

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 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 à 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.

La préparation de comptes mensuels pour les besoins de gestion oblige chaque entité à disposer des ressources nécessaires pour élaborer une information de qualité.

### 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 pré-clôture 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 pré-clôture 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, à l'instar de toutes les procédures de contrôle interne, disponibles sur le réseau intranet du groupe. Parmi ces procédures, peuvent notamment être citées à raison de leur importance pour le groupe :

- 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.

Les services financiers du groupe sont organisés avec pour objectif central de séparer les fonctions « comptabilité » et « contrôle de gestion » et de créer des centres de services partagés comptables par pays ou par région sous la responsabilité d'un directeur financier. La direction financière groupe étant, pour sa part, en charge de la définition des règles et procédures, de la consolidation, de la gestion de la trésorerie et du financement, et de l'audit.

Cette organisation permet de répondre à la dispersion de l'activité au sein du groupe, de renforcer l'application et l'harmonisation des procédures du groupe et donc de renforcer l'efficacité des procédures de contrôle interne. Elle permet de renforcer le rôle et la responsabilité de la fonction comptable, d'améliorer le reporting et l'efficacité des systèmes d'information, de renforcer le contrôle de gestion des programmes. L'enrichissement des tâches résultant de cette organisation contribue, en outre, à développer les compétences et l'implication des personnels.

### 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 la meilleure réactivité face aux risques éventuels. 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 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 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 et 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'actions de chaque activité.

### BUDGET ET PLAN STRATÉGIQUE

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.

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.

### 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 des affaires juridiques. Leur 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 annonces de résultats annuels et semestriels sont également validés par le conseil d'administration.

## 8.4.6. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS

Le groupe poursuit sa politique d'amélioration des dispositifs de contrôle interne :

- une direction contrôle interne groupe et une direction contrôle interne task force ont été créées en mai 2014. En parallèle, des fonctions de manager du contrôle interne ont été créées par *Business Group*, au sein de certaines directions financières régionales (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine) et au sein de certaines divisions opérationnelles. Ce réseau compte environ trente managers dédiés à temps complet ou partiel. La mission de ce réseau est de :
  - renforcer la gouvernance (revues par division opérationnelle, suivi des plans d'action, animation des campagnes d'autoévaluation, définition des objectifs de note d'audits pour 2015),
  - identifier les bonnes pratiques et les déployer,
  - créer ou améliorer les procédures groupe (*Faurecia Core Procedures*) et les outils liés (principalement le *Faurecia Core System*),
  - promouvoir le contrôle interne par le biais de séances de sensibilisation auprès du Comex, des comités de direction de chacun des BG, des conventions Finance, de formations, de programmes d'induction des nouveaux managers entrant dans le groupe, d'introduction de

chapters contrôle interne dans la définition de fonction des managers ;

- le déploiement des normes et des procédures du *Faurecia Excellence System* a été poursuivi notamment via la mise à jour régulière des procédures et des questionnaires d'autoévaluation permettant aux sites d'évaluer leur conformité à ces normes ;
- la conformité de chaque site visité par rapport aux onze règles de base du contrôle interne est évaluée sur une échelle de quatre niveaux allant de « insuffisant » à « benchmark ». En 2014, les défauts de contrôle interne identifiés aux États-Unis en 2013 ont été en partie corrigés et le seront définitivement début 2015 grâce à des améliorations d'organisation et des systèmes d'information ;
- le groupe a précisément engagé depuis plusieurs années un programme de réforme de ses systèmes d'information de gestion. Fondé sur les *Faurecia Core Procedures*, le projet *Faurecia Core System (FCS)* s'appuie sur le logiciel de gestion de l'éditeur allemand SAP.

L'objectif de ce projet est que le groupe mette en place des bonnes pratiques en matière de gestion administrative et comptable ainsi que des outils et des processus cohérents d'approbation et de contrôle de tous les actes de gestion, depuis



la demande d'achat jusqu'au paiement du fournisseur, de l'ordre de commande du client jusqu'au règlement final.

À travers ce projet, une importance toute particulière est portée à la cohérence et à l'intégrité de l'information financière. Ainsi, l'ensemble des processus de contrôle et de vérification de la qualité des données financières, depuis leur création jusqu'à leur publication dans les états de consolidation mensuelle ou annuelle, a fait l'objet d'une attention particulière.

Le projet FCS a été l'occasion de clarifier les rôles et responsabilités des acteurs des actes de gestion : centres de gestion comptables, contrôleurs de centre de profit, acheteurs et services d'administration des ventes.

Il vise également à permettre le développement de centres de services partagés pour la comptabilité, les ventes ou les achats afin d'optimiser les structures de support et renforcer la qualité des équipes en regroupant les compétences.

Les travaux de rénovation des systèmes d'information autour de SAP ont permis de définir les outils standardisés, fiables et modernes correspondant aux normes et procédures de Faurecia, qui font l'objet d'un déploiement progressif dans le groupe, depuis la mise en place des sites pilotes en 2008.

Les premiers sites opérationnels ont été intégrés dans le système FCS mi-2008 en France et en Corée du Sud. À fin 2014, le système FCS est déployé dans 86 % des centres de recherche et développement, 85 % des centres comptables et 72 % des établissements de production. Le déploiement complet du système FCS devrait être achevé, à périmètre constant, mi 2016.

En complément, Faurecia a procédé, en 2014, au déploiement dans un nombre certain de centres de services partagés comptables d'une application de sécurisation des paiements assurant l'intégrité de l'ordre depuis sa génération dans le FCS jusqu'à l'établissement financier.

Afin de vérifier la qualité des travaux réalisés, le groupe a procédé, d'une part, à des audits avec l'aide de sociétés ad-hoc et, d'autre part, à des missions d'audit interne sur des processus de gestion ciblés.

Il a également été décidé d'accélérer le décommissionnement des anciens ERPs devenus obsolètes.

Par ailleurs, le remplacement de l'application Magnitude a été achevé dans le cadre du projet Metis décidé courant 2012, l'objectif principal de Metis étant d'améliorer les délais de mise à disposition des données financières, de renforcer l'intégrité en assurant des interfaces de meilleure facture avec le FCS et de fournir des outils d'analyse plus puissants.

Enfin, concernant la gestion des autorisations d'accès aux outils de traitement de l'information, Faurecia a développé une politique de gestion des profils des comptes utilisateurs et de validation de ces profils par les responsables hiérarchiques des collaborateurs, grâce à la mise en place d'une application de gestion des identifiants (*Identity Access Management* ou IAM) ainsi que la mise en œuvre du module de gestion des profils sur le FCS. Ces profils s'appuient sur une définition rigoureuse des rôles et responsabilités ainsi qu'une stricte séparation des tâches de manière à respecter les règles de contrôle interne. L'ensemble de ces actions a permis de réaliser un progrès significatif au cours de l'année 2014, progrès audité par des sociétés ad-hoc. Les actions se prolongeront en 2015 pour augmenter la protection du groupe dans le domaine des systèmes d'information.

## 8.5. 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

Mesdames, Messieurs les 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 2014.

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 le 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon



# 9

## Comptes consolidés

### SOMMAIRE

9.1.	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	142	9.5.	ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	148
9.2.	BILAN CONSOLIDÉ	144	9.6.	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014	202
9.3.	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	146	9.7.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	209
9.4.	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	147			



## 9.1. État du résultat global de la période

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013	2012
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	4	<b>18 828,9</b>	<b>18 028,6</b>	<b>17 364,5</b>
Coûts des biens et services vendus	5	(17 271,8)	(16 636,1)	(16 038,7)
Frais d'études, de recherche et développement	5	(235,5)	(254,0)	(239,6)
Frais généraux et commerciaux	5	(648,3)	(600,2)	(569,9)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE</b>		<b>673,3</b>	<b>538,3</b>	<b>516,3</b>
Autres revenus	6	5,1	4,8	15,5
Autres charges	6	(91,6)	(111,6)	(102,7)
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie		8,0	9,0	10,2
Charges de financement		(191,1)	(196,9)	(175,4)
Autres revenus et charges financiers	7	(60,5)	(46,4)	(31,9)
<b>RÉSULTAT DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES AVANT IMPÔTS</b>		<b>343,2</b>	<b>197,2</b>	<b>232,0</b>
Impôts courants	8	(161,2)	(132,0)	(96,9)
Impôts différés	8	46,1	67,3	29,5
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES</b>		<b>228,1</b>	<b>132,5</b>	<b>164,6</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	13	0,8	14,0	23,6
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>228,9</b>	<b>146,5</b>	<b>188,2</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS EN COURS DE CESSIION</b>			<b>(3,1)</b>	<b>(2,6)</b>
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>		<b>228,9</b>	<b>143,4</b>	<b>185,6</b>
<b>Part du groupe</b>		<b>165,7</b>	<b>87,6</b>	<b>143,5</b>
Part des intérêts minoritaires		63,2	55,8	42,1
Résultat net par action (en euros)	9	1,34	0,79	1,30
Résultat net dilué par action (en euros)	9	1,34	0,79	1,26
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	9	1,34	0,82	1,32
Résultat net des activités poursuivies dilué par action (en euros)	9	1,34	0,82	1,28



**AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>228,9</b>	<b>143,4</b>	<b>185,6</b>
<b>Éléments recyclables en compte de résultat</b>	<b>125,1</b>	<b>(40,5)</b>	<b>(4,3)</b>
Réévaluation à la juste valeur des couvertures de flux futurs	(5,3)	5,2	10,8
<i>dont produits (charges) portés en capitaux propres</i>	<i>(1,5)</i>	<i>(5,1)</i>	<i>(4,0)</i>
<i>dont produits (charges) transférés en résultat de la période</i>	<i>(3,8)</i>	<i>10,3</i>	<i>14,8</i>
Écarts de change sur conversion des activités à l'étranger	130,4	(45,7)	(15,1)
<b>ÉLÉMENTS NON RECYCLABLES EN COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>(55,5)</b>	<b>18,9</b>	<b>(43,1)</b>
Écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	(55,5)	18,9	(43,1)
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>298,5</b>	<b>121,8</b>	<b>138,2</b>
Part du groupe	221,1	68,3	99,5
Part des intérêts minoritaires	77,4	53,5	38,7



## 9.2. Bilan consolidé

### ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Écarts d'acquisition	10	1 317,3	1 297,1	1 300,0
Immobilisations incorporelles	11	850,5	686,2	588,1
Immobilisations corporelles	12	2 229,7	2 027,9	1 972,2
Titres mis en équivalence	13	94,7	88,7	85,2
Autres titres de participation	14	14,6	13,9	13,4
Autres actifs financiers non courants	15	62,7	49,4	54,2
Autres actifs non courants	16	26,6	18,9	18,1
Actifs d'impôts différés	8	220,7	161,8	95,1
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>4 816,8</b>	<b>4 343,9</b>	<b>4 126,3</b>
Stocks et en-cours nets	17	1 076,6	1 123,4	1 096,2
Créances clients et comptes rattachés	18	1 677,0	1 680,7	1 702,8
Autres créances d'exploitation	19	275,9	288,1	357,8
Créances diverses	20	229,3	184,2	150,0
Autres actifs financiers courants	30	7,9	8,7	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	1 016,9	701,8	628,0
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>4 283,6</b>	<b>3 986,9</b>	<b>3 935,4</b>
Actifs détenus en vue d'être cédés		0,0	0,0	8,7
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>9 100,4</b>	<b>8 330,8</b>	<b>8 070,4</b>

**PASSIF**

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital	22	867,5	858,1	775,8
Primes d'émission, de fusion et d'apport		430,9	410,4	279,1
Titres d'autocontrôle		(1,7)	(1,4)	(1,6)
Réserves consolidées		109,2	118,3	(47,2)
Écarts de conversion		145,0	28,8	72,3
Résultat net		165,7	87,6	143,5
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>		<b>1 716,6</b>	<b>1 501,8</b>	<b>1 221,9</b>
Intérêts minoritaires	23	159,9	140,5	132,6
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 876,5</b>	<b>1 642,3</b>	<b>1 354,5</b>
Provisions non courantes	24	369,4	283,5	300,8
Passifs financiers non courants	26	1 029,0	1 308,8	1 671,1
Autres passifs non courants		1,5	0,6	0,2
Passifs d'impôts différés	8	9,6	19,6	14,0
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 409,5</b>	<b>1 612,5</b>	<b>1 986,1</b>
Provisions courantes	24	220,2	223,2	321,2
Passifs financiers courants	26	1 383,4	920,8	764,6
Acomptes reçus des clients		98,4	169,4	170,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 311,5	3 053,1	2 754,0
Dettes fiscales et sociales	27	586,0	517,2	519,1
Dettes diverses	28	214,9	192,3	154,4
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>5 814,4</b>	<b>5 076,0</b>	<b>4 683,6</b>
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés		0,0	0,0	46,2
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>9 100,4</b>	<b>8 330,8</b>	<b>8 070,4</b>



## 9.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
<b>I – OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>				
Marge opérationnelle		673,3	538,3	513,7
Amortissements et Provisions pour dépréciation des immobilisations		555,6	532,0	495,5
<b>Marge opérationnelle avant amortissements et Provisions pour dépréciation</b>		<b>1 228,9</b>	<b>1 070,3</b>	<b>1 009,2</b>
Provisions courantes et non courantes opérationnelles		25,9	(47,2)	(65,5)
(Plus)/Moins-value sur cession d'actifs opérationnels		3,2	2,7	(0,5)
Restructuring décaissé		(95,5)	(122,6)	(53,9)
Frais financiers décaissés nets des produits		(180,2)	(187,5)	(163,6)
Autres revenus et charges décaissés		(79,3)	(38,6)	(3,5)
Impôts décaissés		(154,9)	(134,3)	(104,5)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		26,1	20,2	25,0
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>263,2</b>	<b>364,4</b>	<b>(372,1)</b>
Variation des stocks		77,9	(79,4)	(208,9)
Variation des créances clients		87,8	(44,0)	(91,2)
Variation des dettes fournisseurs		120,2	395,8	(22,6)
Variation des autres créances et dettes d'exploitation		(4,8)	74,4	(18,1)
Variation des créances et dettes diverses (hors impôt)		(17,9)	17,6	(31,2)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>		<b>1 037,4</b>	<b>927,4</b>	<b>270,5</b>
<b>II – OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>				
Investissements en immobilisations corporelles	12	(519,2)	(518,0)	(557,3)
Investissements en immobilisations incorporelles	11	(1,8)	(4,6)	(2,9)
Investissements en frais de développement	11	(321,6)	(265,0)	(266,7)
Acquisition/Cession de titres de participation et d'activités (nette de la trésorerie apportée)		(33,3)	(12,3)	(71,2)
Produit de cessions d'immobilisations corporelles		13,6	5,9	13,0
Produit de cessions d'actifs financiers		0,0	0,0	0,7
Variation des créances et dettes sur investissements		7,6	(2,1)	7,6
Autres variations		(15,3)	(26,8)	(26,0)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(870,0)</b>	<b>(822,9)</b>	<b>(902,8)</b>
<b>EXCÉDENT/(BESOIN) DE FINANCEMENT (I)+(II)</b>		<b>167,4</b>	<b>104,5</b>	<b>(632,3)</b>
<b>III – OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>				
Augmentation du capital de Faurecia (nette des frais) et des participations contrôlées		5,4	11,0	9,0
Composante option de conversion des obligations convertibles		0,0	0,0	52,5
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(7,2)	0,0	(38,6)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales contrôlées		(49,8)	(47,9)	(27,0)
Autres actifs et passifs financiers		0,0	0,0	0,0
Émission d'emprunts et nouveaux passifs financiers		296,2	473,0	850,5
Remboursements d'emprunts et autres passifs financiers		(138,4)	(398,4)	(244,3)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>106,2</b>	<b>37,7</b>	<b>602,1</b>
<b>IV – AUTRES IMPACTS SUR LA TRÉSORERIE NETTE</b>				
Effet des variations des cours de change		41,5	(27,7)	(6,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités en cours de cession		0,0	(40,7)	35,0
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>315,1</b>	<b>73,8</b>	<b>(2,1)</b>
<b>TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>		<b>701,8</b>	<b>628,0</b>	<b>630,1</b>
<b>TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>		<b>1 016,9</b>	<b>701,8</b>	<b>628,0</b>

## 9.4. Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Écarts d'évaluation										Total
	Nombre d'actions <sup>(3)</sup>	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 mino-ritaires	
<b>Capitaux propres au 01/01/2012 avant répartition</b>	<b>110 368 345</b>	<b>772,6</b>	<b>282,4</b>	<b>(1,7)</b>	<b>19,3</b>	<b>83,8</b>	<b>(17,1)</b>	<b>(27,5)</b>	<b>1 111,8</b>	<b>113,6</b>	<b>1 225,4</b>
Résultat net					143,5				143,5	42,1	185,6
Autres éléments du résultat global de la période						(11,7)	10,8	(43,1)	(44,0)	(3,4)	(47,4)
<b>Résultat global de l'exercice</b>					<b>143,5</b>	<b>(11,7)</b>	<b>10,8</b>	<b>(43,1)</b>	<b>99,5</b>	<b>38,7</b>	<b>138,2</b>
Augmentation de capital	465 400	3,3	(3,3)						0,0	8,7	8,7
Dividendes versés au titre de l'exercice 2011					(38,6)				(38,6)	(27,0)	(65,6)
Valorisation des options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites					(2,3)				(2,3)		(2,3)
Opérations sur titres autodétenus				0,1						0,1	0,1
Composante option de conversion des obligations convertibles					52,5					52,5	52,5
Variations de périmètre et autres					(1,1)				(1,1)	(1,4)	(2,5)
<b>Capitaux propres au 31/12/2012 avant répartition</b>	<b>110 833 745</b>	<b>775,9</b>	<b>279,1</b>	<b>(1,6)</b>	<b>173,3</b>	<b>72,1</b>	<b>(6,3)</b>	<b>(70,6)</b>	<b>1 221,9</b>	<b>132,6</b>	<b>1 354,5</b>
Résultat net					87,6				87,6	55,8	143,4
Autres éléments du résultat global de la période						(43,4)	5,2	18,9	(19,3)	(2,3)	(21,6)
<b>Résultat global de l'exercice</b>					<b>87,6</b>	<b>(43,4)</b>	<b>5,2</b>	<b>18,9</b>	<b>68,3</b>	<b>53,5</b>	<b>121,8</b>
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	11 754 390	82,2	131,3						213,5	10,3	223,8
Dividendes versés au titre de l'exercice 2012					0,0				0,0	(48,9)	(48,9)
Valorisation des options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites					2,1				2,1		2,1
Opérations sur titres autodétenus				0,2	0,0					0,2	0,2
Composante option de conversion des obligations convertibles					0,0				0,0		0,0
Variations de périmètre et autres					(4,2)				(4,2)	(7,0)	(11,2)
<b>Capitaux propres au 31/12/2013 avant répartition</b>	<b>122 588 135</b>	<b>858,1</b>	<b>410,4</b>	<b>(1,4)</b>	<b>258,8</b>	<b>28,7</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(51,7)</b>	<b>1 501,8</b>	<b>140,5</b>	<b>1 642,3</b>
Résultat net					165,7				165,7	63,2	228,9
Autres éléments du résultat global de la période						116,2	(5,3)	(55,5)	55,4	14,2	69,6
<b>Résultat global de l'exercice</b>					<b>165,7</b>	<b>116,2</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(55,5)</b>	<b>221,1</b>	<b>77,4</b>	<b>298,5</b>
Augmentation de capital <sup>(2)</sup>	1 337 075	9,4	20,5						29,9	1,8	31,7
Dividendes versés au titre de l'exercice 2013					(36,8)				(36,8)	(47,4)	(84,2)
Valorisation des options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites					0,1				0,1		0,1
Opérations sur titres autodétenus				(0,3)	6,0					5,7	5,7
Composante option de conversion des obligations convertibles									0,0		0,0
Variations de périmètre et autres					(5,3)	0,1			(5,2)	(12,4)	(17,6)
<b>Capitaux propres au 31/12/2014 avant répartition</b>	<b>123 925 210</b>	<b>867,5</b>	<b>430,9</b>	<b>(1,7)</b>	<b>388,5</b>	<b>145,0</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(107,2)</b>	<b>1 716,6</b>	<b>159,9</b>	<b>1 876,5</b>

(1) Augmentation de capital provenant de la conversion d'obligations pour la part groupe.

(2) Augmentation de capital provenant principalement du paiement des dividendes en action pour la part groupe.

(3) Dont 46 872 actions d'autodétention au 31/12/2011, 41 979 au 31/12/2012, 44 162 au 31/12/2013 et 36 266 au 31/12/2014 (cf. note 22.3).



## 9.5. Annexe aux états financiers consolidés

### SOMMAIRE

<b>NOTE 1</b>	Principes comptables	149	<b>NOTE 19</b>	Autres créances d'exploitation	174
<b>NOTE 2</b>	Évolution du périmètre	154	<b>NOTE 20</b>	Créances diverses	175
<b>NOTE 3</b>	Événements postérieurs à la clôture	155	<b>NOTE 21</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	175
<b>NOTE 4</b>	Informations par secteur opérationnel	155	<b>NOTE 22</b>	Capitaux propres	175
<b>NOTE 5</b>	Analyse des coûts opérationnels	161	<b>NOTE 23</b>	Intérêts minoritaires	177
<b>NOTE 6</b>	Autres revenus et charges	162	<b>NOTE 24</b>	Provisions courantes et non courantes	178
<b>NOTE 7</b>	Autres revenus et charges financiers	163	<b>NOTE 25</b>	Provisions pour retraites et charges assimilées	180
<b>NOTE 8</b>	Impôts sur les résultats	164	<b>NOTE 26</b>	Endettement financier net	185
<b>NOTE 9</b>	Résultat par action	166	<b>NOTE 27</b>	Dettes fiscales et sociales	188
<b>NOTE 10</b>	Écarts d'acquisition	167	<b>NOTE 28</b>	Dettes diverses	188
<b>NOTE 11</b>	Immobilisations incorporelles	168	<b>NOTE 29</b>	Instruments financiers	189
<b>NOTE 12</b>	Immobilisations corporelles	169	<b>NOTE 30</b>	Couverture des risques de change et de taux d'intérêt	193
<b>NOTE 13</b>	Titres mis en équivalence	170	<b>NOTE 31</b>	Engagements donnés et passifs éventuels	198
<b>NOTE 14</b>	Autres titres de participation	172	<b>NOTE 32</b>	Parties liées	200
<b>NOTE 15</b>	Autres actifs financiers non courants	173	<b>NOTE 33</b>	Honoraires des commissaires aux comptes	201
<b>NOTE 16</b>	Autres actifs non courants	173	<b>NOTE 34</b>	Société mère consolidante	201
<b>NOTE 17</b>	Stocks et en-cours	173	<b>NOTE 35</b>	Dividendes	201
<b>NOTE 18</b>	Créances clients et comptes rattachés	174			

Faurecia S.A. avec ses filiales (« Faurecia »), est l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile dans quatre activités clés : Faurecia Automotive Seating, Faurecia Emissions Control Technologies, Faurecia Interior Systems et Faurecia Automotive Exteriors.

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 11 février 2015.

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

**NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES**

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

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](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 2014 et des comptes comparatifs 2012 et 2013 sont celles publiées au Journal Officiel de l'Union européenne (JOUE) au 31 décembre 2014 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<sup>er</sup> janvier 2014 les normes IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 et les amendements portant sur les normes IAS 27, IAS 28, IAS 32, IAS 36 et IAS 39, qui n'ont pas d'impacts sur les comptes consolidés. Par ailleurs, Faurecia n'a pas appliqué par anticipation les normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB :

- adoptés par l'Union européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure à l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2014 (IFRIC 21) ;
- non encore adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2014 (IFRS 9 et ses amendements, IFRS 14, IFRS 15, et amendements portant sur IAS 16, IAS 19, IAS 38 et IFRS 11).

L'application d'IFRIC 21 sera obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ; son application anticipée au 1<sup>er</sup> janvier 2014 n'aurait pas eu d'impact significatif sur l'année mais aurait généré un transfert de charges de 8,4 millions d'euros du second semestre 2014 sur le premier semestre 2014 :

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2014	Impact IFRIC 21	1 <sup>er</sup> semestre 2014 pro forma	2 <sup>e</sup> semestre 2014	Impact IFRIC 21	2 <sup>e</sup> semestre 2014 pro forma	2014	Impact IFRIC 21	2014 pro forma
Marge opérationnelle	310,6	(8,4)	302,2	362,7	9,1	371,8	673,3	0,7	674,0
en % du chiffre d'affaires	3,3 %		3,2 %	3,8 %		3,9 %	3,6 %		3,6 %

Faurecia avait appliqué au 1<sup>er</sup> janvier 2013 l'amendement IAS 19 Avantages au personnel ; l'application de cet amendement étant rétrospective, les comptes publiés au 31/12/2012 avaient été modifiés en conséquence. Les impacts ont été présentés dans les états financiers 2013.

**1.1 Principes de consolidation**

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

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

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

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

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

Les états financiers du groupe sont établis en euros.

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 dollars, 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.

## 1.2 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 à un échelon inférieur ou égal au secteur opérationnel avant regroupement comme suit :

- Automotive Seating ;
- Emissions Control Technologies ;
- Interior Systems ;
- Automotive Exteriors.

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.

## 1.3 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 pris en charge 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.

## 1.4 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, installations	10 ans à 20 ans
Matériel, outillage, 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.



## 1.5 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation pour les immobilisations corporelles et incorporelles

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 groupes de produits et par zones géographiques.

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, 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.

## 1.6 Actifs et passifs financiers (hors instruments dérivés)

### A – DÉFINITIONS

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 ».

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.

### B – ÉVALUATION ET COMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

#### (a) Titres de participation

Ils 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.

#### (b) Prêts et autres actifs financiers

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.

#### (c) Trésorerie et équivalents de trésorerie

Elle comprend les liquidités en comptes courants bancaires et les parts d'OPCVM de trésorerie, qui 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.

### C – ÉVALUATION ET COMPTABILISATION DES PASSIFS FINANCIERS

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

## 1.7 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.

## 1.8 Opérations en devises

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

## 1.9 Instruments dérivés

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.

### COUVERTURES 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.

### COUVERTURES DE TAUX

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.

## 1.10 Intérêts minoritaires

Ce poste enregistre la part dans les capitaux propres des sociétés consolidées revenant aux actionnaires minoritaires de ces sociétés.

## 1.11 Engagements de retraite et assimilés

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 (note 25). 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.

## 1.12 Plans de souscription, d'achat et d'attribution d'actions

Des options d'achat et de souscription d'actions ainsi que des actions gratuites sont accordées aux cadres exerçant des fonctions de direction dans les sociétés du groupe. Les options accordées après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, 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.

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.

## 1.13 Provisions pour restructuration et opérations similaires

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.

## 1.14 Enregistrement du chiffre d'affaires

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.

## 1.15 Marge opérationnelle

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.

## 1.16 Impôts différés

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 adoptés 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.

## 1.17 Utilisation d'estimations

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 « 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 ».

## 1.18 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.

## 1.19 Actifs et activités destinés à être cédés

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée

principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel en soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs sont présentés séparément des autres actifs ou groupe d'actifs, sur la ligne « actifs détenus en vue d'être cédés » du bilan consolidé dès lors qu'ils sont matériels. Ces actifs ou groupes d'actifs sont mesurés au plus bas de la valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts relatifs à la cession. Les passifs d'un groupe d'actifs détenus en vue d'être cédés sont présentés sur la ligne « Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés » du passif du bilan consolidé.

Une activité destinée à être cédée ou en cours de cession est définie comme un composant de l'entreprise faisant l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actifs détenus en vue de la vente, qui représente une activité ou une zone géographique significative pour le groupe, ou une activité acquise uniquement dans le but de la revente.

Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités destinées à être cédées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées. Les éléments bilanciaux sont classés en actifs et passifs en vue d'être cédés sans retraitement de l'année comparative.

### NOTE 2

## ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

### 2.1 Évolution du périmètre en 2014

Dans l'activité Interior Systems, la société Faurecia Howa Interior Systems, détenue à 51 % par Faurecia, a été créée au Mexique et est consolidée depuis juillet 2014 par intégration globale. Faurecia Magneti Marelli Pernanbuco Componentes Automotivos Ltda in Brazil au Brésil, détenue à 35 % par Faurecia, est consolidée par mise en équivalence depuis novembre 2014.

Dans l'activité Automotive Seating, la société Shanghai Faurecia Automotive Seating Company Limited, détenue à 55 % par Faurecia, a été créée en Chine et est consolidée par intégration globale depuis avril 2014. La société Industrias Cousins Freres, préalablement consolidée par intégration globale, est consolidée par mise en équivalence depuis juillet 2014 à la suite d'un changement dans la gouvernance de la société. La position retenue sur Faurecia Azin Pars (Iran) en 2013 (cf. 2-2) a été maintenue en 2014.

Dans l'activité Emissions Control Technologies, la société Changsha Faurecia Emissions Control Technologies Company Limited, a été créée en Chine et est consolidée par intégration globale depuis juillet 2014.

### 2.2 Rappel des modifications du périmètre intervenues en 2013

Dans l'activité Interior Systems, la société Faurecia Summit Interior Systems, détenue à 50 % par Faurecia, a été créée en Thaïlande ; elle est consolidée depuis mars 2013. La société Foshan Faurecia Xuyang Interior Systems Company Limited, détenue à 60 % par Faurecia, a été créée en Chine et est consolidée depuis juin 2013. La société CSM Faurecia Automotive Parts Company Limited, détenue à 50 % par Faurecia, a été créée en Chine et est consolidée par mise en équivalence depuis juillet 2013.

Dans l'activité Automotive Seating, la société Changchun Faurecia Xuyang Automotive Components Technologies R&D Company Limited, détenue à 45 % par Faurecia, a été créée en Chine et est consolidée par mise en équivalence depuis juin 2013. La société Faurecia Azin Pars, détenue à 51 % par Faurecia, produisait des sièges automobiles en Iran pour le groupe Renault. Compte tenu des restrictions à l'exportation vers l'Iran, imposées par les autorités américaines, la production a été arrêtée et aucune marge opérationnelle n'a été reconnue au cours du second semestre 2013. En raison des incertitudes relatives à la reprise des activités en Iran, l'ensemble des actifs liés à cette filiale a été déprécié au 31 décembre 2013 pour un montant de 8,1 millions d'euros (voir note 6).

Dans l'activité Emissions Control Technologies, la société Faurecia Emissions Control Technologies (Foshan) Company Limited, détenue à 51 % par Faurecia, a été créée en Chine et est consolidée depuis août 2013. La société Faurecia Emissions

Control Technologies Ningbo Hangzhou Bay, détenue à 66 % par Faurecia a été créée en Chine et est consolidée depuis décembre 2013.

### 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

Dans le cadre de la gestion de ses activités, le groupe est organisé en quatre unités opérationnelles basées sur la nature des produits et des services rendus :

- Automotive Seating (développement des sièges, production des armatures et des mécanismes, assemblage des sièges complets) ;
- Emissions Control Technologies (développement et production des systèmes d'échappement) ;
- Interior Systems (développement et production des planches de bord, des modules et panneaux de portes, des éléments d'acoustique) ;

- Automotive Exteriors (développement et fabrication des blocs avant, des modules de sécurité).

Le management 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, les résultats financiers, les impôts, sont suivis au niveau du groupe et ne sont pas alloués aux secteurs.



## 4.1 Chiffres significatifs par secteur opérationnel

2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Automotive Seating	Emissions Control Technologies	Interior Systems	Automotive Exteriors	Autres	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 318,9</b>	<b>6 749,6</b>	<b>4 737,0</b>	<b>2 069,7</b>	<b>337,3</b>	<b>19 212,5</b>
Élimination interactivités	(9,8)	(2,2)	(27,7)	(6,6)	(337,3)	(383,6)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>5 309,1</b>	<b>6 747,4</b>	<b>4 709,3</b>	<b>2 063,1</b>	<b>0,0</b>	<b>18 828,9</b>
Marge opérationnelle avant allocation de frais	238,6	260,8	134,1	55,7	(15,9)	673,3
Allocation de frais	(4,5)	(4,2)	(5,2)	(2,0)	15,9	0,0
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>234,1</b>	<b>256,6</b>	<b>128,9</b>	<b>53,7</b>	<b>0,0</b>	<b>673,3</b>
Autres revenus						5,1
Autres charges						(91,6)
Frais financiers nets						(183,1)
Autres revenus et charges financiers						(60,5)
Impôts sur les sociétés						(115,1)
Part du résultat dans les MEE						0,8
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>						<b>228,9</b>
<b>Résultat net des activités en cours de cession</b>						<b>0,0</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>						<b>228,9</b>
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>2 721,3</b>	<b>2 250,2</b>	<b>1 859,9</b>	<b>675,7</b>	<b>85,5</b>	<b>7 592,6</b>
Immobilisations corporelles nettes	551,9	639,0	755,1	258,8	24,9	2 229,7
Autres actifs sectoriels	2 169,4	1 611,2	1 104,8	416,9	60,6	5 362,9
Participation dans les MEE						94,7
Titres de participation						14,6
Actifs financiers CT et LT						1 107,6
Actifs d'impôts (courants et différés)						290,9
Actifs détenus en vue d'être cédés						0,0
<b>ACTIF TOTAL</b>						<b>9 100,4</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 475,4</b>	<b>1 553,5</b>	<b>1 140,9</b>	<b>418,5</b>	<b>161,5</b>	<b>4 749,8</b>
Dettes financières						2 412,4
Passifs d'impôts (courants et différés)						61,7
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés						0,0
Capitaux propres et intérêts minoritaires						1 876,5
<b>PASSIF TOTAL</b>						<b>9 100,4</b>
Investissements corporels	152,6	139,5	158,7	45,5	22,9	519,2
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(97,1)	(88,5)	(128,2)	(42,4)	(3,5)	(359,7)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(4,3)	(0,1)	3,3	(0,7)		(1,8)
Effectifs	34 799	21 445	32 817	8 057	2 163	99 281

2013

<i>(en millions d'euros)</i>	Automotive Seating	Emissions Control Technologies	Interior Systems	Automotive Exteriors	Autres	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 231,0</b>	<b>6 351,4</b>	<b>4 593,2</b>	<b>1 904,8</b>	<b>314,2</b>	<b>18 394,6</b>
Élimination interactivités	(12,1)	(0,9)	(33,2)	(5,6)	(314,2)	(366,0)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>5 218,9</b>	<b>6 350,5</b>	<b>4 560,0</b>	<b>1 899,2</b>	<b>0,0</b>	<b>18 028,6</b>
Marge opérationnelle avant allocation de frais	218,5	200,0	85,2	38,4	(3,8)	538,3
Allocation de frais	(1,1)	(1,0)	(1,2)	(0,5)	3,8	0,0
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>217,4</b>	<b>199,0</b>	<b>84,0</b>	<b>37,9</b>	<b>0,0</b>	<b>538,3</b>
Autres revenus						4,8
Autres charges						(111,6)
Frais financiers nets						(187,9)
Autres revenus et charges financiers						(46,4)
Impôts sur les sociétés						(64,7)
Part du résultat dans les MEE						14,0
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>						<b>146,5</b>
<b>Résultat net des activités en cours de cession</b>						<b>(3,1)</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>						<b>143,4</b>
<b>Actifs sectoriels</b>						
Immobilisations corporelles nettes	482,4	568,4	702,6	258,6	15,9	2 027,9
Autres actifs sectoriels	2 059,2	1 523,4	1 148,3	489,7	(31,0)	5 189,6
<b>Total actifs sectoriels</b>	<b>2 541,6</b>	<b>2 091,8</b>	<b>1 850,9</b>	<b>748,3</b>	<b>(15,1)</b>	<b>7 217,5</b>
Participation dans les MEE						88,7
Titres de participation						13,9
Actifs financiers CT et LT						780,4
Actifs d'impôts (courants et différés)						230,3
Actifs détenus en vue d'être cédés						0,0
<b>ACTIF TOTAL</b>						<b>8 330,8</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 393,2</b>	<b>1 353,3</b>	<b>1 097,4</b>	<b>424,0</b>	<b>126,9</b>	<b>4 394,8</b>
Dettes financières						2 229,6
Passifs d'impôts (courants et différés)						64,1
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés						0,0
Capitaux propres et intérêts minoritaires						1 642,3
<b>PASSIF TOTAL</b>						<b>8 330,8</b>
Investissements corporels	117,9	126,4	187,1	60,9	25,7	518,0
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(95,3)	(80,1)	(121,5)	(41,8)	(3,1)	(341,8)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(6,2)	0,0	(1,6)	(0,7)	0,0	(8,5)
Effectifs	33 565	21 124	32 831	7 927	1 972	97 419



## 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	Automotive Seating	Emissions Control Technologies	Interior Systems	Automotive Exteriors	Autres	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 166,2</b>	<b>6 086,2</b>	<b>4 385,3</b>	<b>1 787,4</b>	<b>324,5</b>	<b>17 749,6</b>
Élimination interactivités	(10,3)	(6,7)	(32,6)	(11,0)	(324,5)	(385,1)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>5 155,9</b>	<b>6 079,5</b>	<b>4 352,7</b>	<b>1 776,4</b>	<b>0,0</b>	<b>17 364,5</b>
Marge opérationnelle avant allocation de frais	193,1	148,5	132,4	43,4	(1,2)	516,2
Allocation de frais	(0,4)	(0,3)	(0,3)	(0,1)	1,2	0,1
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>192,7</b>	<b>148,2</b>	<b>132,1</b>	<b>43,3</b>	<b>0,0</b>	<b>516,3</b>
Autres revenus						15,5
Autres charges						(102,7)
Frais financiers nets						(165,2)
Autres revenus et charges financiers						(31,9)
Impôts sur les sociétés						(67,4)
Part du résultat dans les MEE						23,6
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>						<b>188,2</b>
<b>Résultat net des activités en cours de cession</b>						<b>(2,6)</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>						<b>185,6</b>
<b>Actifs sectoriels</b>						
Immobilisations corporelles nettes	478,6	553,3	657,4	260,5	22,4	1 972,2
Autres actifs sectoriels	1 853,2	1 483,4	1 285,5	465,4	50,4	5 137,9
<b>Total actifs sectoriels</b>	<b>2 331,8</b>	<b>2 036,7</b>	<b>1 942,9</b>	<b>725,9</b>	<b>72,8</b>	<b>7 110,1</b>
Participation dans les MEE						85,2
Titres de participation						13,4
Actifs financiers CT et LT						703,3
Actifs d'impôts (courants et différés)						149,7
Actifs détenus en vue d'être cédés						8,7
<b>ACTIF TOTAL</b>						<b>8 070,4</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 275,3</b>	<b>1 237,6</b>	<b>1 125,7</b>	<b>413,9</b>	<b>133,8</b>	<b>4 186,3</b>
Dettes financières						2 435,7
Passifs d'impôts (courants et différés)						47,7
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés						46,2
Capitaux propres et intérêts minoritaires						1 354,5
<b>PASSIF TOTAL</b>						<b>8 070,4</b>
Investissements corporels	113,1	152,7	179,6	88,8	23,1	557,3
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(95,0)	(76,2)	(111,8)	(38,4)	(1,4)	(322,8)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(4,1)	0,0	0,0	0,0		(4,1)
Effectifs	33 586	20 374	30 892	7 267	1 799	93 918



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

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	%	2013	%	2012	%
Automotive Seating	5 309,1	28	5 218,9	29	5 155,9	30
Emissions Control Technologies	6 747,4	36	6 350,5	35	6 079,5	35
Interior Systems	4 709,3	25	4 560,0	25	4 352,7	25
Automotive Exteriors	2 063,1	11	1 899,2	11	1 776,4	10
<b>TOTAL</b>	<b>18 828,9</b>	<b>100</b>	<b>18 028,6</b>	<b>100</b>	<b>17 364,5</b>	<b>100</b>

## 4.2 Chiffre d'affaires par clients significatifs

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	%	2013	%	2012	%
Groupe VW	3 645,1	19	3 556,7	20	3 523,1	20
Groupe Ford	2 452,2	13	2 352,4	13	2 079,9	12
PSA Peugeot Citroën	2 219,3	12	2 263,4	13	2 263,2	13
Renault-Nissan	1 612,4	9	1 470,4	8	1 509,5	9
Daimler	1 427,2	8	1 256,3	7	1 001,3	6
GM	1 414,7	8	1 309,4	7	1 356,7	8
BMW	915,7	5	1 070,8	6	1 106,6	6
Autres	5 142,3	27	4 749,2	26	4 524,2	26
<b>TOTAL</b>	<b>18 828,9</b>	<b>100</b>	<b>18 028,6</b>	<b>100</b>	<b>17 364,5</b>	<b>100</b>

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



### 4.3 Chiffres significatifs par zones géographiques

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

#### 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires	1 902,1	3 969,8	4 509,4	4 536,2	689,9	3 048,7	172,6	18 828,9
Immobilisations corporelles nettes	293,8	253,3	650,5	534,7	159,4	318,0	20,0	2 229,7
Investissements corporels	73,7	54,4	160,0	123,0	21,3	83,8	2,9	519,2
Effectifs au 31 décembre	13 619	11 527	31 859	20 361	5 208	15 082	1 625	99 281

#### 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires	1 812,4	3 709,3	4 181,6	4 705,6	871,7	2 596,8	151,2	18 028,6
Immobilisations corporelles nettes	290,4	256,6	612,6	437,2	158,2	252,5	20,4	2 027,9
Investissements corporels	79,2	51,2	113,9	132,2	57,0	81,1	3,4	518,0
Effectifs au 31 décembre	13 847	12 029	29 177	20 984	6 154	13 557	1 671	97 419

#### 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires	2 005,8	3 694,7	3 910,9	4 575,3	791,9	2 204,2	181,7	17 364,5
Immobilisations corporelles nettes	316,6	257,2	595,8	400,6	152,3	221,2	28,5	1 972,2
Investissements corporels	72,5	55,0	152,3	104,7	87,2	82,6	3,0	557,3
Effectifs au 31 décembre	13 860	12 848	26 739	21 426	5 801	11 301	1 943	93 918

**NOTE 5 ANALYSE DES COÛTS OPÉRATIONNELS**

### 5.1 Répartition des coûts opérationnels par destination

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2013</b>	<b>Exercice 2012</b>
Coûts des biens et services vendus	(17 271,8)	(16 636,1)	(16 038,7)
Frais d'études, de recherche et de développement	(235,5)	(254,0)	(239,6)
Frais généraux et commerciaux	(648,3)	(600,2)	(569,9)
<b>TOTAL</b>	<b>(18 155,6)</b>	<b>(17 490,3)</b>	<b>(16 848,2)</b>

### 5.2 Répartition des coûts opérationnels par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2013</b>	<b>Exercice 2012</b>
Achats consommés	(12 711,8)	(12 383,6)	(11 983,4)
Charges externes	(1 776,4)	(1 682,9)	(1 629,0)
Charges de personnel	(3 383,2)	(3 239,8)	(3 182,9)
Impôts et taxes	(48,6)	(48,7)	(59,7)
Autres produits et charges *	349,2	353,7	442,5
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations	(559,0)	(532,0)	(495,7)
Dotations et reprises aux autres comptes de provisions	(25,8)	43,0	60
<b>TOTAL</b>	<b>(18 155,6)</b>	<b>(17 490,3)</b>	<b>(16 848,2)</b>

\* Y compris production stockée ou immobilisée. 288,0                      319,2                      427,6

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) a été imputé sur les charges de personnel. Il s'élève à 14,9 millions d'euros pour 2014 (10,5 millions d'euros en 2013).

### 5.3 Frais de personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2013</b>	<b>Exercice 2012</b>
Salaires et appointements *	(2 694,6)	(2 574,7)	(2 512,2)
Charges salariales	(688,6)	(665,1)	(670,7)
<b>TOTAL</b>	<b>(3 383,2)</b>	<b>(3 239,8)</b>	<b>(3 182,9)</b>

\* Dont coûts d'intérimaires. (280,5)                      (253,6)                      (256,2)

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

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
Frais d'études, de recherche et de développement bruts	(955,9)	(916,5)	(943,0)
• facturations aux clients et variations de stocks	581,6	575,3	595,9
• développements capitalisés	317,0	258,4	263,9
• amortissements des développements capitalisés	(175,8)	(171,5)	(158,9)
• dotations et reprises aux comptes de provisions pour dépréciation des développements capitalisés	(2,4)	0,3	2,5
<b>CHARGE NETTE</b>	<b>(235,5)</b>	<b>(254,0)</b>	<b>(239,6)</b>

Après un examen des pratiques commerciales, en 2014 un montant supplémentaire de 20 millions d'euros a été considéré comme pouvant être capitalisé.

Pour 2014, certaines facturations, qui étaient classées comme facturations de produits en 2013, ont été intégrées en facturation d'études pour 37,6 millions d'euros et viennent réduire les dépenses nettes de recherche et développement.

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

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
Dotations aux amortissements des frais de développement	(175,8)	(171,5)	(158,9)
Dotations aux amortissements des autres immobilisations incorporelles	(25,0)	(24,2)	(21,4)
Dotations aux amortissements et variation des provisions des outillages spécifiques	1,5	0,5	4,1
Dotations aux amortissements et variation des provisions des autres immobilisations corporelles	(357,3)	(337,1)	(322,0)
Variation des provisions pour dépréciation des frais de développement	(2,4)	0,3	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>(559,0)</b>	<b>(532,0)</b>	<b>(495,7)</b>

### NOTE 6

### AUTRES REVENUS ET CHARGES

Les autres revenus et charges s'analysent comme suit :

#### AUTRES REVENUS

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
Reprise de provisions pour dépréciation d'actifs	3,4	0,0	0,0
Écarts d'acquisition *	0,0	0,0	15,5
Résultat sur cessions d'éléments d'actif	0,8	0,0	0,0
Autres	0,9	4,8	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>5,1</b>	<b>4,8</b>	<b>15,5</b>

\* Ce poste comprend en 2012 l'écart d'acquisition de Saline.

## AUTRES CHARGES

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
Frais de rationalisation des structures *	(76,7)	(91,3)	(83,7)
Résultat sur cessions d'éléments d'actif	0,0	(0,1)	(0,3)
Autres **	(14,9)	(20,2)	(18,7)
<b>TOTAL</b>	<b>(91,6)</b>	<b>(111,6)</b>	<b>(102,7)</b>

\* Au 31 décembre 2014, ce poste comprend des coûts de restructuration pour 71,2 millions d'euros et des dotations aux provisions pour dépréciation d'immobilisations pour 5,5 millions d'euros contre respectivement 84,3 millions d'euros et 7,0 millions d'euros en 2013 et 79,4 millions d'euros et 4,3 millions d'euros en 2012.

\*\* Ce poste comprend en 2013 des dépréciations exceptionnelles liées à l'arrêt de l'activité en Iran pour 8,1 millions d'euros.

## RESTRUCTURATIONS

Les frais de rationalisation des structures (76,7 millions d'euros) comprennent les indemnités de licenciement ou de transfert de site pour 1 781 personnes et se ventilent comme suit par pays :

	Millions d'euros	Effectif
France	17,7	379
Allemagne	29,3	290
Espagne	3,5	83
Autres	26,2	1 029
<b>TOTAL</b>	<b>76,7</b>	<b>1 781</b>

## NOTE 7 AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
Effets de l'actualisation sur les engagements de retraite	(9,1)	(8,6)	(10,1)
Variation de la part inefficace des couvertures de change	0,1	(0,2)	0,6
Variation de la valeur des instruments de couverture de change de la dette	(5,4)	10,1	0,6
Variation de la valeur des instruments de taux d'intérêt	0,0	0,2	1,4
Écart de change sur les dettes financières	(15,3)	(25,3)	(10,0)
Résultat sur cessions de titres	0,0	0,0	0,0
Autres	(30,8)	(22,6)	(14,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(60,5)</b>	<b>(46,4)</b>	<b>(31,9)</b>



## NOTE 8

**IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS**

Les impôts sur les résultats peuvent être analysés comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2013</b>	<b>Exercice 2012</b>
Impôts courants			
• Impôts courants sur les bénéfices	(161,2)	(132,0)	(96,9)
Impôts différés			
• Impôts différés de la période	46,1	67,3	29,5
<b>TOTAL</b>	<b>(115,1)</b>	<b>(64,7)</b>	<b>(67,4)</b>

### 8.1 Analyse de la charge d'impôts

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2014</b>	<b>Exercice 2013</b>	<b>Exercice 2012</b>
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	343,2	197,2	232,0
Impôt à 38 % (2014 et 2013) et 36,1 % (2012)	(130,4)	(74,9)	(83,8)
Effet des changements de taux sur les impôts différés au bilan	(1,5)	(10,4)	(13,4)
Effet des différences de taux à l'étranger *	63,2	37,3	26,5
Crédits d'impôts	24,6	8,5	11,6
Variation d'impôts différés non reconnus	(40,1)	(33,4)	16,9
Différences permanentes & autres	(30,9)	8,2	(25,2)
<b>Impôt comptabilisé</b>	<b>(115,1)</b>	<b>(64,7)</b>	<b>(67,4)</b>

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

## 8.2 Évolution des postes d'impôts au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Impôts courants</b>			
• Actif	70,2	68,5	54,6
• Passif	(52,1)	(44,5)	(33,7)
	<b>18,1</b>	<b>24,0</b>	<b>20,9</b>
<b>Impôts différés</b>			
• Actif *	220,7	161,8	95,1
• Passif	(9,6)	(19,6)	(14,0)
	<b>211,1</b>	<b>142,2</b>	<b>81,1</b>
* Dont actif sur déficits.	165,5	131,1	89,8

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

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
<b>Montant net à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>142,2</b>	<b>81,1</b>	<b>62,8</b>
• Impôts différés constatés en résultat de la période	46,1	67,3	29,5
• Impôts différés enregistrés directement en capitaux propres	9,8	0,1	0,0
• Effets de la variation des cours de change et autres mouvements	13,0	(6,3)	(11,2)
• Perte de valeur des actifs d'impôts différés antérieurement reconnus	0,0	0,0	0,0
<b>Montant net à la clôture de l'exercice</b>	<b>211,1</b>	<b>142,2</b>	<b>81,1</b>

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

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
N+1	6,9	8,7	7,5
N+2	9,6	13,0	12,1
N+3	10,6	17,4	15,2
N+4	12,4	9,9	8,0
N+5 et au-delà	104,6	121,1	137,4
Illimité	639,2	619,1	550,7
<b>TOTAL</b>	<b>783,3</b>	<b>789,2</b>	<b>730,9</b>

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



## NOTE 9

## RÉSULTAT PAR ACTION

	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
<b>Nombre d'actions en circulation en fin de période <sup>(1)</sup></b>	<b>123 925 210</b>	<b>122 588 135</b>	<b>110 833 745</b>
Ajustements :			
• actions propres	(36 266)	(44 162)	(41 979)
• effet des augmentations de capital pondérées prorata temporis	(641 063)	(11 713 275)	(222 527)
<b>Nombre moyen pondéré avant dilution</b>	<b>123 247 881</b>	<b>110 830 698</b>	<b>110 569 239</b>
Effet pondéré des instruments dilutifs			
• options de souscription d'actions <sup>(2)</sup>	1 788	0	0
• attribution d'actions gratuites	0	241 800	291 200
• obligations à option de souscription <sup>(3)</sup>	204 880	0	2 599 982
<b>Nombre moyen pondéré après dilution</b>	<b>123 454 549</b>	<b>111 072 498</b>	<b>113 460 421</b>

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

Au 31/12/2012 : nombre d'actions Faurecia en circulation	110 833 745
Augmentation de capital (conversion d'obligation et attribution d'actions de performance)	11 754 390
Au 31/12/2013 : nombre d'actions Faurecia en circulation	122 588 135
Augmentation de capital (paiement du dividende en action et options de souscription)	1 337 075
Au 31/12/2014 : nombre d'actions Faurecia en circulation	123 925 210

(2) Le nombre d'options de souscription d'actions exerçables au 31 décembre 2014 est de 931 025, il était de 1 113 600 au 31 décembre 2013 et de 1 126 725 au 31 décembre 2012. Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action sur l'exercice 2014, seul le plan 18 d'options de souscription d'actions est dilutif.

(3) Les obligations à option de souscription d'actions ont un effet dilutif lorsque l'intérêt net par action résultant de la conversion est inférieur au résultat par action avant dilution. Au 31 décembre 2014, elles ont un effet 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 2014 à 28,55 euros).

## Résultat net par action

Il s'établit comme suit :

	Exercice 2014	Exercice 2013	Exercice 2012
<b>Résultat net</b> (en millions d'euros)	<b>165,7</b>	<b>87,6</b>	<b>143,5</b>
Non dilué €/action	1,34	0,79	1,30
Après dilution €/action	1,34	0,79	1,26
<b>Résultat net des activités poursuivies</b> (en millions d'euros)	<b>165,7</b>	<b>90,7</b>	<b>146,1</b>
Non dilué €/action	1,34	0,82	1,32
Après dilution €/action	1,34	0,82	1,28



**NOTE 10 ÉCARTS D'ACQUISITION**

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>1 771,2</b>	<b>(510,6)</b>	<b>1 260,6</b>
Acquisitions	40,2	0,0	40,2
Écarts de conversion et autres mouvements	(0,9)	0,1	(0,8)
<b>Valeur nette au 31 décembre 2012</b>	<b>1 810,5</b>	<b>(510,5)</b>	<b>1 300,0</b>
Acquisitions	4,1	0,0	4,1
Écarts de conversion et autres mouvements	(7,7)	0,7	(7,0)
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>1 806,9</b>	<b>(509,8)</b>	<b>1 297,1</b>
Acquisitions	0,0	0,0	0,0
Écarts de conversion et autres mouvements	20,3	(0,1)	20,2
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>1 827,2</b>	<b>(509,9)</b>	<b>1 317,3</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Automotive Seating	793,5	793,5	792,4
Emissions Control Technologies	352,8	332,6	339,3
Interior Systems	45,6	45,6	45,6
Automotive Exteriors	125,4	125,4	122,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 317,3</b>	<b>1 297,1</b>	<b>1 300,0</b>

Conformément au principe énoncé en note 1.2 et 1.5 la valeur comptable de chaque groupe d'actifs incluant les écarts d'acquisition qui lui sont rattachés a fait l'objet d'une comparaison avec le montant le plus élevé de la valeur de marché nette des coûts de cession et de leur valeur d'utilité, laquelle est égale à la somme des flux nets futurs actualisés de trésorerie attendus de chaque groupe d'actifs.

Les flux futurs de trésorerie utilisés sont issus des prévisions du plan stratégique pour la période 2015-2018 qui ont été établies au milieu de l'année 2014 et ajustées fin 2014 avec les dernières hypothèses du budget 2015. Les hypothèses de volumes reprises dans le plan stratégique pour les années 2015-2018 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 2018 ressort à 5,5 % pour le groupe.

L'extrapolation des prévisions de la dernière année du plan stratégique (2018), 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 1,5 % a été retenu pour la réalisation du test à fin 2014 (identique au taux retenu pour l'exercice 2013).

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 26 sociétés du secteur des équipementiers automobiles (8 sociétés européennes, 9 sociétés américaines et 9 sociétés asiatiques). Compte tenu de ces paramètres et une fourchette de prime de risque de marché comprise entre 6 % et 7 %, le coût moyen du capital utilisé comme taux pour actualiser les flux futurs a été fixé à 9,5 % (sur la base d'une fourchette proposée par l'expert indépendant) en 2014 (9,5 % en 2013). 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 géographiques différenciés.

Le test réalisé fin 2014 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 2014 de la valeur d'utilité des groupes d'actifs portant les écarts d'acquisition est reflétée dans le tableau ci-dessous :

<b>Sensibilité</b> (en millions d'euros)	<b>Marge du test (valeur d'utilité - valeur nette comptable)</b>	<b>Taux d'actualisation des flux de trésorerie + 0,5 pt</b>	<b>Taux de croissance à l'infini - 0,5 pt</b>	<b>Taux de marge opérationnelle de la valeur terminale - 0,5 pt</b>	<b>Combinaison des trois facteurs précédents</b>
Automotive Seating	1 855	(219)	(179)	(246)	(590)
Emissions Control Technologies	1 692	(177)	(144)	(259)	(528)
Interior Systems	616	(102)	(83)	(152)	(307)
Automotive Exteriors	424	(50)	(41)	(56)	(134)

**NOTE 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Les valeurs des immobilisations incorporelles comprennent :

(en millions d'euros)	<b>Frais de développement</b>	<b>Logiciels et autres</b>	<b>Total</b>
<b>MONTANT NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>415,1</b>	<b>49,1</b>	<b>464,2</b>
Augmentations	266,7	2,9	269,6
Dotation aux amortissements	(158,9)	(21,4)	(180,3)
Dotation aux provisions	2,5	0,0	2,5
Écart de change et autres	9,4	22,7	32,1
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>534,8</b>	<b>53,3</b>	<b>588,1</b>
Augmentations	265,0	4,6	269,6
Dotation aux amortissements	(171,5)	(24,2)	(195,7)
Dotation aux provisions	0,3	0,0	0,3
Écart de change et autres	(0,5)	24,4	23,9
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>628,1</b>	<b>58,1</b>	<b>686,2</b>
Augmentations	321,6	1,8	323,4
Dotation aux amortissements	(175,8)	(25,0)	(200,8)
Dotation aux provisions	(2,4)	0,0	(2,4)
Écart de change et autres	26,9	17,2	44,1
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>798,4</b>	<b>52,1</b>	<b>850,5</b>

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

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

**NOTE 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Matériels, outillages industriels, Installations	Outillages spécifiques	Autres immobilisations et immobilisations en cours	Total
<b>MONTANT NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>85,0</b>	<b>425,0</b>	<b>866,3</b>	<b>30,8</b>	<b>326,3</b>	<b>1 733,4</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations *	2,9	17,5	133,8	27,2	375,9	557,3
Sorties d'actifs	(3,1)	(31,7)	(102,5)	(8,4)	(28,1)	(173,8)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,5)	(49,1)	(232,1)	(16,6)	(24,5)	(322,8)
Perte de valeur	0,0	(0,5)	(3,3)	0,0	(0,3)	(4,1)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	1,0	29,6	97,7	7,8	27,5	163,6
Écarts de change	(0,4)	(4,2)	(11,2)	(0,1)	(6,9)	(22,8)
Entrée de périmètre & autres mouvements	1,0	72,5	243,6	(1,5)	(274,2)	41,4
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>85,9</b>	<b>459,1</b>	<b>992,3</b>	<b>39,2</b>	<b>395,7</b>	<b>1 972,2</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations *	0,7	10,3	90,7	41,1	375,2	518,0
Sorties d'actifs	(0,1)	(16,1)	(178,8)	(1,5)	(23,9)	(220,4)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,4)	(50,6)	(247,1)	(16,9)	(26,8)	(341,8)
Perte de valeur	(0,8)	(0,6)	(6,4)	0,0	(0,7)	(8,5)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	0,0	18,2	177,7	1,2	22,5	219,6
Écarts de change	(1,8)	(17,8)	(41,6)	(1,0)	(17,1)	(79,3)
Entrée de périmètre & autres mouvements	(0,3)	55,7	296,1	(2,5)	(380,9)	(31,9)
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>83,2</b>	<b>458,2</b>	<b>1 082,9</b>	<b>59,6</b>	<b>344,0</b>	<b>2 027,9</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations *	0,4	11,9	47,2	41,0	418,7	519,2
Sorties d'actifs	(4,7)	(30,4)	(244,2)	(2,0)	(34,5)	(315,8)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,4)	(51,6)	(256,5)	(21,3)	(29,9)	(359,7)
Perte de valeur	0,0	2,7	(4,5)	0,0	0,0	(1,8)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	2,3	28,9	240,4	2,0	33,4	307,0
Écarts de change	1,2	4,9	52,2	2,1	13,1	73,5
Entrée de périmètre & autres mouvements	1,0	57,7	356,4	(3,2)	(432,5)	(20,6)
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>83,0</b>	<b>482,3</b>	<b>1 273,9</b>	<b>78,2</b>	<b>312,3</b>	<b>2 229,7</b>

\* Dont investissements en location financement :

- en 2012 13,0
- en 2013 11,8
- en 2014 4,5



<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014			31/12/2013		31/12/2012
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Net	Net
Terrains	93,2	(10,2)	83,0	93,7	83,2	85,9
Constructions	1 174,7	(692,4)	482,3	1 141,6	458,2	459,1
Matériel, outillage industriel et installations techniques	3 680,4	(2 406,5)	1 273,9	3 465,0	1 082,9	992,3
Outillages spécifiques	229,9	(151,7)	78,2	192,5	59,6	39,2
Autres immobilisations et immobilisations en cours	569,1	(256,8)	312,3	600,8	344,0	395,7
<b>TOTAL</b>	<b>5 747,3</b>	<b>(3 517,6)</b>	<b>2 229,7</b>	<b>5 493,6</b>	<b>2 027,9</b>	<b>1 972,2</b>
Dont biens faisant l'objet d'un contrat de location-financement	100,0	(61,7)	38,3	104,6	91,7	73,4

Les immobilisations corporelles sont souvent dédiées à des programmes clients. Le taux d'utilisation des immobilisations n'est pas suivi de façon globale et systématique.

## NOTE 13 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

### AU 31 DÉCEMBRE 2014

<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	5,0	0,0	29,4	19,8
Amminex Emissions Systems APS	42	8,5	0,0	0,0	11,9
Changchun Huaxiang Faurecia Automotive Plastic Components Co., Ltd	50	1,2	0,0	42,3	31,3
Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co., Ltd	40	5,4	0,0	12,1	14,7
Detroit Manufacturing Systems LLC	45	0,0	0,0	233,6	36,9
DMS leverage lender (LLC)	45	3,0	0,0	0,0	5,1
Dongguan CSM Faurecia Automotive Parts Co., Ltd	50	4,9	0,0	8,6	17,2
FMM Pernambuco Componentes Automotivos Ltda	35	3,4	0,0	0,0	28,8
Autres	-	14,2	(11,1)	223,8	94,9
SAS groupe	50	49,1	(15,0)	1 599,2	261,8
<b>TOTAL</b>		<b>94,7</b>	<b>(26,1)</b>	<b>2 149,0</b>	<b>522,4</b>

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

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

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

### 13.1 Variation des titres mis en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013	2012
<b>Quote-part des capitaux propres à l'ouverture</b>	<b>88,7</b>	<b>85,2</b>	<b>71,0</b>
Dividendes	(26,1)	(20,3)	(25,0)
Quote-part de résultat	0,8	14,0	23,6
Variation du périmètre	22,8	(1,0)	17,1
Augmentation de capital	6,2	11,6	0,0
Écarts de change	2,3	(0,8)	(1,5)
<b>Quote-part des capitaux propres à la clôture</b>	<b>94,7</b>	<b>88,7</b>	<b>85,2</b>

### 13.2 Quote-part des éléments financiers des sociétés mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Actifs immobilisés	121,5	95,8	89,7
Actifs courants	325,2	283,5	306,1
Trésorerie	75,7	76,9	68,6
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>522,4</b>	<b>456,2</b>	<b>464,4</b>
Capitaux propres	81,1	83,7	78,3
Dettes financières	27,9	41,2	41,8
Autres passifs non courants	46,2	14,5	14,8
Passifs courants non financiers	367,2	316,8	329,5
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>522,4</b>	<b>456,2</b>	<b>464,4</b>



### 13.3 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 en Allemagne et elle dispose également 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 sont détaillées ci-dessous :

#### BILAN

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Actifs immobilisés	72,6	63,9	61,0
Actifs courants	352,3	366,8	375,6
Trésorerie	98,6	110,0	98,4
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>523,5</b>	<b>540,7</b>	<b>535,0</b>
Capitaux propres	98,2	92,3	88,7
Dettes financières	0,0	0,0	2,5
Autres passifs non courants	23,0	28,2	28,2
Passifs courants non financiers	402,3	420,2	415,6
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>523,5</b>	<b>540,7</b>	<b>535,0</b>

#### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires	3 198,5	3 000,6	3 423,1
Marge opérationnelle	49,5	68,0	75,9
Résultat net	35,5	44,1	54,1

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

#### NOTE 14

#### AUTRES TITRES DE PARTICIPATION

<i>(en millions d'euros)</i>	% du capital détenu	31/12/2014		31/12/2013	31/12/2012
		Brute	Nette	Nette	Nette
Changchun Xuyang Industrial Group	19	12,8	12,8	11,6	11,8
Autres	-	5,1	1,8	2,3	1,6
<b>TOTAL</b>		<b>17,9</b>	<b>14,6</b>	<b>13,9</b>	<b>13,4</b>

**NOTE 15 AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014			31/12/2013	31/12/2012
	Brut	Provisions	Net	Net	Net
Prêts à plus d'un an	46,9	(13,0)	33,9	29,0	29,0
Autres	40,4	(11,6)	28,8	20,4	25,2
<b>TOTAL</b>	<b>87,3</b>	<b>(24,6)</b>	<b>62,7</b>	<b>49,4</b>	<b>54,2</b>

**NOTE 16 AUTRES ACTIFS NON COURANTS**

Ce poste comprend :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Excédent versé sur retraites	6,8	1,6	0,5
Dépôts de garantie et autres	19,8	17,3	17,6
<b>TOTAL</b>	<b>26,6</b>	<b>18,9</b>	<b>18,1</b>

**NOTE 17 STOCKS ET EN-COURS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014			31/12/2013	31/12/2012
	Brut	Provisions	Net	Net	Net
Matières premières et autres approvisionnements	460,2	(47,7)	412,5	407,4	377,0
Études, outillages et prototypes	393,5	(14,5)	379,0	459,5	457,4
Travaux en cours de production	19,0	(0,4)	18,6	25,2	32,4
Produits semi-ouvrés et finis	316,3	(49,8)	266,5	231,3	229,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 189,0</b>	<b>(112,4)</b>	<b>1 076,6</b>	<b>1 123,4</b>	<b>1 096,2</b>


**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 2014, 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>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ressource de financement	850,6	565,5	435,8
Réserve de garantie inscrite en diminution des dettes financières	(33,9)	(16,0)	(15,9)
Trésorerie reçue en contrepartie des cessions de créances	816,7	549,5	419,9
Créances cédées et sorties de l'actif	(742,2)	(385,4)	(313,0)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Total créances clients brutes	1 702,3	1 702,5	1 720,3
Provision pour dépréciation de créances	(25,3)	(21,8)	(17,5)
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS NETS</b>	<b>1 677,0</b>	<b>1 680,7</b>	<b>1 702,8</b>

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

Les retards de paiement au 31 décembre 2014 représentaient 126,5 millions d'euros, dont :

- 67,7 millions d'euros de moins d'un mois ;
- 17,1 millions d'euros entre 1 mois et 2 mois ;
- 7,0 millions d'euros entre 2 mois et 3 mois ;
- 13,9 millions d'euros entre 3 et 6 mois ;
- 20,8 millions de plus de 6 mois.

**NOTE 19 AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Avances et acomptes versés sur commandes	86,7	135,6	173,3
Instruments dérivés de change opérationnels	0,3	3,2	3,0
Autres débiteurs*	188,9	149,3	181,5
<b>TOTAL</b>	<b>275,9</b>	<b>288,1</b>	<b>357,8</b>

\* Dont créances de TVA et d'autres taxes

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	181,1	161,3	176,5



**NOTE 20 CRÉANCES DIVERSES**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Partie à moins d'un an des prêts	13,5	6,1	6,2
Charges constatées d'avance	86,9	57,8	30,0
Impôts courants	70,2	68,5	54,6
Autres débiteurs divers	58,7	51,8	59,2
<b>TOTAL</b>	<b>229,3</b>	<b>184,2</b>	<b>150,0</b>

En 2014, 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 14,9 millions d'euros et 30,5 millions d'euros.

**NOTE 21 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

Ce poste inclut les soldes débiteurs de banque pour 728 millions d'euros (contre 608,4 millions d'euros en 2013 et 613 millions d'euros en 2012) et des placements à court terme pour 288,9 millions d'euros (contre 93,4 millions d'euros en 2013 et 15 millions d'euros en 2012), soit un total de 1 016,9 millions d'euros.

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

**NOTE 22 CAPITAUX PROPRES**

**22.1 Capital**

Le capital au 31 décembre 2014 est de 867 476 470 euros divisé en 123 925 210 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 2014, Peugeot S.A. détient 51,14 % du capital et 67,35 % des droits de vote.

**22.2 Options de souscription et d'achats d'action par certains salariés**

**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.

Il existait au 31 décembre 2014, 931 025 options de souscription d'actions consenties et non encore levées.

L'exercice de ces options permettrait d'augmenter :

- le capital de 6,5 millions d'euros ;
- la prime d'émission de 32,3 millions d'euros.



Le détail des plans de souscription au 31 décembre 2014 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		Options levées	Options radiées	Nombre ajusté d'options restant à exercer au 31/12/2014
	Prix de souscription en euros ajusté				Date d'expiration des options				
	19/04/2005				18/04/2009				
25/05/2004	54,45		321 750	142 740	18/04/2015	0	131 625		190 125
	13/04/2006				12/04/2010				
23/05/2005	45,20		340 800	168 000	12/04/2016	0	144 600		196 200
	16/04/2007				17/04/2011				
23/05/2005	44,69		346 200	172 800	17/04/2017	0	95 400		250 800
	10/04/2008				10/04/2012				
29/05/2007	28,38		357 000	174 000	10/04/2016	13 300	49 800		293 900
<b>TOTAL</b>									<b>931 025</b>

Pour l'ensemble des plans, le nombre des options a évolué comme suit :

	2014	2013	2012
<b>Total à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>1 113 600</b>	<b>1 126 725</b>	<b>1 475 348</b>
Options attribuées	0	0	0
Options levées	(13 300)	0	0
Options radiées et options échues	(169 275)	(13 125)	(348 623)
<b>TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>931 025</b>	<b>1 113 600</b>	<b>1 126 725</b>

Les quatre plans émis depuis le 19 avril 2005 ont été évalués pour leur juste valeur à la date d'attribution, en application de la norme IFRS 2. L'évaluation a été réalisée en utilisant la méthode Black & Scholes et en retenant les hypothèses suivantes :

	Plan du 19/04/2005	Plan du 13/04/2006	Plan du 16/04/2007	Plan du 10/04/2008
Prix de l'exercice de l'option (à la date d'attribution) *	54,45 €	45,20 €	44,69 €	28,38 €
Prix de l'action à la date d'attribution	62,05 €	53,15 €	56,15 €	33,10 €
Période d'indisponibilité fiscale de l'option	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Dividende attendu sur l'action	2 %	1,5 %	0,00 %	0,00 %
Taux zéro coupon	2,93 %	3,50 %	4,41 %	3,86 %
Volatilité attendue du prix de l'option	40 %	30 %	30 %	30 %

\* Ajusté après l'augmentation de capital.

La juste valeur de l'option est amortie sur la durée d'indisponibilité des droits en charges de personnel, avec une contrepartie en capitaux propres. Les plans existants n'ont pas généré de charges en 2014, ni en 2013.

## 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.

La juste valeur de ce plan correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus sur la période d'acquisition et d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits. Le montant net enregistré sur l'exercice est une charge de 6 millions d'euros contre 2,1 millions d'euros en 2013.

Le détail des plans d'attribution au 31 décembre 2014 est donné par le tableau suivant :

Autorisations de l'assemblée	Dates des conseils	Nombre maximum d'actions gratuites attribuables * en cas :		Conditions de performance
		d'atteinte de l'objectif	de dépassement de l'objectif	
26/05/2011	23/07/2012	682 000	886 600	Atteinte en 2014 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	24/07/2013	852 000	1 107 600	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	718 350	933 855	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

\* Net des actions gratuites attribuables radiées.

À la suite de l'atteinte de la condition de performance du premier plan (conseil d'administration du 23/06/2010), 478 400 titres ont été attribués les années précédentes et 226 200 en 2014.

## 22.3 Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2014, Faurecia détient 36 266 de ses propres actions.

Le prix de revient global des actions d'autocontrôle détenues au 31 décembre 2014 est de 1,7 million d'euros soit un prix moyen par action de 47,63 euros.

## NOTE 23 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Ils ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	2012
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier	140,5	132,6	113,6
Augmentations de capital souscrites par des minoritaires	1,8	10,3	8,7
Autres variations de périmètre	(12,4)	(7,0)	(1,4)
Résultat de l'exercice revenant aux minoritaires	63,2	55,8	42,1
Dividendes attribués aux minoritaires	(47,4)	(48,9)	(27,0)
Écarts de conversion	14,2	(2,3)	(3,4)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>159,9</b>	<b>140,5</b>	<b>132,6</b>

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


**NOTE 24 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES**
**24.1 Provisions non courantes**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
Provisions pour retraite et charges assimilées			
• Retraites complémentaires	200,2	149,6	160,0
• Indemnités de fin de carrière	115,2	90,2	91,3
• Gratifications d'ancienneté et médailles du travail	27,1	22,9	22,8
• Frais médicaux	26,9	20,6	25,6
	<b>369,4</b>	<b>283,3</b>	<b>299,7</b>
Provisions pour préretraites	0,0	0,2	1,1
<b>TOTAL PROVISIONS NON COURANTES</b>	<b>369,4</b>	<b>283,5</b>	<b>300,8</b>

**ÉVOLUTION DES PROVISIONS NON COURANTES**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
<b>Solde des provisions à l'ouverture</b>	<b>283,5</b>	<b>300,8</b>	<b>260,7</b>
Variation de périmètre	0,0	0,0	3,4
Autres mouvements	11,5	(2,2)	(7,9)
Dotations (ou reprises) de provisions	28,2	22,8	25,0
Dépenses imputées sur la provision	(10,7)	(10,8)	(15,5)
Versements aux fonds investis	(8,4)	(8,2)	(8,0)
Écarts de réestimation	65,3	(18,9)	43,1
<b>SOLDE DES PROVISIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>369,4</b>	<b>283,5</b>	<b>300,8</b>

**24.2 Provisions courantes**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
Restructurations	87,4	113,1	153,0
Risques sur contrats et garanties clients	67,0	55,5	86,7
Litiges	12,6	21,2	27,6
Autres provisions	53,2	33,4	53,9
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>220,2</b>	<b>223,2</b>	<b>321,2</b>

Au cours de l'exercice 2014, ces provisions ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Solde au 01/01/2014	Dotations	Dépenses imputées	Reprises *	Sous total mouvements	Variation de périmètre et autres mouvements	Solde au 31/12/2014
Restructurations	113,1	63,5	(77,1)	(11,3)	(24,9)	(0,8)	87,4
Risques sur contrats et garanties clients	55,5	41,5	(27,9)	(5,6)	8,0	3,5	67,0
Litiges	21,2	3,5	(3,1)	(9,0)	(8,6)	0,0	12,6
Autres provisions	33,4	22,0	(6,2)	(5,1)	10,7	9,1	53,2
<b>TOTAL</b>	<b>223,2</b>	<b>130,5</b>	<b>(114,3)</b>	<b>(31,0)</b>	<b>(14,8)</b>	<b>11,8</b>	<b>220,2</b>

\* Provisions devenues sans objet.

## LITIGES

Le groupe est confronté dans le cadre de ses activités à des litiges avec des clients, des fournisseurs, l'Administration fiscale, française ou étrangère, ou d'autres tiers. Ces litiges font l'objet de provisions qui sont présentées dans la ligne litiges du tableau ci-dessus. Le groupe considère que les risques résiduels ou l'impact de ces procédures ne présentent pas de caractère significatif.

Depuis 2010, Faurecia Systèmes d'Échappement faisait l'objet d'un litige sur le procédé de filtration électrostatique porté devant les tribunaux, à la suite de sa coopération avec un prestataire demeurée infructueuse. Le 24 juin 2011, le Tribunal de Grande Instance de Paris a rendu un jugement favorable à Faurecia et le 19 avril 2013, la Cour d'Appel de Paris, par une motivation développée et précise, a confirmé le jugement du 24 juin 2011. Par ailleurs, le 19 décembre 2013, la partie adverse avait initié une nouvelle procédure contre Faurecia devant le tribunal correctionnel de Paris. Par décision du 19 février 2014, le tribunal correctionnel a relevé les diverses irrégularités de forme entachant la citation de la partie adverse

et l'a déclarée nulle dès le stade de la consignation. La provision correspondante a été reprise.

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. Les sanctions envisageables en cas de pratiques anticoncurrentielles avérées incluent des amendes ou des sanctions civiles ou pénales. Faurecia n'est pas à ce stade en mesure de prédire les conséquences de ces enquêtes et notamment le niveau des amendes ou les sanctions qui pourraient lui être signifiées.

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 POUR RETRAITES ET CHARGES ASSIMILÉES**
**25.1 Montant des engagements**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
<b>Valeur actuelle des engagements futurs</b>			
• Retraites complémentaires	322,6	261,1	266,1
• Indemnités de fin de carrière	122,9	98,6	99,7
• Médailles du travail	27,1	22,9	22,8
• Frais médicaux	26,9	20,6	25,6
<b>TOTAL</b>	<b>499,5</b>	<b>403,2</b>	<b>414,2</b>
Couverture des engagements :			
• Par provision comptabilisée	369,4	283,3	299,7
• Par fonds investis (valeur de marché) <sup>(1)</sup>	136,9	121,5	115
• Dont excédent versé <sup>(2)</sup>	(6,8)	(1,6)	(0,5)
<b>TOTAL</b>	<b>499,5</b>	<b>403,2</b>	<b>414,2</b>

(1) Les fonds investis couvrent principalement les engagements de retraites complémentaires en 2014 pour 128,7 millions d'euros.

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

**25.2 Engagements de retraite**
**A – DESCRIPTION DES RÉGIMES**

Les salariés du groupe perçoivent, en complément des allocations de retraite prévues par les législations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés qui les emploient, des compléments de retraite et des indemnités de départ à la retraite.

En France, le dispositif de retraite surcomplémentaire pour les cadres est constitué de :

- un régime à cotisations définies entièrement financé par l'entreprise et dont le taux de cotisation varie en fonction des tranches A et B du salaire ;
- un régime additif à Prestations Définies pour les ingénieurs et cadres 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 891 ayants droit potentiels, le deuxième 417 et le dernier 1 207.

En Allemagne, le principal régime à prestations définies encore ouvert couvre 5 396 ayants droit potentiels, les prestations sont

basées sur le nombre d'années de service, à partir de 15 ans de présence.

**B – HYPOTHÈSES RETENUES**

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

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

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

(en pourcentage)	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
<b>TAUX D'ACTUALISATION</b>			
2014	1,85 %	3,60 %	3,95 %
2013	3,25 %	4,45 %	4,61 %
2012	3,00 %	4,22 %	3,79 %
<b>TAUX D'INFLATION</b>			
2014	1,80 %	3,00 %	2,00 %
2013	1,80 %	3,15 %	2,00 %
2012	1,80 %	2,65 %	2,00 %

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

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	16,5	25,5	10,1

### C – INFORMATIONS SUR LES ACTIFS DE RÉGIME

L'allocation des fonds est la suivante :

(en pourcentage)	2014			2013			2012	
	Actions	Obligations	Autres	Actions	Obligations	Autres	Actions	Obligations
France	16 %	79 %	5 %	15 %	75 %	10 %	13 %	87 %
Royaume-Uni	50 %	50 %	0 %	63 %	36 %	1 %	59 %	41 %
États-Unis	53 %	33 %	14 %	55 %	23 %	22 %	59 %	41 %

La juste valeur des actions et obligations est de niveau 1 en 2014.

### D – PROVISIONS POUR RETRAITE AU BILAN

(en millions d'euros)	2014			2013			2012		
	France	Étranger *	Total	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
<b>Solde de la provision à l'ouverture</b>	<b>115,2</b>	<b>123,0</b>	<b>238,2</b>	<b>113,3</b>	<b>137,5</b>	<b>250,8</b>	<b>86,3</b>	<b>99,9</b>	<b>186,2</b>
Variation de périmètre (provision nette de l'excédent versé)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2	0,0	3,2
Dotations	8,0	13,0	21,0	8,5	10,6	19,1	9,2	10,2	19,4
Dépenses imputées sur la provision	(2,4)	(5,0)	(7,4)	(1,7)	(4,2)	(5,9)	(2,3)	(7,4)	(9,7)
Versements aux fonds investis	(3,0)	(5,4)	(8,4)	(4,3)	(3,9)	(8,2)	(3,0)	(5,0)	(8,0)
Écarts actuariels	26,7	35,0	61,7	(0,6)	(15,2)	(15,8)	19,9	35,4	55,3
Autres mouvements	(0,0)	3,5	3,5	0,0	(1,8)	(1,8)	0,0	4,4	4,4
<b>SOLDE DE LA PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>144,5</b>	<b>164,1</b>	<b>308,6</b>	<b>115,2</b>	<b>123,0</b>	<b>238,2</b>	<b>113,3</b>	<b>137,5</b>	<b>250,8</b>

\* La provision de 164,1 millions d'euros au 31/12/2014 correspond principalement à l'Allemagne (122,4 millions d'euros).



## E – ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE SUR L'EXERCICE

(en millions d'euros)	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
<b>VALEUR ACTUELLE DES PRESTATIONS POUR SERVICES RENDUS</b>									
À l'ouverture de l'exercice	129,3	230,4	359,7	130,1	235,7	365,8	102,6	188,1	290,7
Coût des services rendus	7,2	9,2	16,4	7,3	8,3	15,6	5,8	5,8	11,6
Actualisation de l'année	4,3	9,3	13,6	4,1	8,1	12,2	4,9	8,9	13,8
Prestations servies sur l'exercice	(6,4)	(11,3)	(17,7)	(9,6)	(8,8)	(18,4)	(5,0)	(12,8)	(17,8)
Écarts actuariels	26,3	38,1	64,4	(0,4)	(7,1)	(7,5)	19,3	40,4	59,7
Change et autres variations	0,0	12,5	12,5	0,0	(4,1)	(4,1)	3,2	5,4	8,6
<i>Curtailment et settlement</i>	(3,0)	(0,4)	(3,4)	(2,2)	(1,7)	(3,9)	(0,7)	(0,1)	(0,8)
Effets des fermetures et modifications de régimes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>157,7</b>	<b>287,8</b>	<b>445,5</b>	<b>129,3</b>	<b>230,4</b>	<b>359,7</b>	<b>130,1</b>	<b>235,7</b>	<b>365,8</b>
<b>ACTIFS DE RÉGIME</b>									
À l'ouverture de l'exercice	14,1	107,4	121,5	16,8	98,2	115,0	16,3	88,2	104,5
Rendement normatif des fonds	0,5	5,1	5,6	0,6	4,0	4,6	0,8	4,4	5,2
Écarts actuariels	(0,4)	3,1	2,7	0,1	8,1	8,2	(0,6)	5,0	4,4
Change et autres variations	0,0	9,0	9,0	0,0	(2,3)	(2,3)	0,0	1,0	1,0
Dotations employeur	3,0	5,4	8,4	4,3	3,9	8,2	3,0	5,0	8,0
Prestations servies sur l'exercice	(4,0)	(6,3)	(10,3)	(7,7)	(4,5)	(12,2)	(2,7)	(5,4)	(8,1)
<i>Curtailment et settlement</i>	0,0	0,0	0,0	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	0,0	0,0	0,0
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>13,2</b>	<b>123,7</b>	<b>136,9</b>	<b>14,1</b>	<b>107,4</b>	<b>121,5</b>	<b>16,8</b>	<b>98,2</b>	<b>115,0</b>
<b>SOLDE DE LA PROVISION A LA CLÔTURE</b>	<b>144,5</b>	<b>164,1</b>	<b>308,6</b>	<b>115,2</b>	<b>123,0</b>	<b>238,2</b>	<b>113,3</b>	<b>137,5</b>	<b>250,8</b>

Les écarts actuariels de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2014		
	France	Étranger	Total
<b>Détail des écarts actuariels de l'exercice :</b>			
• écart lié aux hypothèses financières	(25,2)	(48,3)	(73,5)
• écart lié aux hypothèses démographiques	(1,1)	10,2	9,1
• autres écarts	(0,4)	3,1	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>(26,7)</b>	<b>(35,0)</b>	<b>(61,7)</b>



## F – CHARGES COMPTABILISÉES

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 charges de retraites sont ventilées pour chaque exercice comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2014			2013			2012		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
Droits acquis par les salariés	(7,2)	(9,2)	(16,4)	(7,3)	(8,2)	(15,5)	(5,7)	(5,8)	(11,5)
Actualisation des droits projetés	(4,3)	(9,3)	(13,6)	(4,0)	(8,1)	(12,1)	(4,9)	(8,9)	(13,8)
Changement régime additif	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rendement normatif des fonds	0,5	5,1	5,6	0,6	4,0	4,6	0,7	4,4	5,1
<i>Curtailment – Settlement</i>	3,0	0,4	3,4	2,2	1,7	3,9	0,7	0,1	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>(8,0)</b>	<b>(13,0)</b>	<b>(21,0)</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(10,6)</b>	<b>(19,1)</b>	<b>(9,2)</b>	<b>(10,2)</b>	<b>(19,4)</b>

En France, les engagements de retraite ont augmenté de 28,4 millions d'euros à la clôture par rapport à celle de l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique de la façon suivante :

- + 11,5 millions d'euros au titre des services rendus et intérêts crédités pour l'exercice 2014 ;
- - 6,4 millions d'euros au titre des prestations payées sous forme de capital pour les IDR et de capital constitutif pour les retraites supplémentaires ;

- - 3 millions d'euros au titre des plans de réduction d'effectif ;
- + 26,3 millions d'euros au titre des écarts actuariels (dont 25,2 millions d'euros pour changement de taux d'actualisation, 1,1 million d'euros pour l'expérience).

## G – 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 0,25 point du taux d'actualisation et du taux d'inflation serait le suivant sur le montant des engagements :

<i>(en pourcentage)</i>	Taux d'actualisation + 0,25 pt	Taux d'inflation + 0,25 pt
France	(2,9) %	+ 3,0 %
Allemagne	(4,9) %	+ 1,2 %



## 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)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Sociétés françaises	7,8	7,2	7,5
Sociétés étrangères	19,3	15,7	15,3
<b>TOTAL</b>	<b>27,1</b>	<b>22,9</b>	<b>22,8</b>

## 25.4 Frais médicaux

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

La provision s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Sociétés étrangères	26,9	20,6	25,6
<b>TOTAL</b>	<b>26,9</b>	<b>20,6</b>	<b>25,6</b>

Une augmentation de 0,25 point 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	(3,1) %	+ 13,8 %

Les charges comptabilisées s'expliquent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Droits acquis par les salariés	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Actualisation des droits projetés *	(1,1)	(1,1)	(1,2)
Curtailment	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(1,3)</b>

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

**NOTE 26 ENDETTEMENT FINANCIER NET**

**26.1 Détail de l'endettement financier**

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Emprunts obligataires	709,3	949,8	1 140,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	288,9	321,2	490,5
Emprunts et dettes financières divers	2,4	3,0	4,2
Emprunts liés aux locations-financements	28,4	31,1	29,3
Instruments dérivés non courants	0,0	3,7	7,1
<b>SOUS TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>1 029,0</b>	<b>1 308,8</b>	<b>1 671,1</b>
Échéances à moins d'un an des emprunts à long terme	409,9	148,2	74,2
Concours bancaires et autres crédits à court terme *	968,0	772,6	684,1
Instruments dérivés courants	5,5	0,0	6,3
<b>SOUS TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>1 383,4</b>	<b>920,8</b>	<b>764,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 412,4</b>	<b>2 229,6</b>	<b>2 435,7</b>
Instruments dérivés actifs non courants et courants	(7,9)	(8,7)	(0,6)
Placements de trésorerie et disponibilités	(1 016,9)	(701,8)	(628,0)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>1 387,6</b>	<b>1 519,1</b>	<b>1 807,1</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>1 016,9</b>	<b>701,8</b>	<b>628,0</b>
* Dont banques créditrices	107,9	115,2	163,6

**26.2 Échéancier**

(en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020 et au-delà	Total
Emprunts obligataires	491,7	0,0	217,6	0,0	0,0	709,3
Emprunts auprès des établissements de crédit	155,5	77,4	28,4	11,1	16,5	288,9
Emprunts et dettes financières divers	1,5	0,4	0,2	0,3	0,0	2,4
Emprunts liés aux locations financement	15,2	1,9	1,6	1,7	8,0	28,4
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>663,9</b>	<b>79,7</b>	<b>247,8</b>	<b>13,1</b>	<b>24,5</b>	<b>1 029,0</b>

**26.3 Financement**

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

**OBLIGATIONS 2016**

Faurecia a émis le 9 novembre 2011 des obligations pour un montant total de 350 millions d'euros à échéance du 15 décembre 2016. Ces obligations portent intérêt à 9,375 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2012 ; elles ont été

émises à 99,479 % de leur valeur nominale et sont cotées sur la bourse de Luxembourg. Une émission complémentaire de 140 millions d'euros a été effectuée le 21 février 2012, à même échéance et même taux d'intérêt, à 107,5 % du nominal. Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA après certains ajustements est inférieur à 2,5 fois les charges d'intérêt brutes, ainsi que de restrictions sur l'endettement du même type que celles du crédit syndiqué bancaire. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations. Les obligations 2016 bénéficient d'une garantie de certaines filiales du groupe.



### OBLIGATIONS 2019

Faurecia a émis le 3 mai 2012 des obligations pour un montant de 250 millions d'euros à échéance du 15 juin 2019. Ces obligations portent intérêt à 8,75 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2012 ; elles ont été émises à 99,974 % de leur valeur nominale et sont cotées à la bourse du Luxembourg. Ces obligations sont soumises aux mêmes restrictions que les obligations d'échéance décembre 2016. Elles ne bénéficient pas de la garantie des filiales du groupe. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Faurecia a annoncé son intention d'exercer son option de remboursement anticipé de ces obligations 2019, en juin 2015, à un prix égal à 106,5625 % du pair ; la prime de remboursement correspondante a été provisionnée au 31 décembre 2014 en charges financières pour un montant de 16,4 millions d'euros et le nominal de la dette reclassé en passif financier courant.

### CRÉDIT SYNDIQUÉ

Faurecia a renouvelé par anticipation son crédit bancaire syndiqué mis en place en décembre 2011, et à échéance décembre 2016, ce qui lui a permis de bénéficier de conditions plus favorables que dans le crédit précédent, tant en ce qui concerne les coûts que les clauses restrictives (« covenants »).

Le nouveau crédit, signé le 15 décembre 2014, comporte une seule tranche d'échéance à 5 ans, pour un montant de 1 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette nouvelle 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. Au 31 décembre 2014, 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.

Il bénéficie d'une garantie de certaines filiales du groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissent les obligations échéance décembre 2016. Par ailleurs, ces garanties disparaîtront automatiquement dès que ces obligations 2016 seront remboursées en totalité.

### OCEANE 2018

Faurecia a 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<sup>er</sup> janvier 2018 pour un montant total de 250 millions d'euros. Ces obligations portent intérêt à 3,25 %, le coupon étant versé le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année et pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Le montant nominal est de 19,48 euros par obligation.

Faurecia dispose d'une possibilité d'amortissement anticipé des obligations à tout moment à compter du 15 janvier 2016, au pair majoré des intérêts courus, par remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation, sous certaines conditions. Ces obligations sont convertibles à tout moment par les porteurs à compter de leur date d'émission.

Les critères d'exigibilité anticipée des obligations incluent une clause de changement de contrôle mais elles n'incluent pas de clause de détention minimale par PSA.

En application d'IAS 39, la juste valeur de l'OCEANE est comptabilisée sous deux composantes, une composante dette, calculée à l'aide d'un taux d'intérêt du marché pour un emprunt obligataire non convertible équivalent et une composante option de conversion, déterminée par différence entre la juste valeur de l'OCEANE et la composante dette ; ces deux composantes étaient à l'émission respectivement de 198,3 millions d'euros et de 46,5 millions d'euros ; au 31 décembre 2014, la composante dette est de 217,6 millions d'euros.

\* Endettement net consolidé.

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

L'échéancier global de liquidité du groupe se présente comme suit au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	Valeur Bilan		Échéancier contractuel non actualisé					
	Actif	Passif	Total	0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	1-5 ans	> 5 ans
Autres actifs financiers non courants	62,7		62,7				62,7	
Autres actifs non courants	26,6		26,6				26,6	
Créances commerciales	1 677,0		1 677,0	1 616,9	9,2	50,9		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 016,9		1 016,9	1 016,9				
Intérêts sur autres emprunts à long terme								
<i>Crédit syndiqué</i>		0,0	0,0					
<i>Emprunts obligataires</i>		(2,0)	(91,9)	0,0	(23,0)	(23,0)	(45,9)	
<i>OCEANE 2018</i>		(8,1)	(32,5)	(8,1)			(24,4)	
<i>Autres</i>		(6,1)	(16,4)	(4,1)	(2,3)	(3,0)	(7,0)	
Emprunts liés aux locations financement (part CT)		(11,1)	(11,1)	(8,9)	(0,9)	(1,3)		
Autres passifs financiers courants		(1 350,6)	(1 350,6)	(806,1)	(399,9)	(144,6)		
Dettes fournisseurs		(3 311,5)	(3 311,5)	(3 276,1)	(9,8)	(25,6)		
Emprunts obligataires hors intérêts								
<i>OCEANE 2018</i>		(217,6)	(250,0)				(250,0)	
<i>Emprunts obligataires</i>		(491,7)	(490,0)				(490,0)	
Emprunts auprès des établissements de crédit								
<i>Crédit syndiqué</i>		0,0	0,0					
<i>Autres</i>		(288,9)	(288,9)				(272,5)	(16,4)
Emprunts et dettes financières divers		(2,4)					(2,4)	
Emprunts liés aux locations financement (part LT)		(28,4)					(20,4)	(8,0)
<b>Instruments dérivés de taux</b>		<b>(1,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	
• dont dérivés de taux en couverture de flux futurs		(1,0)	(1,0)	(1,0)				
• dont dérivés de taux non qualifiés de couverture au sens IFRS								
<b>Instruments dérivés de change</b>		<b>8,2</b>	<b>(10,9)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>1,1</b>
• dont dérivés de change en couverture de juste valeur		7,9	(4,5)	3,4	2,3			1,1
• dont dérivés de change en couverture de flux futurs		0,2	(6,4)	(6,2)	(4,3)	(1,5)	(0,3)	
• dont dérivés de change non qualifiés de couverture au sens IFRS		0,1		0,1	0,1			
<b>TOTAL</b>		<b>2 791,4</b>	<b>(5 730,3)</b>	<b>(3 063,4)</b>	<b>(1 472,4)</b>	<b>(428,2)</b>	<b>(1 022,2)</b>	<b>(24,4)</b>



## 26.4 Analyse des dettes financières

Au 31 décembre 2014, la partie à taux variable s'élevait à 52 % 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'intérêt au moyen d'instruments dérivés (cf. note 30.2).

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	
Dettes financières à taux variable	1 255,4	52,0 %
Dettes financières à taux fixe	1 157,0	48,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 412,4</b>	<b>100,0 %</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014		31/12/2013		31/12/2012	
Euro	1 815,2	75,3 %	1 686,3	75,6 %	1 866,9	76,6 %
Dollar US	447,1	18,5 %	377,9	17,0 %	380,0	15,6 %
Autres devises	150,1	6,2 %	165,4	7,4 %	188,8	7,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 412,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2 229,6</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2 435,7</b>	<b>100,0 %</b>

Sur l'ensemble de l'année 2014, le taux d'intérêt moyen pondéré de l'endettement financier brut est de 5,40 %.

### NOTE 27 DETTES FISCALES ET SOCIALES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Dettes envers le personnel (Salaires)	286,5	269,4	263,6
Charges sociales	147,4	143,4	143,6
Participation des salariés	19,3	12,2	19,1
Autres dettes fiscales et sociales	132,8	92,2	92,8
<b>TOTAL</b>	<b>586,0</b>	<b>517,2</b>	<b>519,1</b>

### NOTE 28 DETTES DIVERSES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	76,2	65,3	71,2
Produits constatés d'avance	17,1	20,2	12,3
Impôts courants	52,1	44,5	33,7
Autres dettes	63,1	61,0	36,4
Instruments dérivés de change opérationnels	6,4	1,3	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>214,9</b>	<b>192,3</b>	<b>154,4</b>

NOTE 29 INSTRUMENTS FINANCIERS

29.1 Instruments financiers inscrits au bilan

	31/12/2014		Ventilation par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat <sup>(2)</sup>	Juste valeur par capitaux propres <sup>(2)</sup>	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
<i>(en millions d'euros)</i>							
Autres titres de participation	14,6	14,6			14,6		
Autres actifs financiers non courants	62,7	62,7				62,7	
Créances clients et comptes rattachés	1 677,0	1 677,0				1 677,0	
Autres créances d'exploitation	275,9	275,9				275,9	
Créances diverses et charges payées d'avance	229,3	229,3				229,3	
Instruments dérivés changes	8,2	8,2	7,9	0,3			
Instruments dérivés taux	0,0	0,0					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 016,9	1 016,9	1 016,9				
<b>ACTIFS</b>	<b>3 284,6</b>	<b>3 284,6</b>	<b>1 024,8</b>	<b>0,3</b>	<b>14,6</b>	<b>2 244,9</b>	<b>0,0</b>
Dettes financières non courantes *	1 029,0	1 247,7					1 029,0
Dettes financières courantes	1 377,9	1 384,0					1 377,9
Acomptes reçus des clients	98,4	98,4				98,4	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 311,5	3 311,5				3 311,5	
Dettes fiscales et sociales	586,0	586,0				586,0	
Dettes diverses	214,9	214,9				214,9	
Instruments dérivés changes	10,9	10,9	4,5	6,4			
Instruments dérivés taux	1,0	1,0		1,0			
<b>PASSIFS</b>	<b>6 629,6</b>	<b>6 854,4</b>	<b>4,5</b>	<b>7,4</b>	<b>0,0</b>	<b>4 210,8</b>	<b>2 406,9</b>

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

(2) Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine, selon les critères définis en note 1.6.

\* La juste valeur des OCEANes 2018 s'établissait, sur la base du cours de clôture au 31/12/2014 de 28,80 euros, à 369,6 millions d'euros. Au bilan, les OCEANes sont réparties en un montant de dette représentant la valeur de la composante obligatoire 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 coupon couru s'établissait sur la base du cours de clôture au 31/12/2014 : pour les obligations 2016 cotées 113,964 % du pair, à 558,4 millions d'euros et pour les obligations 2019 cotées 108,923 % du pair, à 272,3 millions d'euros.



	31/12/2013		Ventilation par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat <sup>(2)</sup>	Juste valeur par capitaux propres <sup>(2)</sup>	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
<i>(en millions d'euros)</i>							
Autres titres de participation	13,9	13,9			13,9		
Autres actifs financiers non courants	49,4	49,4				49,4	
Créances clients et comptes rattachés	1 680,7	1 680,7				1 680,7	
Autres créances d'exploitation	288,1	288,1				288,1	
Créances diverses et charges payées d'avance	184,2	184,2				184,2	
Instruments dérivés changes	11,9	11,9	8,7	3,2			
Instruments dérivés taux	0,0	0,0					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	701,8	701,8	701,8				
<b>ACTIFS</b>	<b>2 930,0</b>	<b>2 930,0</b>	<b>710,5</b>	<b>3,2</b>	<b>13,9</b>	<b>2 202,4</b>	<b>0,0</b>
Dettes financières non courantes *	1 305,1	1 628,2					1 305,1
Dettes financières courantes	920,8	920,8					920,8
Acomptes reçus des clients	169,4	169,4				169,4	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 053,1	3 053,1				3 053,1	
Dettes fiscales et sociales	517,2	517,2				517,2	
Dettes diverses	192,3	192,3				192,3	
Instruments dérivés changes	1,3	1,3		1,3			
Instruments dérivés taux	3,7	3,7		3,7			
<b>PASSIFS</b>	<b>6 162,9</b>	<b>6 486,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3 932,0</b>	<b>2 225,9</b>

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

(2) Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine, selon les critères définis en note 1.6.

\* La juste valeur des OCEANEs 2018 s'établissait sur la base du taux de clôture au 31/12/2013 de 31,05 euros à 398,5 millions d'euros. Au bilan, les OCEANEs 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 coupon couru s'établissait sur la base du cours de clôture au 31/12/2013 : pour les obligations 2016 cotées 119,375 % du pair, à 584,9 millions d'euros et pour les obligations 2019 cotées 114,825 % du pair, à 287,1 millions d'euros.



	31/12/2012		Ventilation par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat <sup>(2)</sup>	Juste valeur par capitaux propres <sup>(2)</sup>	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
<i>(en millions d'euros)</i>							
Autres titres de participation	13,4	13,4			13,4		
Autres actifs financiers non courants	54,2	54,2				54,2	
Créances clients et comptes rattachés	1 702,8	1 702,8				1 702,8	
Autres créances d'exploitation	357,8	357,8				357,8	
Créances diverses et charges payées d'avance	150,0	150,0				150,0	
Instruments dérivés changes	3,5	3,5	1,2	2,3			
Instruments dérivés taux	0,0	0,0					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	628,0	628,0	628,0				
<b>ACTIFS</b>	<b>2 909,7</b>	<b>2 909,7</b>	<b>629,2</b>	<b>2,3</b>	<b>13,4</b>	<b>2 264,8</b>	<b>0,0</b>
Dettes financières non courantes *	1 664,0	1 830,1					1 664,0
Dettes financières courantes	758,3	758,3					758,3
Acomptes reçus des clients	170,3	170,3				170,3	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 754,0	2 754,0				2 754,0	
Dettes fiscales et sociales	519,1	519,1				519,1	
Dettes diverses	154,4	154,4				154,4	
Instruments dérivés changes	4,3	4,3	4,3				
Instruments dérivés taux	9,9	9,9	1,2	8,7			
<b>PASSIFS</b>	<b>6 034,3</b>	<b>6 200,4</b>	<b>5,5</b>	<b>8,7</b>	<b>0,0</b>	<b>3 597,8</b>	<b>2 422,3</b>

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

(2) Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine, selon les critères définis en note 1.6.

\* La juste valeur des OCEANes s'établissait sur la base du taux de clôture au 31/12/2012 pour l'OCEANE 2015 de 20,1 euros à 227,2 millions d'euros et pour l'OCEANE 2018 de 18,8 euros à 241,2 millions d'euros. Au bilan, les OCEANes sont réparties en un montant de dette représentant la valeur de la composante obligatoire 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 coupon couru s'établissait sur la base du cours de clôture au 31/12/2012 : pour les obligations 2016 cotées 116,5 % du pair, à 570,9 millions d'euros et pour les obligations 2019 cotées 105,25 % du pair, à 263,1 millions d'euros.

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés de couverture, sont évalués par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...) et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne ;
- les dettes financières sont essentiellement comptabilisées au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE) ;
- la juste valeur des créances et des dettes fournisseurs des activités industrielles et commerciales est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu de leurs échéances très courtes.



Effet en résultat des instruments financiers :

	2014	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Effet en Résultat	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'euros)</i>						
Différences de change sur opérations commerciales	1,8					1,8
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	8,0	8,0				
Charges de financement	(191,1)				(191,1)	
Autres revenus et charges financiers	(60,5)			(55,2)		(5,3)
<b>Gains nets ou pertes nettes</b>	<b>(241,8)</b>	<b>8,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(55,2)</b>	<b>(191,1)</b>	<b>(3,5)</b>

	2013	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Effet en résultat	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'euros)</i>						
Différences de change sur opérations commerciales	2,2					2,2
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	9,0	9,0				
Charges de financement	(196,9)				(196,9)	
Autres revenus et charges financiers	(46,4)			(56,5)		10,1
<b>Gains nets ou pertes nettes</b>	<b>(232,1)</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(56,5)</b>	<b>(196,9)</b>	<b>12,3</b>

	2012	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Effet en résultat	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'euros)</i>						
Différences de change sur opérations commerciales	(2,1)					(2,1)
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	10,2	10,2				
Charges de financement	(175,4)				(175,4)	
Autres revenus et charges financiers	(30,5)			(33,2)		2,7
<b>Gains nets ou pertes nettes</b>	<b>(197,8)</b>	<b>10,2</b>	<b>0,0</b>	<b>(33,2)</b>	<b>(175,4)</b>	<b>0,6</b>

Le tableau de passage des provisions pour dépréciation et les pertes de valeurs constatées pour chaque catégorie d'actifs financiers se présente ainsi au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	Solde au 01/01/2014	Dotations	Pertes imputées	Reprises	Variation de périmètre et autres mouvements	Solde au 31/12/2014
Provisions créances clients	(21,8)	(7,7)	4,5	0,0	(0,3)	(25,3)
Titres non consolidés	(3,4)	0,0	0,0	0,0	0,1	(3,3)
Actifs financiers non courants	(19,2)	(3,4)	1,2	0,0	(3,2)	(24,6)
Autres créances d'exploitation et créances diverses	(10,6)	(0,3)	0,0	0,0	1,5	(9,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(55,0)</b>	<b>(11,4)</b>	<b>5,7</b>	<b>0,0</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(62,6)</b>

## 29.2 Instruments financiers – hiérarchie de juste valeur

Les instruments financiers évalués à la juste valeur sont de niveau 1 (prix cotés sur le marché) pour les placements à court terme de trésorerie et de niveau 2 (évaluation par application

d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...) et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne basée sur les données observables sur les marchés) pour les instruments dérivés de change et de taux.

### NOTE 30

## COUVERTURE DES RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX D'INTÉRÊT

### 30.1 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.

#### AU 31/12/2014

Devise de risque (en millions d'euros)	USD	CZK	CAD	RUB	GBP	PLN	ZAR
Actifs commerciaux (moins passifs)	17,2	0,0	0,0	0,0	(1,7)	(16,9)	(0,3)
Actifs financiers (moins passifs) *	357,1	0,0	115,6	(3,0)	(68,6)	0,0	34,5
Transactions futures **	41,4	(59,3)	(9,6)	43,0	20,4	(108,1)	(0,8)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>415,7</b>	<b>(59,3)</b>	<b>106,0</b>	<b>40,0</b>	<b>(49,9)</b>	<b>(125,0)</b>	<b>33,4</b>
Instruments dérivés de change	(415,6)	50,7	(109,5)	(2,1)	50,4	117,4	(37,8)
Position nette après gestion	0,1	(8,6)	(3,6)	37,9	0,5	(7,6)	(4,3)

\* Y compris financements intercompagnies.

\*\* Exposition commerciale prévue sur les 6 prochains mois.


**AU 31/12/2013**

<b>Devise de risque</b> (en millions d'euros)	<b>USD</b>	<b>CZK</b>	<b>CAD</b>	<b>RUB</b>	<b>GBP</b>	<b>PLN</b>	<b>ZAR</b>
Actifs commerciaux (moins passifs)	(1,2)	(9,1)	0,0	0,0	(0,4)	(11,8)	(0,6)
Actifs financiers (moins passifs) *	304,7	0,0	98,6	9,1	(41,3)	0,0	55,7
Transactions futures **	91,8	(51,3)	(15,4)	42,4	(8,4)	(103,5)	13,3
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>395,3</b>	<b>(60,4)</b>	<b>83,2</b>	<b>51,5</b>	<b>(50,1)</b>	<b>(115,3)</b>	<b>68,4</b>
Instruments dérivés de change	(315,9)	28,1	(85,2)	(15,8)	41,3	109,1	(56,4)
Position nette après gestion	79,3	(32,3)	(2,0)	35,7	(8,9)	(6,2)	12,0

\* Y compris financements intercompagnies.

\*\* Exposition commerciale prévue sur les 6 prochains mois.

**AU 31/12/2012**

<b>Devise de risque</b> (en millions d'euros)	<b>USD</b>	<b>CZK</b>	<b>CAD</b>	<b>RUB</b>	<b>GBP</b>	<b>PLN</b>	<b>ZAR</b>
Actifs commerciaux (moins passifs)	(0,4)	(4,4)	0,0	0,0	(0,3)	(17,9)	1,1
Actifs financiers (moins passifs) *	354,2	(0,2)	84,2	79,3	(56,4)	0,0	76,0
Transactions futures **	37,1	(27,0)	(19,7)	0,0	(9,2)	(54,7)	0,2
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>390,9</b>	<b>(31,6)</b>	<b>64,5</b>	<b>79,3</b>	<b>(65,9)</b>	<b>(72,6)</b>	<b>77,3</b>
Instruments dérivés de change	(347,2)	32,0	(64,9)	(79,3)	56,4	52,3	(76,0)
Position nette après gestion	43,8	0,4	(0,4)	0,0	(9,5)	(20,3)	1,3

\* Y compris financements intercompagnies.

\*\* Exposition commerciale prévue sur les 6 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) <b>Au 31/12/2014</b>	<b>Valeur au bilan</b>			<b>Échéances</b>		
	<b>Actif</b>	<b>Passif</b>	<b>Notionnel *</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Couverture à la juste valeur						
• contrats de change à terme	0,0	0,0	2,5	2,5	0,0	0,0
• swap de prêts intercompagnies en devises	5,6	(4,5)	753,8	753,8	0,0	0,0
• cross-currency swap	2,3	0,0	17,4	9,1	8,3	0,0
Couverture de flux futurs						
• contrats de change à terme	0,2	(6,4)	281,5	281,5	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,1	0,0	2,1	2,1	0,0	0,0
	<b>8,2</b>	<b>(10,9)</b>				

\* Notionnel en valeur absolue.

(en millions d'euros) Au 31/12/2013	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	0,0	0,0	0,7	0,7	0,0	0,0
• swap de prêts intercompagnies en devises	5,8	0,0	664,9	664,9	0,0	0,0
• <i>cross-currency swap</i>	2,9	0,0	36,3	36,3	0,0	0,0
Couverture de flux futurs						
• contrats de change à terme	3,1	(1,3)	229,6	229,6	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>11,9</b>	<b>(1,3)</b>				

\* Notionnel en valeur absolue.

(en millions d'euros) Au 31/12/2012	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	0,0	(0,3)	6,0	6,0	0,0	0,0
• swap de prêts intercompagnies en devises	0,6	(3,2)	755,9	755,9	0,0	0,0
• <i>cross-currency swap</i>	0,0	(0,3)	37,9	0,0	37,9	0,0
Couverture de flux futurs						
• contrats de change à terme	2,8	(0,4)	136,0	136,0	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,1	(0,1)	30,5	30,5	0,0	0,0
	<b>3,5</b>	<b>(4,3)</b>				

\* Notionnel en valeur absolue.

La sensibilité du résultat et des capitaux propres du groupe au 31 décembre 2014, 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	CAD	RUB	GBP	PLN	ZAR
Au 31/12/2014	1,21	27,74	1,41	72,34	0,78	4,27	14,04
Hypothèses de variation (Dépréciation devise de risque/EUR)	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
<b>Taux après sensibilité</b>	<b>1,27</b>	<b>29,12</b>	<b>1,48</b>	<b>75,95</b>	<b>0,82</b>	<b>4,49</b>	<b>14,74</b>
Impact sur le résultat avant impôt (en millions d'euros)	(2,11)	0,00	(5,08)	0,25	0,08	0,79	0,06
Impact sur les capitaux propres (en millions d'euros)	1,69	(2,41)	(0,03)	0,00	0,91	(5,64)	0,04

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*).



### 30.2 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.

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) 31/12/2014	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		1 016,9								1 016,9
Passifs financiers	(258,6)	(1 106,4)	(565,8)	(77,3)	(306,1)	(68,1)	(26,5)	(3,6)	(1 157,0)	(1 255,4)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(258,6)</b>	<b>(89,5)</b>	<b>(565,8)</b>	<b>(77,3)</b>	<b>(306,1)</b>	<b>(68,1)</b>	<b>(26,5)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(1 157,0)</b>	<b>(238,5)</b>
Instruments de couverture de taux	(470,0)	470,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(470,0)	470,0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(728,6)</b>	<b>380,5</b>	<b>(565,8)</b>	<b>(77,3)</b>	<b>(306,1)</b>	<b>(68,1)</b>	<b>(26,5)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(1 627,0)</b>	<b>231,5</b>

(en millions d'euros) 31/12/2013	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		701,8							0,0	701,8
Passifs financiers	(9,1)	(921,9)	(69,6)	(28,3)	(754,7)	(147,7)	(286,4)	(11,8)	(1 119,8)	(1 109,7)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(220,1)</b>	<b>(69,6)</b>	<b>(28,3)</b>	<b>(754,7)</b>	<b>(147,7)</b>	<b>(286,4)</b>	<b>(11,8)</b>	<b>(1 119,8)</b>	<b>(407,9)</b>
Instruments de couverture de taux	0,0	0,0	(470,0)	470,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(470,0)	470,0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(220,1)</b>	<b>(539,6)</b>	<b>441,7</b>	<b>(754,7)</b>	<b>(147,7)</b>	<b>(286,4)</b>	<b>(11,8)</b>	<b>(1 589,8)</b>	<b>62,1</b>

(en millions d'euros) 31/12/2012	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		628,0							0,0	628,0
Passifs financiers	0,0	(786,5)	(3,0)	(49,2)	(687,5)	(428,7)	(480,8)	0,0	(1 171,3)	(1 264,4)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>0,0</b>	<b>(158,5)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(49,2)</b>	<b>(687,5)</b>	<b>(428,7)</b>	<b>(480,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>(1 171,3)</b>	<b>(636,4)</b>
Instruments de couverture de taux	(222,9)	222,9	0,0	0,0	(420,0)	420,0	0,0	0,0	(642,9)	642,9
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(222,9)</b>	<b>64,4</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(49,2)</b>	<b>(1 107,5)</b>	<b>(8,7)</b>	<b>(480,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>(1 814,2)</b>	<b>6,5</b>

Les principales composantes de la dette à taux fixe sont :

- les obligations à échéance décembre 2016 émises en novembre 2011 et en février 2012 pour un total de 490 millions d'euros ;
- les obligations à échéance juin 2019 émises en mai 2012 pour un montant de 250 millions d'euros ; et
- 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<sup>er</sup> janvier 2018.

Environ la moitié de la dette brute (crédit syndiqué lorsqu'il est tiré, emprunts à court terme, billets de trésorerie) 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. Ces

couvertures mises en place permettent de couvrir contre une hausse des taux une part significative des intérêts d'emprunts à taux variable payables sur le premier semestre 2015.

Les instruments de couverture de taux sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Celle-ci est établie à partir des valorisations confirmées par les contreparties bancaires.

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

<i>(en millions d'euros)</i> <b>Au 31/12/2014</b>	<b>Valeur au bilan</b>		<b>Notionnel par échéances</b>		
	<b>Actif</b>	<b>Passif</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Options de taux	0,0	0,0	0	0	0
Swap taux variable/taux fixe	0,0	(1,0)	470	0	0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0	0	0
	<b>0,0</b>	<b>(1,0)</b>	<b>470</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<i>(en millions d'euros)</i> <b>Au 31/12/2013</b>	<b>Valeur au bilan</b>		<b>Notionnel par échéances</b>		
	<b>Actif</b>	<b>Passif</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Options de taux	0,0	0,0	0	0	0
Swap taux variable/taux fixe	0,0	(3,7)	0	470	0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0	0	0
	<b>0,0</b>	<b>(3,7)</b>	<b>0</b>	<b>470</b>	<b>0</b>

<i>(en millions d'euros)</i> <b>Au 31/12/2012</b>	<b>Valeur au bilan</b>		<b>Notionnel par échéances</b>		
	<b>Actif</b>	<b>Passif</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Options de taux	0,0	0,0	0	0	0
Swap taux variable/taux fixe	0,0	(9,9)	223	420	0
Floor	0,0	0,0	0	0	0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0	0	0
	<b>0,0</b>	<b>(9,9)</b>	<b>223</b>	<b>420</b>	<b>0</b>

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

Les tests de sensibilité mis en œuvre, en prenant pour hypothèse une hausse de 100 points de base du niveau moyen des taux d'intérêt par rapport à la courbe des taux du 31 décembre 2014,

montrent que l'effet sur le montant des charges de financement (avant impôt) ne serait pas significatif, compte tenu des caractéristiques de la dette et des instruments dérivés existants au 31 décembre 2014.



### 30.3 Risque de contrepartie sur les instruments dérivés

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

	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d) Effet des « autres accords de compensation » (ne répondant pas aux critères de compensation IAS 32)	(e) = (c) - (d)
	Valeur brute comptable (avant compensation)	Montants bruts compensés (conformément à IAS 32)	Montants nets présentés au bilan	Instruments Financiers	Juste valeur des collatéraux financiers
<b>Actifs financiers au 31/12/2014</b> <i>(en millions d'euros)</i>					
Dérivés	8,21	0	8,21	6,47	1,74
Autres instruments financiers					
<b>TOTAL</b>	<b>8,21</b>	<b>0</b>	<b>8,21</b>	<b>6,47</b>	<b>1,74</b>

	(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
<b>Passifs financiers au 31/12/2014</b> <i>(en millions d'euros)</i>					
Dérivés	11,95	0	11,95	6,47	5,48
Autres instruments financiers					
<b>TOTAL</b>	<b>11,95</b>	<b>0</b>	<b>11,95</b>	<b>6,47</b>	<b>5,48</b>

## NOTE 31

## ENGAGEMENTS DONNÉS ET PASSIFS ÉVENTUELS

### 31.1 Engagements donnés

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Redevances à payer sur contrats de location simple	487,7	351,5	335,1
Garanties données au titre de l'endettement financier :			
• hypothèques sur différents immeubles du groupe	6,3	8,7	14,8
Dettes cautionnées	66,0	47,6	46,2
Commandes fermes d'immobilisations corporelles et incorporelles	98,1	88,5	122,7
Divers	1,9	1,8	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>660,0</b>	<b>498,1</b>	<b>521,8</b>



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

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
N+1	95,3	84,2	79,0
N+2	76,0	61,1	59,8
N+3	63,5	46,4	43,3
N+4	55,4	39,5	34,4
N+5 et au-delà	197,5	120,3	118,6
<b>TOTAL</b>	<b>487,7</b>	<b>351,5</b>	<b>335,1</b>

Échéances des hypothèques et cautions :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014
• à moins d'1 an	52,8
• de 1 an à 5 ans	7,5
• plus de 5 ans	12,0
<b>TOTAL</b>	<b>72,3</b>

## 31.2 Passifs éventuels

### DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Conformément aux dispositions de la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les sociétés françaises du groupe accordent à leurs salariés un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures minimum par année civile cumulable sur une durée maximale de six ans.

Au terme de ce délai et à défaut de son utilisation l'ensemble des droits restera plafonné à cent vingt heures.

Le taux d'utilisation moyen de ces droits a été de 2,3 % sur 2014.

Le nombre d'heures accumulées non consommées à la clôture s'élève à 1 167 052 heures. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes, la société ne disposant pas d'un historique de statistiques suffisamment fiable pour estimer avec précision le passif potentiel. L'impact potentiel n'est toutefois pas considéré significatif.



## NOTE 32

## PARTIES LIÉES

### 32.1 Relations avec PSA Peugeot Citroën

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

Ces relations commerciales avec le groupe PSA Peugeot Citroën et ses parties liées (mises en équivalence) se traduisent comme suit dans les comptes consolidés du groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
Chiffre d'affaires	2 219,3	2 263,4	2 263,2
Achats de produits, prestations et matières	14,8	16,3	14,2
Créances *	430,4	426,3	399,9
Dettes fournisseurs	23,6	17,9	44,0
* Avant cession sans recours de créances pour :	167,2	160,4	136,2

### 32.2 Rémunération des Dirigeants

Le montant global des rémunérations allouées au titre de l'exercice 2014 aux membres du conseil d'administration et aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2014

s'élève à 7 379 663 euros dont 396 359 euros au titre des jetons de présence, contre 5 334 190 euros en 2013 dont 393 600 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 2014.

**NOTE 33 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

(en millions d'euros)	PricewaterhouseCoopers				Ernst & Young			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,1	2,7	100,0 %	100,0 %	4,4	4,8	100,0 %	100,0 %
Émetteur	0,4	0,4	12,9 %	14,8 %	0,5	0,5	11,4 %	10,4 %
Filiales intégrées globalement	2,7	2,3	87,1 %	85,2 %	3,9	4,3	88,6 %	89,6 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0	0,0	0,0 %	0,0 %
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 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3,1</b>	<b>2,7</b>	<b>100 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
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 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,1</b>	<b>2,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

**NOTE 34 SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANTE**

Les comptes consolidés du groupe, dont la société mère est une filiale du groupe PSA Peugeot Citroën – 75, avenue de la Grande-Armée, 75116 Paris – sont inclus dans la consolidation de celui-ci.

Au 31 décembre 2014, Peugeot S.A. détient 51,14 % du capital de la société Faurecia et 67,35 % 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 0,35 euro par action.



## 9.6. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2014

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle *
<b>I – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE</b>			
Faurecia	France	Société mère	Société mère
<b>Afrique du Sud</b>			
Faurecia Exhaust Systems South Africa Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Interior Systems South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Interior Systems Pretoria (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Emission Control Technologies S.A. (CapeTown) (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	100
<b>Allemagne</b>			
Faurecia Autositze GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Kunststoffe Automobilsysteme 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
Faurecia Emissions Control Technologies, Novaferra GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Finnentrop GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Exteriors GmbH	Allemagne	100	100
<b>Argentine</b>			
Faurecia Sistemas De Escape Argentina S.A.	Argentine	100	100
Faurecia Argentina S.A.	Argentine	100	100
Faurecia Exterior Argentina	Argentine	100	100
<b>Belgique</b>			
Faurecia Automotive Belgium	Belgique	100	100
Faurecia Industrie NV	Belgique	100	100
Faurecia Autocomponent Exterior Systems Holding	Belgique	100	100
<b>Brésil</b>			
Faurecia Automotive do Brasil Ltda	Brésil	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies do Brasil Ltda	Brésil	100	100
<b>Canada</b>			
Faurecia Automotive Seating Canada, Ltd	Canada	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies Canada, Ltd	Canada	100	100
<b>Chine</b>			
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

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

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle *
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 (Wuhan) Automotive Seating 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
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) Emission 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 Co., Ltd	Chine	91	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Ningbo Hangzhou) Co., Ltd	Chine	66	100
Shanghai Faurecia Automotive Seating Co., Ltd	Chine	55	100
Changsha Faurecia Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	100	100
<b>Corée du Sud</b>			
Faurecia Emissions Control Systems Korea	Corée du Sud	100	100
Faurecia Trim Korea, Ltd	Corée du Sud	100	100
Faurecia Shin Sung Co., Ltd	Corée du Sud	60	100
Faurecia Jit and Sequencing Korea	Corée du Sud	100	100
Faurecia Automotive Seating Korea Ltd	Corée du Sud	100	100
<b>Espagne</b>			
Asientos de Castilla Leon, S.A.	Espagne	100	100
Asientos del Norte, S.A.	Espagne	100	100

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



	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle *
Faurecia Asientos Para Automovil España, S.A.	Espagne	100	100
Faurecia Sistemas De Escape España, S.A.	Espagne	100	100
Tecnoconfort	Espagne	50	100
Asientos de Galicia, SL	Espagne	100	100
Faurecia Automotive España, SL	Espagne	100	100
Faurecia Interior System España, S.A.	Espagne	100	100
Faurecia Interior System SALC España, SL	Espagne	100	100
Valencia Modulos de Puertas, SL	Espagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Pamplona, SL	Espagne	100	100
Faurecia Automotive Exteriors España, S.A. (ex-Plastal Spain S.A.)	Espagne	100	100
Incalpas, SL	Espagne	100	100
<b>États-Unis</b>			
Faurecia Exhaust Systems, Inc.	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 Interior Systems Holdings, LLC	États-Unis	100	100
Faurecia North America Co., Ltd	États-Unis	100	100
Faurecia North America Holdings, LLC	États-Unis	100	100
<b>France</b>			
Faurecia Automotive Seating	France	100	100
EAK Composants pour l'Automobile (EAK SNC)	France	51	100
Faurecia Industries	France	100	100
ECSA – Études Et Construction de Sièges pour l'Automobile	France	100	100
Siebret	France	100	100
Siedoubs	France	100	100
Sielest	France	100	100
Siemar	France	100	100
Sienor	France	100	100
Sotexo	France	100	100
Financière Faurecia	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

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

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle *
Automotive Sandouville	France	100	100
Faurecia Systèmes d'Échappement	France	100	100
Faurecia Services Groupe	France	100	100
Faurecia Exhaust International	France	100	100
Faurecia Bloc Avant	France	100	100
Faurecia-Metalloprodukcia Holding	France	70	100
Faurecia ADP Holding	France	60	100
Faurecia Intérieurs Saint-Quentin	France	100	100
Faurecia Intérieurs Mornac	France	100	100
Faurecia Automotive Composites	France	100	100
Hennape Quatre	France	100	100
Hambach Automotive Exteriors	France	100	100
<b>Grande-Bretagne</b>			
Faurecia Automotive Seating UK Limited	Grande-Bretagne	100	100
Faurecia Midlands Limited	Grande-Bretagne	100	100
SAI Automotive Fradley Limited	Grande-Bretagne	100	100
SAI Automotive Washington Limited	Grande-Bretagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies UK Limited	Grande-Bretagne	100	100
<b>Hongrie</b>			
Faurecia Magyarország Kipufogo-rendszer Kft	Hongrie	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Hungary Kft	Hongrie	100	100
<b>Inde</b>			
Faurecia Automotive Seating India Private Limited	Inde	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies India Private Limited	Inde	74	100
Faurecia Interior Systems India Private Limited	Inde	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies Center India Private Limited	Inde	100	100
<b>Italie</b>			
Faurecia Emissions Control Technologies, Italy SRL	Italie	100	100
<b>Japon</b>			
Faurecia Japan KK	Japon	100	100
Faurecia Howa Interiors Co., Ltd	Japon	50	100
<b>Luxembourg</b>			
Faurecia AST Luxembourg S.A. (ex-SAI Automotive SILUX S.A.)	Luxembourg	100	100
<b>Malaisie</b>			
Faurecia HICOM Emissions Control Technologies (M)	Malaisie	65	100
<b>Maroc</b>			
Faurecia Équipements Automobiles Maroc	Maroc	100	100

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



	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle *
<b>Mexique</b>			
Faurecia Sistemas Automotrices de Mexico, S.A. de CV	Mexique	100	100
Servicios Corporativos de Personal Especializado, S.A. de CV	Mexique	100	100
Exhaust Services Mexicana, S.A. de CV	Mexique	100	100
ET Mexico Holdings II, S de RL de CV	Mexique	100	100
Faurecia Howa Interiors de Mexico S.A. de CV	Mexique	51	100
<b>Pays-Bas</b>			
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
Faurecia Netherlands Holding BV	Pays-Bas	100	100
<b>Pologne</b>			
Faurecia Automotive Polska Spolka Akcyjna	Pologne	100	100
Faurecia Walbrzych Spolka Akcyjna	Pologne	100	100
Faurecia Grojec R&D Center Spolka Akcyjna	Pologne	100	100
Faurecia Legnica Spolka Akcyjna	Pologne	100	100
Faurecia Gorzow Spolka Akcyjna	Pologne	100	100
<b>Portugal</b>			
Faurecia – Assentos de Automovel, Lda	Portugal	100	100
SASAL	Portugal	100	100
Faurecia – Sistemas De Escape Portugal, Lda	Portugal	100	100
EDA – Estofagem de Assentos, Lda	Portugal	100	100
Faurecia Sistemas de Interior de Portugal. Componentes Para Automoveis S.A.	Portugal	100	100
<b>Rép. Tchèque</b>			
Faurecia Exhaust Systems, sro	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Automotive Czech Republic, sro	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Interior Systems Bohemia, sro	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Components Pisek, sro	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Interiors Pardubice, sro	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Mlada Boleslav, sro	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Plzen, sro	Rép. Tchèque	100	100
<b>Roumanie</b>			
Faurecia Seating Talmaciu SRL	Roumanie	100	100
Euro Auto Plastic Systems SRL	Roumanie	50	100
<b>Russie</b>			
000 Faurecia ADP	Russie	60	100
000 Faurecia Metalloprodukcja Exhaust Systems	Russie	70	100
000 Faurecia Automotive Development	Russie	100	100
Faurecia Autocomponent Exterior Systems	Russie	100	100

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



	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle *
<b>Slovaquie</b>			
Faurecia Slovakia, sro	Slovaquie	100	100
<b>Suède</b>			
Faurecia Exhaust Systems AB	Suède	100	100
Faurecia Interior Systems Sweden AB	Suède	100	100
<b>Thaïlande</b>			
Faurecia Interior Systems Thailand Co., Ltd	Thaïlande	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Thailand Co., Ltd	Thaïlande	100	100
Faurecia & Summit Interior Systems	Thaïlande	50	100
<b>Tunisie</b>			
Société Tunisienne d'Équipements d'Automobile	Tunisie	100	100
Faurecia Informatique Tunisie	Tunisie	100	100
<b>Turquie</b>			
Faurecia Polifleks Otomotiv Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100	100
<b>Uruguay</b>			
Faurecia Automotive del Uruguay S.A.	Uruguay	100	100
<b>II – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE</b>			
<b>Allemagne</b>			
SAS Autosystemtechnik GmbH und Co. KG	Allemagne	50	50
<b>Brésil</b>			
FMM Pernambuco Componentes Automotivos Ltda	Brésil	35	35
<b>Chine</b>			
Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co., Ltd	Chine	40	40
Zhejiang Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Changchun Huaxiang Faurecia Automotive Plastic Components Co., Ltd	Chine	50	50
Xiangtan Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Lanzhou Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Jinan Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
CSM Faurecia Automotive Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Changchun Faurecia Xuyang Automotive Components Technologies R&D Co., Ltd	Chine	45	45
<b>Corée du Sud</b>			
Kwang Jin Faurecia Co., Ltd	Corée du Sud	50	50
AD Tech Co., Ltd	Corée du Sud	50	50
<b>Danemark</b>			
Amminex Emissions Technology APS	Danemark	42	42
<b>Espagne</b>			
Componentes de Vehiculos de Galicia, S.A.	Espagne	50	50
Copo Iberica, S.A.	Espagne	50	50
Industrias Cousin Frères, SL	Espagne	50	50

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



	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% contrôle *
<b>États-Unis</b>			
Detroit Manufacturing Systems, LLC	États-Unis	45	45
DMS leverage lender (LLC)	États-Unis	45	45
<b>Inde</b>			
NHK F. Krishna India Automotive Seating Private, Ltd	Inde	19	19
<b>Japon</b>			
Faurecia-NHK Co., Ltd	Japon	49,99	49,99
<b>Portugal</b>			
Vanpro Assentos Lda	Portugal	50	50
<b>Turquie</b>			
Teknik Malzeme Ticaret Ve Sanayi AS	Turquie	50	50

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

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

Mesdames, Messieurs les 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 2014, 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 :

- votre société procède, à chaque clôture, à un test 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 les notes 1-2, 1-5, 10, 11 et 12 de l'annexe aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les hypothèses utilisées par votre société ;
- les notes 1-16 et 8 de l'annexe aux états financiers consolidés, relatives aux impôts différés, précisent 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 hypothèses justifiant la probabilité de récupération de ces actifs d'impôts différés ;
- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, 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 les notes 1-3, 1-5 et 11 de l'annexe aux états financiers consolidés fournissent 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 à Paris-La Défense, le 17 février 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon



# 10

## Informations juridiques et financières

### SOMMAIRE

<b>10.1.</b>	<b>COMPTES SOCIAUX ET RAPPORT DE GESTION DE FAURECIA</b>	<b>212</b>	<b>10.3.</b>	<b>LE CAPITAL ET LA BOURSE</b>	<b>240</b>
	10.1.1. Rapport de gestion de Faurecia	212		10.3.1. Faurecia et ses actionnaires	240
	10.1.2. Comptes sociaux	214		10.3.2. Le capital de Faurecia	240
	10.1.3. Affectation du résultat	234		10.3.3. Évolution du cours de l'action	242
	10.1.4. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2014	235	<b>10.4.</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR FAURECIA</b>	<b>244</b>
	10.1.5. Filiales et participations au 31 décembre 2014	236		10.4.1. Historique	244
<b>10.2.</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>238</b>		10.4.2. Renseignements juridiques sur Faurecia	246



## 10.1. Comptes sociaux et rapport de gestion de Faurecia

### 10.1.1. 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 2014 progresse sensiblement à 213,6 millions d'euros à comparer à 203,5 millions d'euros en 2013, 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.

En complément des facturations de prestations aux filiales du groupe, Faurecia facture à certaines filiales une redevance de marque dont l'assiette est basée sur le niveau d'activité. La redevance encaissée en 2014 est en légère augmentation de 1,79 % par rapport à 2013 ; elle s'élève à 25,0 millions d'euros en 2014 contre 24,6 millions d'euros en 2013.

#### Résultats

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2014 est une perte d'exploitation de 8,1 millions d'euros qui se compare à un bénéfice d'exploitation de 1,9 million d'euros en 2013.

Le résultat financier est un produit net de 101,2 millions d'euros, à comparer à un produit net de 20,1 millions d'euros en 2013. La variation est imputable principalement à l'évolution des provisions pour dépréciation des titres de participation. Il comprend :

- une reprise nette de provisions pour dépréciation des titres de 42,0 millions d'euros à comparer à une dotation nette de 36,8 millions d'euros en 2013. Une provision complémentaire sur titres a été enregistrée en 2014 sur la société Faurecia Automotive GmbH pour 25,8 millions d'euros ainsi que sur la société EAK SNC pour 1,9 million d'euros. Des reprises de provisions ont été enregistrées sur la société Faurecia Systèmes d'Échappement pour 38,2 millions d'euros, sur la société Faurecia Automotive Belgium pour 29,1 millions d'euros et sur la société EAK SAS pour 2,4 millions d'euros ;
- des dividendes reçus des filiales qui s'élèvent en 2014 à 123,8 millions d'euros, en hausse de 15,0 millions d'euros par rapport à 2013. Les principaux dividendes encaissés proviennent de Faurecia Automotive Holdings pour 59,7 millions d'euros (contre 46,8 millions d'euros en 2013) et de Financière Faurecia pour 22,8 millions d'euros (contre 31,9 millions d'euros en 2013) ;

- un coût net de financement de 33,6 millions d'euros à comparer à 48,9 millions d'euros en 2013 ;
- des dotations aux autres comptes de provisions et autres charges pour 37,4 millions d'euros à comparer à 6,7 millions d'euros en 2013. Elles contiennent notamment l'amortissement de la prime de remboursement des obligations 2019 pour 14,4 millions d'euros et une dotation nette pour perte de change de 23 millions d'euros (nette de reprise de 16,6 millions d'euros).

Le résultat exceptionnel de l'exercice est une perte nette de 40,2 millions d'euros à comparer à un produit net de 58,9 millions d'euros en 2013. Elle comprend principalement l'impact du reclassement à l'intérieur du groupe de la filiale Faurecia Systèmes d'Échappement.

Le produit d'impôt s'élève à 39,6 millions d'euros. Il correspond au produit d'impôt constaté du fait des résultats bénéficiaires de filiales françaises comprises dans le groupe fiscal d'intégration et se compare, pour 2013, à 18,2 millions d'euros.

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 92,5 millions d'euros. Il se compare à un bénéfice de 99,1 millions d'euros en 2013.

#### Structure financière et endettement

Les principales opérations ayant affecté la structure financière de la société sont les suivantes :

- Faurecia a annoncé son intention d'exercer son option de remboursement anticipé de ses obligations 2019, en juin 2015, à un prix égal à 106,5625 % du pair ; la prime de remboursement correspondante a été provisionnée au 31 décembre 2014 en charges financières pour un montant de 14,4 millions d'euros ;
- Faurecia a renouvelé par anticipation son crédit bancaire syndiqué mis en place en décembre 2011, et à échéance décembre 2016, ce qui lui a permis de bénéficier de conditions plus favorables que dans le crédit précédent, tant en ce qui concerne les coûts que les clauses restrictives (« covenants ») ;
- le nouveau crédit, signé le 15 décembre 2014, comporte une seule tranche d'échéance à 5 ans, pour un montant de 1 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette nouvelle 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. Au 31 décembre 2014, 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.

Il bénéficie d'une garantie de certaines filiales du groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissent les obligations échéance décembre 2016. Par ailleurs, ces garanties disparaîtront automatiquement dès que ces obligations 2016 seront remboursées en totalité.

Le détail des composantes de l'endettement financier est indiqué à la note 16 de l'annexe des comptes sociaux.

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres de la société avant affectation du résultat de l'exercice s'élèvent à 2 564,1 millions d'euros à comparer à 2 478,4 millions d'euros fin 2013. Ils sont en augmentation de 85,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, Faurecia dispose d'une trésorerie nette positive de 34,9 millions d'euros tenant compte de son endettement brut, net des disponibilités, valeurs mobilières de placement et avances nettes de trésorerie et prêts intragroupe, à comparer à un endettement financier net de 139,8 millions d'euros au 31 décembre 2013. La part de la dette à taux variable est à fin 2014 de 47,11 %. Elle fait l'objet de couvertures au moyen d'instruments dérivés de taux.

Les dettes fournisseurs représentant 10,7 millions d'euros ne comportaient pas de factures déjà échues ; elles se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Provision factures non parvenues	8,5	5,2
Factures non échues	2,2	1,9
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		
<b>TOTAL</b>	<b>10,7</b>	<b>7,1</b>

\* Endettement net consolidé.

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

Les flux de trésorerie de l'exercice génèrent un excédent de financement de 156,9 millions d'euros, provenant principalement de la capacité d'autofinancement. Le flux de trésorerie sur les opérations d'investissement est significativement positif à 73,5 millions d'euros, du fait de cessions de titres (opérations de reclassement de titres à l'intérieur du groupe).

La valeur nette comptable des titres de participation comptabilisée au bilan au 31 décembre 2014 s'élève à 2 534,0 millions d'euros à comparer à 2 602,8 millions d'euros au 31 décembre 2013.

## Activité des filiales

L'activité 2014 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 2014 a été marquée par la cession en interne des titres de Faurecia Systèmes d'Échappement à Faurecia Exhaust International. Le 1<sup>er</sup> janvier 2015, la société Financière Faurecia, filiale à 100 % de Faurecia a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en faveur de son actionnaire unique.

La poursuite du développement du groupe a conduit à la création de nouvelles filiales en particulier en Chine, en Russie, en Belgique et au Brésil.

Des opérations de réorganisation juridique ont été menées au cours de l'année 2014 au Mexique, aux Pays-Bas et en Afrique du Sud.

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 sous-chapitre 3.4 du présent document de référence.

Les activités en matière de recherche et développement sont détaillées au chapitre 6 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 4 et 7.

La structure actuelle du capital, les franchissements de seuils et la participation des salariés, via le FCPE Faurecia Actionnariat, sont décrits à la section 10.3.2.

D'autres informations relatives au capital (dont le tableau des autorisations financières et leur utilisation au cours de l'exercice 2014, l'évolution du capital, le capital potentiel et l'autodétention) figurent à la sous-section 10.4.2.2.

L'intégralité des informations concernant la rémunération (fixe, variable, exceptionnelle) et les avantages en nature versés aux administrateurs, au président-directeur général et aux contrôleurs des comptes, est détaillée aux sous-sections 8.1.2.1, 8.1.2.2 et 10.4.2.4. Les provisions constituées par Faurecia et ses



filiales pour retraites et charges assimilées apparaissent à la note 24.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

La liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2014 par chaque mandataire est détaillée à la sous-section 8.1.2.1.

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 10.4.2.2 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 8.1.1 et le sous-chapitre 8.4.

Enfin, d'autres informations, telles que requises par l'article L. 225-100-3 du code de commerce figurent à la sous-section 10.4.2.1.

Le projet des résolutions et leur exposé disponibles au chapitre 11 – 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.

## 10.1.2. COMPTES SOCIAUX

### 10.1.2.1. Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2014	2013	2012
Prestations de services		213 601	203 478	191 916
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>213 601</b>	<b>203 478</b>	<b>191 916</b>
Production immobilisée				
Services extérieurs		(219 755)	(198 692)	(201 263)
Impôts, taxes et versements assimilés		(5 712)	(4 494)	(2 281)
Salaires et traitements		(12 193)	(9 375)	(8 940)
Charges sociales		(7 211)	(8 045)	(4 455)
Dotations aux amortissements et aux provisions, (moins reprises) et transferts de charges	3	(1 503)	(5 301)	3 217
Autres produits/(charges)		24 671	24 294	24 338
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(221 703)</b>	<b>(201 613)</b>	<b>(189 384)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(8 102)</b>	<b>1 865</b>	<b>2 532</b>
Produits financiers	4	285 354	184 322	247 917
Charges financières	4	(184 141)	(164 223)	(158 746)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	4	<b>101 213</b>	<b>20 099</b>	<b>89 171</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>		<b>93 111</b>	<b>21 964</b>	<b>91 703</b>
Produits exceptionnels	5	72 797	79 090	129 524
Charges exceptionnelles	5	(113 015)	(20 176)	(159 175)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	5	<b>(40 218)</b>	<b>58 914</b>	<b>(29 651)</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion				
Impôts sur les bénéfices	6	39 644	18 188	45 280
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>92 537</b>	<b>99 066</b>	<b>107 332</b>



### 10.1.2.2. Bilan au 31 décembre 2014

ACTIF <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2014			31/12/2013	31/12/2012
		Montants Bruts	Amortissements et provisions	Montants Nets	Montants Nets	Montants Nets
Immobilisations incorporelles	7	9 468	9 384	84	95	127
Immobilisations corporelles	8	11 646	10 325	1 321	963	409
Immobilisations financières	9	2 627 565	93 370	2 534 195	2 602 969	2 669 433
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>2 648 679</b>	<b>113 079</b>	<b>2 535 600</b>	<b>2 604 027</b>	<b>2 669 969</b>
Créances d'exploitation		3 738		3 738	4 498	1 691
Créances diverses	10	2 047 808	872	2 046 936	1 521 699	1 350 322
Valeurs mobilières de placement et créances assimilées	11	3 693	621	3 072	3 145	2 188
Disponibilités		95		95	115	31 103
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>2 055 334</b>	<b>1 493</b>	<b>2 053 841</b>	<b>1 529 457</b>	<b>1 385 304</b>
Charges constatées d'avance	12	1 858		1 858	1 618	1 072
Écart de conversion actif		23 006		23 006	6 420	3 220
Primes de remboursement obligations		764		764	1 104	1 413
Charges à répartir	13	20 089		20 089	21 919	28 158
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 749 730</b>	<b>114 572</b>	<b>4 635 158</b>	<b>4 164 545</b>	<b>4 089 136</b>

PASSIF <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Capital		867 476	858 117	775 836
Primes d'émission, de fusion, d'apport		434 755	414 185	285 517
Réserve légale		79 390	74 437	69 070
Réserves réglementées		8 939	8 939	8 939
Autres réserves				
Report à nouveau		1 080 999	1 023 644	921 679
Résultat de l'exercice		92 537	99 066	107 332
Provisions réglementées				
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	14	<b>2 564 096</b>	<b>2 478 388</b>	<b>2 168 373</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	15	<b>42 048</b>	<b>9 941</b>	<b>7 849</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	16	<b>1 945 522</b>	<b>1 589 511</b>	<b>1 850 796</b>
Dettes d'exploitation	17	18 133	13 741	12 447
Dettes diverses	17	34 466	49 963	24 808
<b>TOTAL DETTES D'EXPLOITATION ET DIVERSES</b>		<b>52 599</b>	<b>63 704</b>	<b>37 255</b>
Produits constatés d'avance		3 676	5 349	6 897
Écart de conversion passif		27 217	17 652	17 966
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 635 158</b>	<b>4 164 545</b>	<b>4 089 136</b>



### 10.1.2.3. Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013	2012
<b>I – OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>			
Résultat net	92,5	99,1	107,3
Dotations aux amortissements	12,8	7,8	7,6
Dotations/(reprises) de provisions et autres passifs à long terme	(9,9)	45,4	2,7
(Plus)/moins-values sur cessions et liquidation d'actifs immobilisés	36,8	(58,9)	29,6
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>132,2</b>	<b>93,4</b>	<b>147,2</b>
(Augmentation)/Diminution du besoin en fonds de roulement	(48,8)	32,0	7,3
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>83,4</b>	<b>125,4</b>	<b>154,5</b>
<b>II – OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Investissements incorporels et corporels	(0,4)	(0,7)	(0,2)
Investissements de titres de participation	(2,0)		(125,4)
Autres investissements financiers	(40,8)	(31,8)	(8,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles			
Cessions et liquidation d'immobilisations financières	75,9	78,3	129,3
Cessions autres valeurs financières	40,8	31,4	7,3
Autres diminutions immobilisations corporelles			
<b>FLUX DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>73,5</b>	<b>77,2</b>	<b>2,1</b>
<b>EXCÉDENT/(BESOIN) DE FINANCEMENT (I) + (II)</b>	<b>156,9</b>	<b>202,6</b>	<b>156,6</b>
<b>III – OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation de capital	0,4		
Prime d'émission emprunt obligataire			6,9
Dividendes versés au cours de l'exercice	(7,2)		(38,6)
Émission d'emprunts et nouvelles dettes financières	404,3	263,4	700,4
Remboursements d'emprunts, dettes financières	(41,3)	(315,5)	(236,1)
Variation des (prêts) emprunts auprès du groupe	(513,1)	(181,5)	(588,7)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>(156,9)</b>	<b>(233,6)</b>	<b>(156,1)</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>0,0</b>	<b>(31,0)</b>	<b>0,5</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>0,1</b>	<b>31,1</b>	<b>30,6</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>31,1</b>

## 10.1.2.4. Annexe aux comptes de l'exercice 2014

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 pour dépréciation 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 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.

#### 1.6 Résultat exceptionnel

Les éléments inhabituels ou non récurrents ont été inclus dans les charges et produits exceptionnels.

#### 1.7 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

## ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 1<sup>er</sup> janvier 2015, la société Financière Faurecia, filiale à 100 % de Faurecia a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en faveur de son actionnaire unique.

## NOTE 3

## DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS, (MOINS REPRISES) ET TRANSFERTS DE CHARGES

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013	2012
Reprises sur provisions	1 358	2 045	370
Transferts de charges *	12 111	2 934	11 483
Dotations aux amortissements	(14 107)	(9 342)	(7 584)
Dotations aux provisions sur actif circulant			
Dotations aux provisions pour risques et charges	(865)	(938)	(1 052)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 503)</b>	<b>(5 301)</b>	<b>3 217</b>

\* Dont : Transfert des honoraires compris dans le poste « Services extérieurs » liés aux financements :

12 111	2 934	11 483
--------	-------	--------

**NOTE 4 RÉSULTAT FINANCIER**

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012
<b>Produits financiers</b>			
De participations <sup>(1)</sup>	123 808	108 816	147 426
Autres intérêts et produits assimilés	85 407	71 766	63 859
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Reprises sur provisions <sup>(2)</sup>	76 139	3 740	36 632
<b>TOTAL</b>	<b>285 354</b>	<b>184 322</b>	<b>247 917</b>
<b>Charges financières</b>			
Intérêts et charges assimilées	119 006	120 691	120 031
Dotations aux provisions sur titres <sup>(3)</sup>	27 749	36 800	35 000
Dotations aux autres comptes de provisions et autres charges	37 386	6 732	3 715
<b>TOTAL</b>	<b>184 141</b>	<b>164 223</b>	<b>158 746</b>

<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>101 213</b>	<b>20 099</b>	<b>89 171</b>
---------------------------	----------------	---------------	---------------

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

• Financière Faurecia	22 770	31 856	12 650
• Faurecia Automotive Holdings	59 728	46 845	93 690
• Faurecia Services Groupe	710	1 838	1 348
• SFEA			109
• Faurecia Automotive España	6 372	3 252	12 796
• Faurecia Automotive GmbH	12 570		18 068
• Faurecia Tongda Exhaust System	12 313	12 442	8 765
• Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai	9 345	12 578	
• Faurecia Sistemas de Escape Portugal		5	

(2) Dont :

• reprise provisions sur titres Faurecia Exhaust International			2 250
• reprise provisions sur titres Faurecia Sistemas de Escape Argentina			33 536
• reprise provisions sur titres Faurecia Systèmes d'Échappement	38 200		
• reprise provisions sur titres Faurecia Automotive Belgium	29 100		
• reprise provisions sur titres EAK SAS	2 420		
• reprise provisions pour risques et charges financières	6 419	3 740	845

(3) Dont :

• titres Faurecia Systèmes d'Échappement		3 200	35 000
• titres EAK SNC	1 949		
• titres Faurecia Automotive GmbH	25 800	33 600	



## NOTE 5

## RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Il se décompose comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013	2012
<b>Produits exceptionnels</b>			
Produits sur opérations de gestion			
Produits de cessions d'éléments d'actif <sup>(1)</sup>	72 797	79 090	129 524
Reprises sur provisions			
<b>TOTAL</b>	<b>72 797</b>	<b>79 090</b>	<b>129 524</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		28	
Valeurs comptables d'éléments immobilisés et financiers cédés <sup>(2)</sup>	111 015	20 148	159 175
Dotations aux amortissements et autres provisions	2 000		
<b>TOTAL</b>	<b>113 015</b>	<b>20 176</b>	<b>159 175</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(40 218)</b>	<b>58 914</b>	<b>(29 651)</b>

(1) Dont :

• produit sur cession titres de participation de :	72 100	78 301	129 332
• titres Faurecia Systèmes d'Échappement cédés à Faurecia Exhaust International	72 100		
• titres Faurecia Emissions Control Technologies, USA cédés à Faurecia USA Holdings Inc.			125 400
• titres Faurecia Exhaust Systems SRO cédés à Faurecia Exhaust International		78 301	
• titres Faurecia Sistemas de Escape Argentina cédés à Faurecia Exhaust International			3 900
• titres Toucan Investissement cédés à Faurecia Automotive Holding			31
• titres Hennape Trois cédés à Faurecia Investments			1

(2) Dont :

• valeurs comptables des titres de participation cédés ou apportés :			
• titres Faurecia Systèmes d'Échappement cédés à Faurecia Exhaust International	110 316		
• titres Faurecia Emissions Control Technologies, USA cédés à Faurecia USA Holdings Inc.			125 400
• titres Faurecia Exhaust Systems SRO cédés à Faurecia Exhaust International		19 759	
• titres Faurecia Sistemas de Escape Argentina cédés à Faurecia Exhaust International			33 536
• titres Toucan Investissement cédés à Faurecia Automotive Holding			40
• titres Hennape Trois cédés à Faurecia Investments			1

**NOTE 6 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>	2014	2013	2012
Produit d'impôts en provenance des filiales intégrées	39 647	18 185	45 272
Remboursement de reports en arrière de déficits			
Autres (Charges)/Produits d'impôts (crédit d'impôt)	(3)	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>39 644</b>	<b>18 188</b>	<b>45 280</b>

**NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Elles s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Concessions, brevets et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>MONTANT NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>80</b>	<b>109</b>	<b>189</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations		2	2
Sorties d'actifs			0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(64)	(64)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs			0
Autres mouvements			
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>80</b>	<b>47</b>	<b>127</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations		4	4
Sorties d'actifs			0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(36)	(36)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs			0
Autres mouvements			
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>80</b>	<b>15</b>	<b>95</b>
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			
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>80</b>	<b>4</b>	<b>84</b>



## NOTE 8

## IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014		31/12/2013	31/12/2012
	Brut	Net	Net	Net
Terrains	53	53	53	53
Constructions	271	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	11 322	1 268	910	356
<b>TOTAL</b>	<b>11 646</b>	<b>1 321</b>	<b>963</b>	<b>409</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>MONTANT NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>438</b>	<b>491</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations			215	215
Sorties d'actifs			(1)	(1)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(297)	(297)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs			1	1
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>356</b>	<b>409</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations			687	687
Sorties d'actifs			(330)	(330)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(133)	(133)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs			330	330
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>910</b>	<b>963</b>
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
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>1 268</b>	<b>1 321</b>



**NOTE 9 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014			31/12/2013	31/12/2012
	Brut	Provisions	Net	Net	Net
Participations	2 627 361	93 370	2 533 991	2 602 806	2 669 314
Créances rattachées à des participations			0	0	0
Autres titres immobilisés	204		204	163	119
<b>TOTAL</b>	<b>2 627 565</b>	<b>93 370</b>	<b>2 534 195</b>	<b>2 602 969</b>	<b>2 669 433</b>

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
<b>MONTANT NET AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>2 801 430</b>	<b>99 327</b>	<b>2 702 103</b>
Acquisitions			0
Augmentations de capital	125 402		125 402
Dotations et reprises aux comptes de provisions		32 750	(32 750)
Cession de titres	(158 977)	(33 536)	(125 441)
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>2 767 855</b>	<b>98 541</b>	<b>2 669 314</b>
Acquisitions			0
Augmentations de capital			0
Dotations et reprises aux comptes de provisions		36 800	(36 800)
Transmission universelle de patrimoine	(9 947)		(9 947)
Cession de titres	(19 761)		(19 761)
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>2 738 147</b>	<b>135 341</b>	<b>2 602 806</b>
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)
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>2 627 361</b>	<b>93 370</b>	<b>2 533 991</b>



## NOTE 10 CRÉANCES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Avances de trésorerie	1 994 551	1 493 308	1 310 009
Provisions s/avances de trésorerie	(872)	(869)	(866)
Impôts dus par les filiales (régime intégration fiscale)	16 012	294	11 138
Créances d'impôts sur les sociétés	33 392	27 186	25 818
Dépôt relatif à la titrisation			
TVA récupérable	1 536	1 497	919
Débiteurs divers	2 317	219	3 304
Divers		64	
<b>TOTAL</b>	<b>2 046 936</b>	<b>1 521 699</b>	<b>1 350 322</b>

## NOTE 11 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET CRÉANCES ASSIMILÉES

Au 31 décembre 2014, ce poste comprend :

- 36 266 actions Faurecia (dont 13 812 actions au titre du contrat de liquidité) pour une valeur nette au bilan de 1,1 million d'euros contre 44 162 actions pour une valeur nette de 1,2 million d'euros au 31 décembre 2013.

La valeur nette au 31 décembre 2014 tient compte d'une provision pour dépréciation d'un montant de 0,6 million d'euros, montant identique au 31 décembre 2013 ;

- 853 OPCVM pour une valeur nette au bilan de 2,0 millions d'euros.

## NOTE 12 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Les charges constatées d'avance comprennent essentiellement :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Primes sur instruments financiers de change et de taux			
Commissions et frais bancaires	67	91	4
Intérêts sur billets de trésorerie	1 055	689	365
Loyer	618	615	603
Divers	118	223	100
<b>TOTAL</b>	<b>1 858</b>	<b>1 618</b>	<b>1 072</b>

**NOTE 13 CHARGES À RÉPARTIR**

Les charges à répartir au 31 décembre 2014 correspondent aux honoraires liés aux moyens de financement.

**NOTE 14 CAPITAUX PROPRES**

**14.1 Variation des capitaux propres**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Solde au 31/12/2013	Décision d'affectation de l'AGO du 27/05/2014	Augmentation du capital	Résultat de l'exercice	Solde au 31/12/2014
Capital	858 117		9 359		867 476
Primes d'émission, de fusion, d'apport	414 185		20 570		434 755
Réserve légale	74 437	4 953			79 390
Réserves réglementées	8 939				8 939
Autres réserves	0				0
Report à nouveau	1 023 644	57 355			1 080 999
Résultat de l'exercice	99 066	(99 066)		92 537	92 537
Provisions réglementées	0				0
<b>TOTAL</b>	<b>2 478 388</b>	<b>(36 758)</b>	<b>29 929</b>	<b>92 537</b>	<b>2 564 096</b>

**14.2 Capital et primes d'émission, de fusion et d'apport**

Au 31 décembre 2014, le capital est de 867 476 470 euros, divisé en 123 925 210 actions de 7 euros chacune, entièrement libérées. Au 31 décembre 2014, 64 195 100 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 2014, soit au total 931 025 options au prix moyen de souscription de 41,6 euros permettraient d'augmenter :

- le capital de 6,5 millions d'euros correspondant à 931 025 actions de 7 euros ;
- la prime d'émission de 32,3 millions d'euros.


**NOTE 15 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
<b>Provisions pour risques</b>			
Pertes de change	23 005	6 419	3 221
Divers	2 000		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>25 005</b>	<b>6 419</b>	<b>3 221</b>
<b>Provisions pour charges</b>			
Provision pour retraites et charges assimilées <sup>(1)</sup>	3 025	3 518	4 624
Provision pour prime de remboursement obligation	14 013		
Autres provisions pour charges	5	4	4
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>17 043</b>	<b>3 522</b>	<b>4 628</b>
<b>TOTAL</b>	<b>42 048</b>	<b>9 941</b>	<b>7 849</b>

(1) La provision pour retraite et charges assimilées couvre les coûts que la société supporte lors du départ en retraite des salariés :

- indemnités de départ à la retraite ;
- compléments de retraite à verser à certains salariés.

Pour cette dernière obligation, elle est libérée de ses engagements par un prélèvement du capital nécessaire au service de la rente que la compagnie d'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 base d'un taux d'actualisation de 1,85 % et un taux d'inflation de 1,8 %.

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012
Valeur actuarielle des engagements de retraite	9 093	7 863	9 751
Couverture des engagements	(180)	(345)	(1 420)
Éléments différés	(5 888)	(4 000)	(3 707)
<b>PROVISION</b>	<b>3 025</b>	<b>3 518</b>	<b>4 624</b>

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012
Droits acquis par les salariés	(601)	(665)	(517)
Actualisation des droits projetés	(274)	(316)	(388)
Rendement des fonds	11	43	52
Curtailment – Settlement			
Amortissement des écarts différés			(194)
Autres variations			365
<b>TOTAL</b>	<b>(864)</b>	<b>(938)</b>	<b>(682)</b>

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Solde au 31/12/2013	Dotations	Dépenses imputées	Reprises	Versements aux fonds investis pour les retraites	Solde au 31/12/2014
Provisions pour risques	6 419	25 005		(6 419)		25 005
Provisions pour retraite et charges assimilées	3 518	864		(1 357)		3 025
Provisions pour prime de remboursement obligation		14 013				14 013
Autres provisions pour charges	4	1				5
<b>TOTAL</b>	<b>9 941</b>	<b>39 883</b>	<b>0</b>	<b>(7 776)</b>	<b>0</b>	<b>42 048</b>

## NOTE 16 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Emprunts obligataires convertibles	249 990	250 000	461 280
Autres emprunts obligataires	740 000	740 000	740 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	942 450	586 284	642 992
Emprunts et dettes financières diverses	13 082	13 227	6 524
<b>TOTAL</b>	<b>1 945 522</b>	<b>1 589 511</b>	<b>1 850 796</b>

La part de la dette à taux variable s'élève à 47,11 %. Elle fait l'objet de couverture au moyen d'instruments dérivés de taux d'intérêt maximum comme décrit en note 20-1.

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2014
Échéance 2015	1 037 347
Échéance 2016	586 379
Échéance 2017	42 387
Échéance 2018	268 607
Échéance 2019	7 208
Échéance 2020	3 594
<b>TOTAL</b>	<b>1 945 522</b>



Les principaux éléments de financement du groupe sont décrits ci-dessous :

## Obligations 2016

Faurecia a émis le 9 novembre 2011 des obligations pour un montant total de 350 millions d'euros à échéance du 15 décembre 2016. Ces obligations portent intérêt à 9,375 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2012 ; elles ont été émises à 99,479 % de leur valeur nominale et sont cotées sur la bourse de Luxembourg. Une émission complémentaire de 140 millions d'euros a été effectuée le 21 février 2012, à même échéance et même taux d'intérêt, à 107,5 % du nominal. Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA après certains ajustements est inférieur à 2,5 fois les charges d'intérêt brutes, ainsi que de restrictions sur l'endettement du même type que celles du crédit syndiqué bancaire. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations. Les obligations 2016 bénéficient d'une garantie de certaines filiales du groupe.

## Obligations 2019

Faurecia a émis le 3 mai 2012 des obligations pour un montant de 250 millions d'euros à échéance du 15 juin 2019. Ces obligations portent intérêt à 8,75 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2012 ; elles ont été émises à 99,974 % de leur valeur nominale et sont cotées à la bourse de Luxembourg. Ces obligations sont soumises aux mêmes restrictions que les obligations d'échéance décembre 2016. Elles ne bénéficient pas de la garantie des filiales du groupe. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Faurecia a annoncé son intention d'exercer son option de remboursement anticipé de ces obligations 2019, en juin 2015, à un prix égal à 106,5625 % du pair ; la prime de remboursement correspondante a été provisionnée au 31 décembre 2014 en charges financières pour un montant de 14 millions d'euros.

## Crédit syndiqué

Faurecia a renouvelé par anticipation son crédit bancaire syndiqué mis en place en décembre 2011, et à échéance décembre 2016, ce qui lui a permis de bénéficier de conditions plus favorables que dans le crédit précédent, tant en ce qui concerne les coûts que les clauses restrictives (« covenants »).

Le nouveau crédit signé le 15 décembre 2014, comporte une seule tranche d'échéance à 5 ans, pour un montant de 1 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette nouvelle 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. Au 31 décembre 2014, 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.

Il bénéficie d'une garantie de certaines filiales du groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissent les obligations échéance décembre 2016. Par ailleurs, ces garanties disparaîtront automatiquement dès que ces obligations 2016 seront remboursées en totalité.

## OCEANE 2018

Faurecia a 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<sup>er</sup> janvier 2018 pour un montant total de 250 millions d'euros. Ces obligations portent intérêt à 3,25 %, le coupon étant versé le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année et pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Le montant nominal est de 19,48 euros par obligation.

Faurecia dispose d'une possibilité d'amortissement anticipé des obligations à tout moment à compter du 15 janvier 2016, au pair majoré des intérêts courus, par remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation, sous certaines conditions. Ces obligations sont convertibles à tout moment par les porteurs à compter de leur date d'émission.

\* Endettement net consolidé.

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

Les critères d'exigibilité anticipée des obligations incluent une clause de changement de contrôle mais, à la différence des obligations convertibles d'échéance 2015, elles n'incluent pas de clause de détention minimale par PSA.

### Billets de trésorerie

Un programme de billets de trésorerie est poursuivi sur le marché domestique français d'un montant global de 850 millions d'euros ; la liquidité de ce programme est assurée par la ligne de crédit syndiqué bancaire ; le montant utilisé fin 2014 s'élève à 738,3 millions d'euros.

## NOTE 17 DETTES D'EXPLOITATION ET DETTES DIVERSES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 717	7 056	6 225
Autres dettes d'exploitation	7 416	6 685	6 222
<b>SOUS-TOTAL DETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>18 133</b>	<b>13 741</b>	<b>12 447</b>
Avances de trésorerie intragroupe	33 338	48 861	22 995
Autres dettes diverses	1 128	1 102	1 813
<b>SOUS-TOTAL DETTES DIVERSES</b>	<b>34 466</b>	<b>49 963</b>	<b>24 808</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52 599</b>	<b>63 704</b>	<b>37 255</b>



## NOTE 18

## 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 (soit 38 % pour l'exercice 2014 et les exercices suivants).

Elle s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Impôts différés passif sur différences temporaires			
Impôts latents correspondant aux économies d'impôt liées à l'utilisation de déficits de filiales intégrées	(707 029)	(653 860)	(561 285)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF</b>	<b>(707 029)</b>	<b>(653 860)</b>	<b>(561 285)</b>
Produits imposés mais non encore comptabilisés	1 601	4 269	5 323
Charges comptabilisées non encore déduites fiscalement	13 120	6 235	5 339
Économie d'impôt future sur le déficit d'intégration fiscale	544 098	530 491	445 532
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF</b>	<b>558 819</b>	<b>540 995</b>	<b>456 194</b>
<b>(PASSIF)/ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(148 210)</b>	<b>(112 865)</b>	<b>(105 091)</b>

## NOTE 19

## ENGAGEMENTS FINANCIERS

Les avals, cautions et garanties comprennent des engagements en faveur de filiales et participations directes et indirectes pour un montant de 71,8 millions d'euros (montant nul au 31/12/2013 et de 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2012).



**NOTE 20 INSTRUMENTS FINANCIERS POUR LA COUVERTURE DES RISQUES DE MARCHÉ**

### 20.1 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 payables sur une partie du premier semestre de 2015.

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

Au 31/12/2014 <i>(en millions d'euros)</i>	Notionnel par échéances		
	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Swap taux variable/taux fixe	470	–	–

### 20.2 Couverture du risque de change

Le risque de change sur des prêts intragroupe à des filiales hors de la zone euro dans leur monnaie de fonctionnement alors que ces prêts sont référencés en euros est couvert au moyen de swap.

Au 31 décembre 2014, les swaps de change mis en place concernent 25,9 millions de dollars américains.

**NOTE 21 EFFECTIF MOYEN**

	2014	2013	2012
Cadres et assimilés	41	46	42
Employés	2	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>44</b>

**NOTE 22 RÉMUNÉRATIONS**

En 2014, les rémunérations des organes d'administration (jetons de présence) se sont élevées à 396 359 euros contre 393 600 euros en 2013.



## NOTE 23

## OPÉRATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Au Résultat</b>			
• Prestations facturées aux filiales	238 534	227 963	216 369
• Revenus de participation	181 192	149 109	167 740
• Intérêts et produits assimilés	19 757	27 812	35 734
• Prestations faites par les filiales	(192 464)	(181 077)	(173 387)
• Intérêts et charges assimilés			(235)
<b>Au Bilan</b>			
• Créances rattachées à des participations	0	0	0
• Clients et créances diverses	2 014 019	1 495 526	1 321 961
• Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	33 517	49 061	23 182

Entreprises liées : sociétés incluses par intégration globale dans les comptes consolidés du groupe Faurecia.

## NOTE 24

## IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Peugeot S.A. – 75 avenue de la Grande-Armée – 75116 Paris

### 10.1.2.5. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

	2014	2013	2012	2011	2010
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>1 – Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	867 476 470	858 116 945	775 836 215	772 578 415	772 567 096
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	123 925 210	122 588 135	110 833 745	110 368 345	110 366 728
c) Nombre maximal d'actions futures à créer : par exercice d'options de souscription	931 025	1 113 600	1 126 725	1 475 348	1 523 998
<b>2 – Opérations et résultats de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	213 600 660	203 477 926	191 915 579	171 388 534	140 574 549
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	57 503 003	128 905 888	72 402 124	(71 657 003)	19 110 764
c) Impôts sur les bénéfiques <sup>(1)</sup>	(39 644 632)	(18 187 531)	(45 279 780)	32 198 556	(7 988 370)
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	92 537 243	99 066 092	107 332 169	250 171 226	556 538 732
f) Résultat distribué <sup>(2) (3)</sup>	43 373 824	36 776 441	0	38 628 921	27 591 682
<b>3 – Résultat par action</b>					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,78	1,20	1,06	(0,36)	0,25
b) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,75	0,81	0,97	2,27	5,04
c) Dividende attribué à chaque action (net)	0,35	0,30	0,00	0,35	0,25
<b>4 – Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	47	47	44	42	41
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	12 193 239	9 374 348	8 939 563	9 242 938	10 214 816
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	7 210 631	8 045 296	4 455 472	4 799 326	4 234 177

(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 2014, de l'approbation par l'AGO de l'affectation du résultat de cet exercice.

(3) La part de dividende de l'exercice 2014 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 ».



### 10.1.3. AFFECTATION DU RÉSULTAT

(en euros)

Le résultat de l'exercice étant de : 92 537 243

Il est proposé d'affecter ce bénéfice de la façon suivante :

#### 1- Origine

Report à nouveau antérieur 1 080 998 788

Résultat de l'exercice 92 537 243

**1 173 536 031**

#### 2 – Affectation

Réserve légale 4 626 862

Dividende\* 43 373 824

Prime d'émission, de fusion, d'apport -

Report à nouveau 1 125 535 345

**1 173 536 031**

\* La part de dividende correspondant aux actions propres que la société détiendrait pour son propre compte, à la date de mise en paiement, sera affectée au compte « Report à nouveau ».

Les dividendes distribués au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions à rémunérer	Dividende distribué (en euros)
2011	110 368 345	0,350
2012	110 833 745	-
2013	122 588 135	0,300
<b>Proposition 2014</b>	<b>123 925 210</b>	<b>0,350</b>

## 10.1.4. INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>(en milliers d'euros)</i>	Quantité	Nature et montant nominal	Valeur nette <i>(K€)</i>
<b>1. PRINCIPAUX TITRES</b>			
a) Participations			
Faurecia Investments	5 044 004	Actions de 15 euros	452 488
Faurecia USA Holdings Inc.	4 321	Actions de 0,001 USD	600 699
Faurecia Automotive Belgium	9 999 999	Actions	29 100
Faurecia Automotive España S.L	126 859	Actions de 6 euros	76 449
Financière Faurecia	2 200 000	Actions de 15 euros	53 841
Faurecia Magyarország Kipufogo-Rendszer Kft	24 900 000	Parts de 1 HUF	0
Faurecia Tongda Exhaust System (Wuhan) Co., Ltd	1	Part	2 217
EAK Composants pour l'Automobile SNC	51 510	Parts de 15 euros	0
Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai Co., Ltd	1	Part	1 212
Faurecia Automotive Holdings	23 422 557	Actions de 1 euro	918 260
Faurecia Automotive GmbH	1	Part	165 784
Faurecia Services Groupe	2 500	Actions de 16 euros	0
Faurecia Exhaust International	1 932 750	Actions de 15 euros	29 301
ET Dutch Holdings Cooperatie U.A		Contribution de 204 600 milliers d'euros	204 600
Hennape Un S.A.	3 694	Actions de 10 euros	37
Hennape Deux SAS	100	Actions de 10 euros	1
Hennape Quatre SAS	100	Actions de 10 euros	1
Hennape Cinq SAS	100	Actions de 10 euros	1
<b>TOTAL TITRES</b>			<b>2 533 991</b>
<b>2. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET CRÉANCES ASSIMILÉES</b>			
Faurecia	36 266	Actions de 7 euros	1 106
BNP	853	Parts	1 966
<b>TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>			<b>3 072</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>			<b>2 537 063</b>



### 10.1.5. FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable brute des titres détenus
<b>I. Renseignements détaillés</b>				
<b>A. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)</b>				
Faurecia Investments	75 660	25 648	100	452 488
Financière Faurecia	33 000	49 487	100	53 841
Faurecia Automotive Belgium	10 000	(980)	100	60 196
Faurecia USA Holdings Inc.	641 261	(28 176)	85	600 699
ET Dutch Holdings BV	18	(22 289)	100	204 600
Faurecia Automotive Holdings	23 423	75 424	100	918 260
Faurecia Exhaust International	7 301	(53 299)	100	29 302
<b>B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)</b>				
Faurecia Automotive España S.L.	7 138	438 488	11	76 449
Faurecia Automotive GmbH	196 420	107 984	26	225 184
Faurecia ADP Holding	10 430	(10)	0	0
Faurecia Tongda Exhaust System (WUHAN) Co., Ltd	6 051	60 085	50	2 217
<b>II. Renseignements globaux</b>				
Filiales et participations non reprises au paragraphe A				4 126
Filiales et participations non reprises au paragraphe B				0
<b>TOTAL</b>				<b>2 627 361</b>

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
452 488	0	0	(18)	(21 767)	0	
53 841	1 768 591	0	0	19 042	22 770	
29 100	0	0	11 509	(2 129)	0	
600 699	0	0	66 343	19 346	0	1 euro = 1,2141 usd
204 600	0	0	0	(104 536)	0	
918 260	0	0	190 444	(134 125)	59 728	
29 302	0	0	0	(53 268)	0	
76 449	0	0	188 537	24 670	6 373	
165 784	0	0	3 973	(54 011)	12 570	
0	0	0	0	(11)	0	
2 217	0	0	177 403	29 151	12 313	1 euro = 7,5358 cny
1 252	796				10 055	
0					0	
<b>2 533 991</b>	<b>1 769 386</b>				<b>123 808</b>	



## 10.2. 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 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Faurecia S.A., 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 de nos 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 des comptes expose les règles et 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 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 assuré 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2015  
Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon



## 10.3. Le capital et la bourse

### 10.3.1. FAURECIA ET SES ACTIONNAIRES

#### CALENDRIER 2015

12 février 2015	10 heures 30	Communiqué des résultats annuels 2014
15 avril 2015	Après bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2015
27 mai 2015	10 heures	Assemblée générale des actionnaires
24 juillet 2015	Avant bourse	Communiqué des résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2015
14 octobre 2015	Après bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2015

Les relations entre Faurecia et ses actionnaires sont décrites au sous-chapitre 7.2 (sous-section 7.2.2.1).

### 10.3.2. LE CAPITAL DE FAURECIA

Toutes les actions de la société sont représentatives du capital social.

Au 31 décembre 2014, le capital social est de 867 476 470 euros, divisé en 123 925 210 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 2014 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 modifiée le 17 décembre 2013, 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	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 Actionariat	316 482	0,26	586 797	0,31	586 797	0,31
Membres du conseil	60 552	0,05	105 793	0,06	105 793	0,06
Autodétention	36 266	0,03	36 266	0,02	0	0,00
<i>dont contrat de liquidité</i>	<i>13 812</i>	<i>0,01</i>	<i>13 812</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	60 131 401	48,52 %	60 692 995	32,26 %	60 692 995	32,27 %
<b>TOTAL</b>	<b>123 925 210</b>	<b>100 %</b>	<b>188 120 310</b>	<b>100 %</b>	<b>188 084 044</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2014.

Par ailleurs, les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2014 :

Nom de l'actionnaire	Date du franchissement	Sens du seuil	Seuil franchi	Nbre d'actions après franchissement	% capital après franchissement	% ddv après franchissement
Financière de l'Échiquier	15 mai 2014	Hausse	2 % en droits de vote	3 755 020	3,06 %	2,01 %
PSA	24 juin 2014	Baisse	2 % en droits de vote	64 089 197	51,76 %	67,73 %

Au cours de l'exercice 2014, aucun franchissement de seuil légal n'a été déclaré.

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 10.4.2.2.

Les administrateurs détiennent environ 0,05 % du capital et 0,06 % des droits de vote théoriques et exerçables de la société.



### 10.3.3. ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Les actions Faurecia sont cotées sur le compartiment A du marché Euronext Paris de NYSE Euronext.

En 2014, le cours de l'action Faurecia a enregistré une hausse de 11,6 %. Il s'éleva fin 2014 à 30,92 euros, à comparer à 27,71 euros fin 2013.

Le cours moyen de l'action Faurecia sur l'année 2014 est de 28,55 euros avec un plus haut de 33,21 euros le 24 avril 2014 et un plus bas de 21,74 euros le 16 octobre 2014.

Les échanges mensuels moyens ont été en 2014 de 7,51 millions d'actions et de 213,90 millions d'euros.

#### 10.3.3.1. Cours de bourse et volume de transaction (source : Euronext) information boursière

Cours et volumes des transactions	Cours (en euros)			Volume des transactions		Capitaux (en milliers d'euros)
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	
<b>2014</b>						
Janvier	29,80	28,56	26,61	29,27	9 700 995	276 386
Février	32,34	30,32	27,21	32,28	9 841 865	296 880
Mars	33,18	31,09	28,65	30,68	7 859 235	242 693
Avril	33,21	31,54	29,47	32,40	7 719 972	242 319
Mai	32,43	29,83	26,42	30,17	7 822 911	229 305
Juin	32,57	30,27	27,42	27,56	6 398 799	193 011
Juillet	29,84	28,49	26,25	26,47	6 092 233	172 456
Août	26,81	25,65	23,52	25,61	6 261 141	159 413
Septembre	27,84	26,15	24,70	25,32	6 111 226	159 417
Octobre	26,80	24,41	21,74	25,79	9 471 602	228 615
Novembre	29,56	27,13	25,55	29,38	5 871 444	158 977
Décembre	31,54	30,02	28,52	30,92	6 743 696	202 094

Cours et volumes des transactions	Cours (en euros)			Volume des transactions		Capitaux (en milliers d'euros)
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	
<b>2013</b>						
Janvier	14,43	13,33	11,95	12,99	12 087 953	160 730
Février	15,19	13,64	12,68	13,70	10 783 126	147 920
Mars	14,73	13,54	12,37	12,40	9 927 203	135 290
Avril	14,23	12,54	11,57	14,10	10 262 392	129 890
Mai	17,50	15,40	13,50	17,40	11 395 072	176 240
Juin	18,20	17,20	15,82	17,01	9 744 155	168 210
Juillet	21,00	19,45	16,93	19,85	11 852 286	230 490
Août	20,68	19,75	18,55	19,25	6 711 719	132 200
Septembre	22,67	21,40	19,32	21,40	6 896 724	151 090
Octobre	23,64	22,02	20,96	21,54	9 094 970	201 100
Novembre	25,95	23,49	21,24	24,80	11 771 637	281 810
Décembre	27,95	25,89	23,25	27,71	11 399 130	289 030

### 10.3.3.2. Données boursières

	31/12/2014	31/12/2013
Capitalisation boursière en fin de période <i>(en millions d'euros)</i>	3 831,8	3 072,2
Cours de l'action <i>(en euros)</i>		
• Le plus haut	33,21	27,95
• Le plus bas	21,74	11,57
Cours de l'action en fin de période <i>(en euros)</i>	30,92	27,71
Quote-part des capitaux propres par action <i>(en euros)</i>	13,85	12,25

### 10.3.3.3. Dividendes

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice
2011	110 368 345	0,35 euro par action
2012	110 833 745	-
2013	122 588 135	0,30 euro par action
2014	123 925 210	0,35 euro par action

### 10.3.3.4. Politique de distribution

En fonction des résultats du groupe, la société distribue un dividende cohérent avec la pratique d'entreprises similaires.

### 10.3.3.5. Données par action

<i>(en euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net dilué par action (part du groupe)	1,34	0,79
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation par action	8,42	8,37

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.



## 10.4. Informations complémentaires sur Faurecia

### 10.4.1. 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 Echappement en France, Leistritz Abgastechnik en Allemagne et Silenciadores PCG en Espagne. Ecia devient alors le leader européen des systèmes d'échappement. Sa division Sièges d'automobiles s'associe dans le même temps à l'équipementier espagnol Irausa et crée Ardas. Volkswagen, Renault, Daimler Chrysler, Opel, Honda et Mitsubishi lui commandent des échappements, des sièges, des éléments pour l'intérieur du véhicule ou des blocs avant.

**11 décembre 1997.** Ecia lance une offre publique d'achat amicale sur Bertrand Faure, portant sa participation directe et indirecte dans ce groupe à 99 %. Parallèlement aux cessions effectuées par Bertrand Faure de ses activités dans les bagages (Delsey) et l'aéronautique (Ratier-Figeac), Ecia cède également en 1998 son activité de motocycles (Peugeot Motocycles) au groupe PSA Peugeot Citroën.

**1<sup>er</sup> juin 1999.** La fusion des entités juridiques Ecia et Bertrand Faure donne naissance à la société Faurecia et conduit le groupe PSA Peugeot Citroën à détenir fin 1999, 52,6 % du capital de Faurecia. Celle-ci réalise alors un chiffre d'affaires supérieur à 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 co-détenait 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 séquençement 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<sup>er</sup> janvier 2018, pour un montant porté, dans le cadre de l'option de surallocation exercée le 12 septembre 2012, à 249 999 989,00 euros, correspondant à 12 833 675 obligations.

Le 29 novembre, Faurecia 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<sup>er</sup> 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.

## 10.4.2. RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES SUR FAURECIA

### 10.4.2.1. 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<sup>er</sup> 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 :

- a. l'acte constitutif et les statuts de l'émetteur ;
- b. 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 des affaires juridiques

2, rue Hennape

92000 Nanterre

Ou lesdits documents peuvent également être consultés sur le site internet de la société [www.faurecia.fr](http://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 2014 est disponible au chapitre 9. Un organigramme simplifié des sociétés opérationnelles du groupe Faurecia, disponible à la sous-section 10.4.2.3 du présent document de référence, complète utilement cette information.

Le financement des filiales du groupe est assuré de manière centralisée, principalement par Faurecia et par sa filiale Financière Faurecia, cette dernière faisant fonction de centrale de trésorerie. 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 emprunteurs et prêteuses des diverses unités.

Au 31 décembre 2014, Faurecia dispose d'une trésorerie nette positive de 34,9 milliers 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 1 387,6 millions d'euros.

### EXERCICE SOCIAL

L'exercice social, d'une durée de douze (12) mois, commence le 1<sup>er</sup> janvier pour se terminer le 31 décembre.

### RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, l'assemblée générale détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende et prélève les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de 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.fr](http://www.faurecia.fr).

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.fr](http://www.faurecia.fr) 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, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Ce droit de vote double peut être supprimé par décision de l'assemblée générale extraordinaire et après consultation de l'assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de liquidation de communauté de biens entre époux, de succession ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

### EXISTENCE DE SEUILS STATUTAIRES DEVANT ÊTRE DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ

Aux termes de l'article 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.

L'emprunt obligataire convertible émis le 18 septembre 2012, ainsi que les emprunts obligataires émis le 9 novembre 2011

et le 3 mai 2012 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 PSA.

#### **MESURES PRISES PAR LA SOCIÉTÉ EN VUE D'ASSURER QUE LE CONTRÔLE NE SOIT 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 10.3.2.

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 8.4 du document de référence : le contrôle interne ;
- section 8.1.1 du document de référence : existence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration et des comités spécialisés ;
- sous-section 8.1.2.1 : section « 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 330 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 8.1.1, 10.3.2 et aux sous-sections 10.4.2.1 et 10.4.2.2 du présent document de référence.



### 10.4.2.2. Information complémentaire sur le capital

Le capital social de la société au 31 décembre 2014 est de 867 476 470 euros, divisé en 123 925 210 actions de 7 euros de nominal chacune, de même catégorie, entièrement souscrites et libérées. Elles représentent 188 120 310 droits de vote théoriques et 188 084 044 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 l'assemblée générale du 30 mai 2013, et leur utilisation au cours de l'exercice 2014.

Nature de l'autorisation	Montant en euros/ valeur nominale	Durée	Utilisation en 2014
<b>Résolution n° 9</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital 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"> <li>• 300 millions d'euros (plafond commun à cette résolution et aux résolutions 10 à 13 de cette même assemblée)</li> <li>• 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance (plafond commun aux résolutions 10 et 11 de cette même assemblée)</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 10</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec suppression du DPS par voie d'une offre au public	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 110 millions d'euros</li> <li>• 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 11</b> 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"> <li>• 110 millions d'euros</li> <li>• 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 12</b> 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
<b>Résolution n° 13</b> 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
<b>Résolution n° 14</b> 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

Nature de l'autorisation	Montant en euros/ valeur nominale	Durée	Utilisation en 2014
<p><b>Résolution n° 15</b> Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions</p>	Dans la limite d'un nombre maximal de 2,5 millions de titres au jour de la décision du conseil d'administration	26 mois	Oui, le conseil d'administration du 28 juillet 2014 a attribué des actions de performance à hauteur d'un nombre maximal de 957 125 actions

### CAPITAL POTENTIEL

Le capital potentiel est composé d'options de souscription d'actions, d'actions de performance et d'obligations convertibles ou échangeables en actions (OCEANE).

#### Options de souscription d'actions

931 025 options de souscription d'actions non encore levées au 31 décembre 2014 ont été attribuées au personnel de l'entreprise.

À titre indicatif, et sur la base du capital existant au 31 décembre 2014, si la totalité des options étaient exercées, elles représenteraient 0,74 % du capital de la société.

Pour le détail des plans d'options de souscription d'actions arrêtés au 31 décembre 2014, nous vous invitons à vous reporter au tableau ci-après et également à la note 22.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

Information sur les options de souscription d'actions	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 17	Plan n° 18
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	AG du 25 mai 2004 CA du 19 avril 2005	AG du 23 mai 2005 CA du 13 avril 2006	AG du 23 mai 2005 CA du 16 avril 2007	AG du 29 mai 2007 CA du 10 avril 2008
Nombre total d'actions ajustées pouvant être souscrites	321 750	340 800	346 200	357 000
Nombre total d'actions ajustées pouvant être souscrites par M. Yann Delabrière	-	-	48 000	60 000
Point de départ d'exercice des options	19 avril 2009	13 avril 2010	17 avril 2011	10 avril 2012
Date d'expiration des options	18 avril 2015	12 avril 2016	16 avril 2017	9 avril 2016
Prix de souscription ajusté	54,45 €	45,20 €	44,69 €	28,38 €
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches) *	-	-	-	-
<b>Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13 300</b>
<b>Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques</b>	<b>131 625</b>	<b>144 600</b>	<b>95 400</b>	<b>49 800</b>
<b>Options de souscription restantes en fin d'exercice 2014</b>	<b>190 125</b>	<b>196 200</b>	<b>250 800</b>	<b>293 900</b>

\* Aucun des plans ne comporte 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 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

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 2014, 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 2014, 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)	1 200	28,38

Il n'a pas été attribué d'option de souscription ou d'achat d'actions en 2014.

### Actions de performance

Suite à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 30 mai 2013 au conseil d'administration à l'effet de procéder à

des attributions gratuites d'actions de performance, le conseil d'administration de Faurecia du 28 juillet 2014 a adopté le règlement du plan d'attribution d'actions numéro 6 et a arrêté la liste des 289 bénéficiaires qui pourront recevoir, en fonction de la réalisation des conditions de présence et de performance du plan, un maximum de 957 125 actions Faurecia.

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE**

**TABLEAU N° 10 (NUMÉROTATION CONFORME À LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16 TELLE QUE MODIFIÉE LE 17 DÉCEMBRE 2013)**

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	Plan n° 5 du 24 juillet 2013	Plan n° 6 du 28 juillet 2014
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG du 8 février 2010</li> <li>CA du 23 juin 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG du 8 février 2010</li> <li>CA du 21 juillet 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG du 26 mai 2011</li> <li>CA du 25 juillet 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG du 26 mai 2011</li> <li>CA du 23 juillet 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG du 30 mai 2013</li> <li>CA du 24 juillet 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG du 30 mai 2013</li> <li>CA du 28 juillet 2014</li> </ul>
Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné	860 600	887 250	933 400	1 049 100	1 215 500	957 125
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Yann DELABRIÈRE	37 050	37 050	52 000	52 000	71 500	68 900
Nombre d'actions cible attribuées durant l'exercice concerné	662 000	682 500	718 000	807 000	935 000	736 250
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	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
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	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
Condition de performance	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2011 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2012 avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2013 et avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2014 et avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre ; et Comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2011 et l'exercice 2014, d'une part, et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux, d'autre part	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2015 et avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre ; et Comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2012 et l'exercice 2015, d'une part, et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux, d'autre part	Résultat net avant impôts du groupe au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre ; et Comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 d'une part et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux d'autre part
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2014	707 200	0	0	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2014 *	153 400	682 500	718 000	125 000	83 000	17 900
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0 **	0 ***	682 000	852 000	718 350

\* 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.

L'ensemble des actions attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2014 (2 252 350 actions) représentent 1,82 % 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<sup>er</sup> janvier 2018.

La valeur nominale unitaire des obligations 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<sup>er</sup> janvier de chaque année, soit 0,63 euro par an et par obligation (première échéance 1<sup>er</sup> janvier 2013).

Les obligations seront remboursées au pair le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Elles donneront droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes Faurecia à raison d'une action pour une obligation, sous réserve d'ajustements ultérieurs. Les obligations pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré de Faurecia sous certaines conditions.

Au 31 décembre 2014, 537 obligations ont été converties en un nombre identique d'actions.

### **OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2014 (ARTICLE L. 225-211 DU CODE DE COMMERCE)**

L'assemblée générale du 27 mai 2014 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 30 mai 2013.

### **ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ)**

Au 31 décembre 2014, la société détenait 22 454 actions en autodétention (cf. note 11 de l'annexe aux comptes sociaux).

En dehors des opérations réalisées dans le cadre de son contrat de liquidité, la société n'a procédé à aucune autre opération sur ses propres titres.

### **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, d'une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction. Ces achats permettent de favoriser la liquidité du titre, de mettre en place, d'honorer ou de couvrir des programmes d'options sur actions ou d'attribution gratuite d'actions ou toute autre forme d'allocation au profit des salariés et mandataires sociaux du groupe.

La part maximale de capital que la société est autorisée à acquérir est de 10 % du capital social. Le montant total consacré à ces acquisitions ne peut dépasser 10 % du capital social et le prix maximum d'achat ne peut excéder 50 euros par action.

Conformément à la loi, lorsque les actions sont rachetées en vue de leur affectation au premier objectif précité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 %

correspond au nombre d'actions rachetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme.

En application des dispositions de l'article L. 225-210 du code de commerce, la valeur de l'ensemble des actions que la société possède n'est pas supérieure au montant des réserves libres, autres que la réserve légale, figurant dans les comptes sociaux au 31 décembre 2014.

En 2014, dans le cadre de ce contrat de liquidité, les achats cumulés ont porté sur 1 015 795 actions, soit 0,82 % du capital social pour une valeur de 29 116 696,86 euros et les ventes cumulées ont porté sur 1 016 860 actions pour une valeur de 29 200 462,25 euros.

Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2014, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 13 812 titres valorisés à 426 997,98 euros, et 1 968 047 euros de disponibilités.

En 2014, la plus-value dégagée au titre du contrat de liquidité s'est élevée à 53 299 euros, et la rémunération des disponibilités est de 1 681,63 euros. La commission de gestion du contrat de liquidité a engendré, en 2014, des frais de 64 000,00 euros HT.

### **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 27 mai 2015 dans les termes suivants :

### **Sixième 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**

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 2014 dans sa huitième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Faurecia par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'AMF ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société ;
- 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 à conférer par la présente assemblée générale des actionnaires dans sa treizième résolution à caractère 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 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.

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 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 s'élèverait à 741 375 300 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2014 (composé de 123 925 210 actions), compte tenu des 36 266 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			
<b>02/2010</b> Augmentation de capital pour un montant brut de 146 427 568 euros par émission de 20 918 224 actions nouvelles	146 427 568	-	772 567 096	742 080 152,44	110 366 728
<b>02/2011</b> Augmentation de capital consécutive à des conversions d'obligations donnant lieu à la création de 69 actions nouvelles	483	806,61	772 567 579	742 080 959,10	110 366 797
<b>04/2011</b> Augmentation de capital consécutive à des conversions d'obligations donnant lieu à la création de 1 006 actions nouvelles	7 042	11 760,14	772 574 621	742 092 719,20	110 367 803
<b>07/2011</b> Augmentation de capital consécutive à des conversions d'obligations donnant lieu à la création de 300 actions nouvelles	2 100	3 507	772 576 721	742 096 226,20	110 368 103
<b>02/2012</b> Augmentation de capital consécutive à des conversions d'obligations donnant lieu à la création de 242 actions nouvelles	1 694	2 828,98	772 578 415	742 099 055,18	110 368 345



Année et nature de l'opération	Montant de l'augmentation/ réduction de capital (en euros)		Montants successifs du capital social (en euros)	Montants successifs de la prime (en euros)	Nombre d'actions cumulées
	Nominal	Prime			
<b>06/2012</b> 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
<b>03/2013</b> 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
<b>08/2013</b> 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
<b>09/2013</b> 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
<b>12/2013</b> Augmentation de capital consécutive au remboursement anticipé de l'OCEANE à échéance 1 <sup>er</sup> janvier 2015 donnant lieu à la création de 11 736 190 actions nouvelles	82 153 330	128 759 451,17	858 116 945	870 858 506,35	122 588 135
<b>06/2014</b> Augmentation de capital consécutive à la création de 1 102 775 actions dans le cadre du paiement du dividende 2013 en actions, à la création de 221 000 actions dans le cadre du plan d'actions de performance n° 1 et à la création de 13 300 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	9 359 525	22 152 382,25	867 476 470	893 010 888,86	123 925 210

#### ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

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 Actionariat	316 482	0,26	586 797	0,31	586 797	0,31
Membres du conseil	60 552	0,05	105 793	0,06	105 793	0,06
Autodétention	36 266	0,03	36 266	0,02	0	0,00
<i>dont contrat de liquidité</i>	<i>13 812</i>	<i>0,01</i>	<i>13 812</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	60 131 401	48,52 %	60 692 995	32,26 %	60 692 995	32,27 %
<b>TOTAL</b>	<b>123 925 210</b>	<b>100 %</b>	<b>188 120 310</b>	<b>100 %</b>	<b>188 084 044</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2014.

Actionnaires au 31 décembre 2013	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	51,70	126 761 018	68,00	126 761 018	68,02
FCPE Faurecia Actionnariat	302 053	0,25	510 299	0,27	510 299	0,27
Membres du conseil	47 196	0,04	55 387	0,03	55 387	0,03
Autodétention	44 162	0,04	44 162	0,02	0	0,00
<i>dont contrat de liquidité</i>	<i>13 371</i>	<i>0,01</i>	<i>13 371</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	58 814 215	47,98 %	59 025 237	31,67 %	59 025 237	31,67 %
<b>TOTAL</b>	<b>122 588 135</b>	<b>100 %</b>	<b>186 396 103</b>	<b>100 %</b>	<b>186 351 941</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2013.

Actionnaires au 31 décembre 2012	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	57,18	126 761 018	72,60	126 761 018	72,61
FCPE Faurecia Actionnariat	270 315	0,24	438 235	0,25	438 235	0,25
Membres du conseil	73 906	0,07	82 097	0,05	82 097	0,05
Autodétention	41 979	0,04	41 979	0,02	0	0
<i>dont contrat de liquidité</i>	<i>16 229</i>	<i>0,01</i>	<i>16 229</i>	<i>0,00</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	47 067 036	42,47 %	47 287 692	27,08 %	47 287 692	27,09 %
<b>TOTAL</b>	<b>110 833 745</b>	<b>100 %</b>	<b>174 611 021</b>	<b>100 %</b>	<b>174 569 042</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2012.

#### ACTIONNAIRE MAJORITAIRE

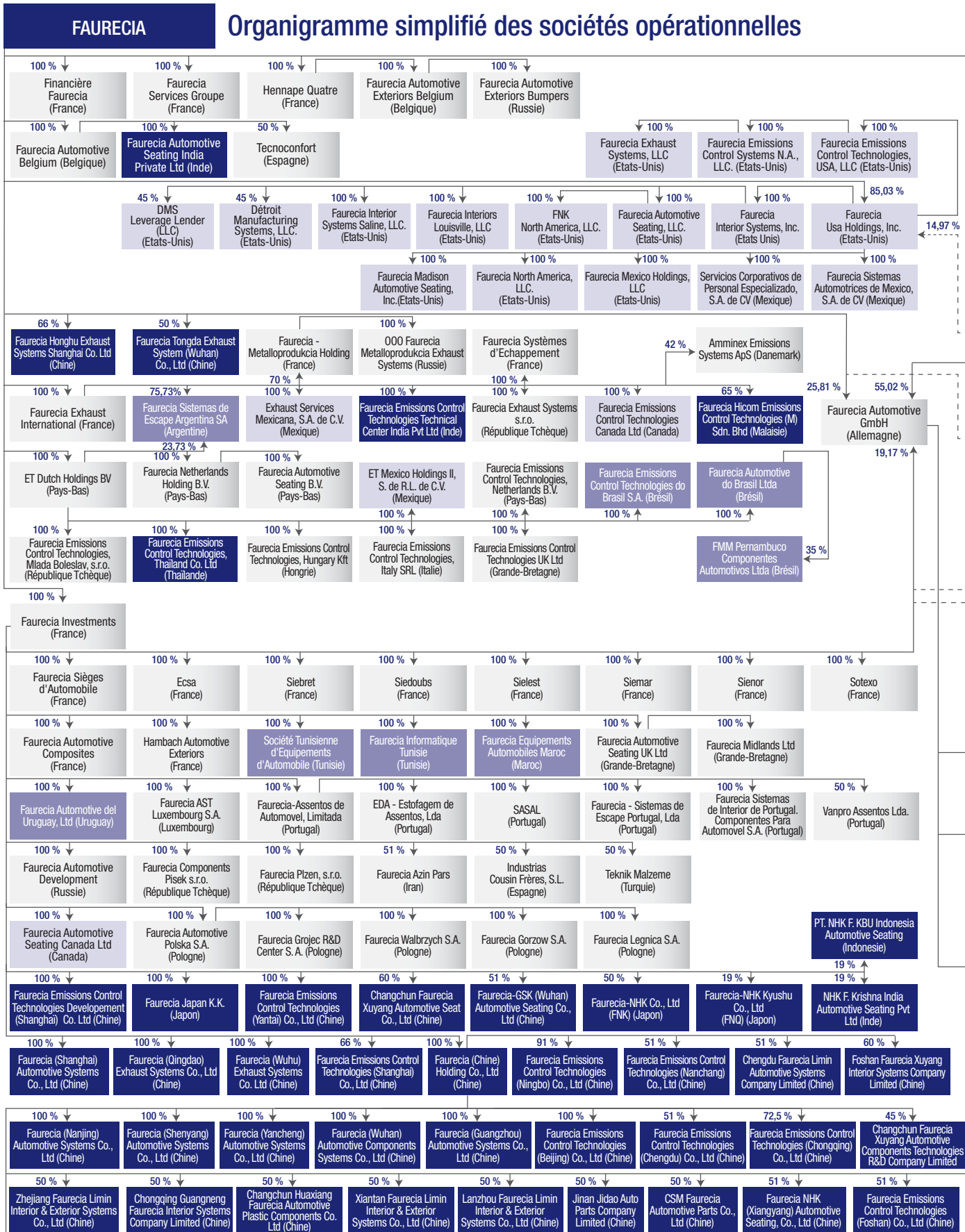
Au 31 décembre 2014, Peugeot S.A. détient 51,14 % du capital de Faurecia.

#### IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

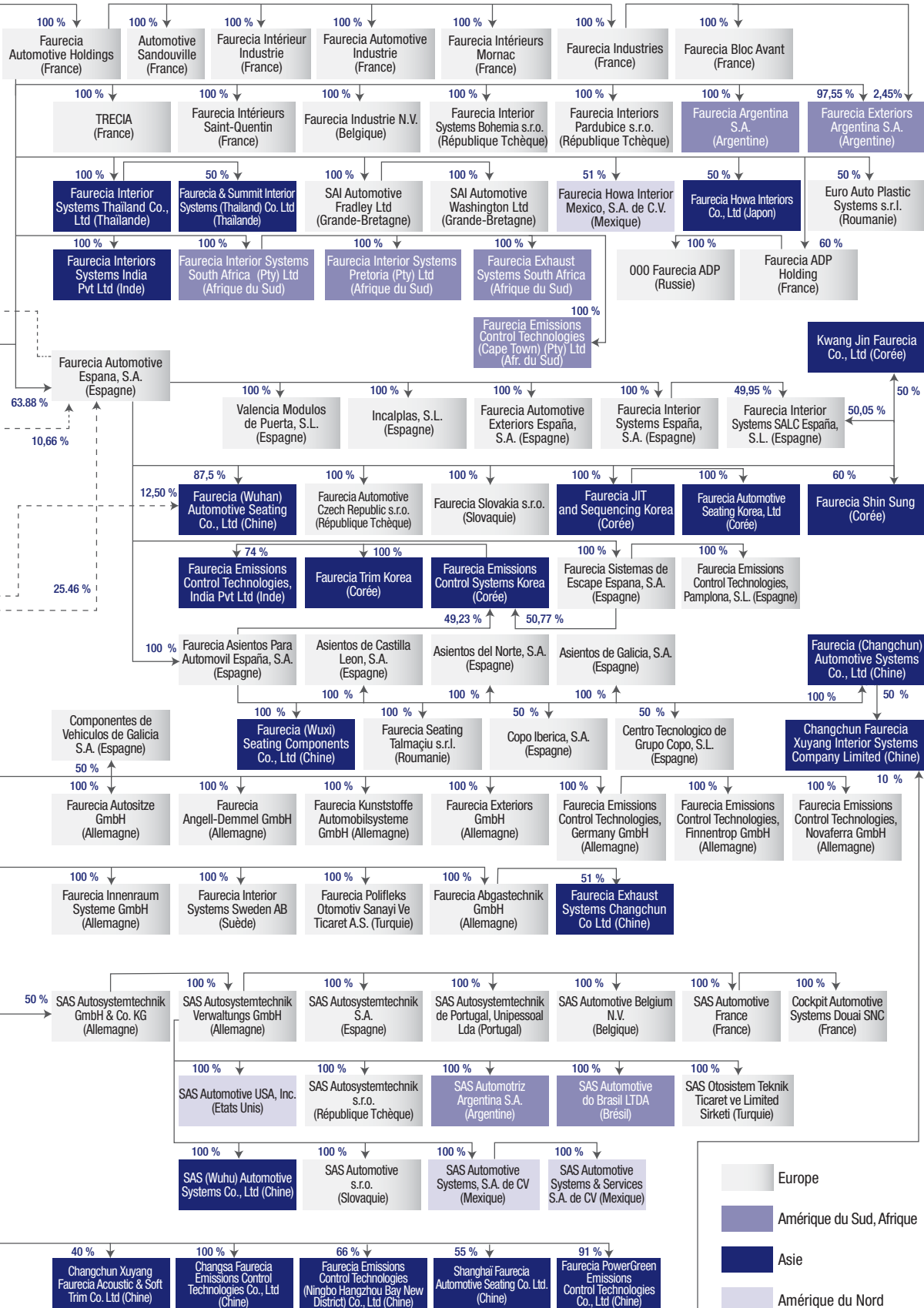
La société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central l'identité des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées, la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.



10.4.2.3. Organigramme des sociétés du groupe



au 31 décembre 2014 (détention directe ou indirecte)





#### 10.4.2.4. 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 de l'ensemble des filiales intégrées globalement.

Pour l'exercice 2014, la rémunération d'ERNST & YOUNG Audit au titre des missions d'audit s'est élevée à 4,4 millions d'euros, la rémunération de PricewaterhouseCoopers Audit au titre des missions d'audit s'est élevée à 3,1 millions d'euros.

Le tableau détaillé des honoraires comptabilisés en 2014 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
<b>TITULAIRES</b>		
<b>ERNST &amp; YOUNG Audit</b> représenté par M. Denis THIBON membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles Tour First TSA 14444 92037 Paris – La Défense Cedex France	17 juin 1983	AGO 2019
<b>PricewaterhouseCoopers Audit</b> représenté par 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
<b>SUPLÉANTS</b>		
<b>Auditex</b>	27 mai 2003	AGO 2019
<b>M. Étienne BORIS</b>	23 mai 2005	AGO 2019



# 11

## Assemblée générale mixte du 27 mai 2015

### SOMMAIRE

<b>11.1.</b>	<b>ORDRE DU JOUR</b>	<b>262</b>	<b>11.4.</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX ADMINISTRATEURS PROPOSÉS AU RENOUELEMENT</b>	<b>283</b>
	À titre ordinaire	262			
	À titre extraordinaire	262			
<b>11.2.</b>	<b>EXPOSÉ DES MOTIFS DES RÉOLUTIONS</b>	<b>264</b>	<b>11.5.</b>	<b>RAPPORTS</b>	<b>285</b>
	1. À titre ordinaire	264		11.5.1. Rapports des commissaires aux comptes	285
	2. À titre extraordinaire	269		11.5.2. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	291
<b>11.3.</b>	<b>RÉSOLUTIONS</b>	<b>274</b>			
	À titre ordinaire	274			
	À titre extraordinaire	277			



## 11.1. Ordre du jour

### À TITRE ORDINAIRE

**Première résolution** – Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement.

**Deuxième résolution** – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

**Troisième résolution** – Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende – Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions, prix d'émission des actions à émettre, rompus, délais de l'option.

**Quatrième résolution** – Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et constat de l'absence de convention nouvelle.

**Cinquième résolution** – Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à M. Yann Delabrière, président-directeur général.

**Sixième 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.

**Septième résolution** – Montant des jetons de présence alloués aux membres du conseil.

**Huitième résolution** – Renouvellement de M. Éric Bourdais de Charbonnière en qualité d'administrateur.

**Neuvième résolution** – Renouvellement de M. Lee Gardner en qualité d'administrateur.

**Dixième résolution** – Renouvellement de M. Hans-Georg Härter en qualité d'administrateur.

### À TITRE EXTRAORDINAIRE

**Onzième résolution** – Modification de l'article 11 des statuts visant à réduire la durée du mandat des administrateurs à quatre ans.

**Douzième résolution** – Mise en harmonie de l'article 22 des statuts.

**Treizième 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.

**Quatorzième 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 à émettre (par la société ou 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 de limiter au montant des souscriptions, faculté d'offrir au public les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique.

**Quinzième 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 à émettre (par la société ou une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, 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.

**Seizième 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 à émettre (par la société ou 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.



**Dix-septième résolution** – Autorisation, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, de fixer, dans la limite de 10 % du capital par an, le prix d'émission dans les conditions déterminées par l'assemblée, suspension en période d'offre publique.

**Dix-huitième résolution** – Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires, suspension en période d'offre publique.

**Dix-neuvième 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.

**Vingtième résolution** – Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées et renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité et de conservation, conditions de performance.

**Vingt et unième résolution** – Pouvoirs pour les formalités.



## 11.2. Exposé des motifs des résolutions

### 1. À TITRE ORDINAIRE

Les trois premières résolutions qui sont soumises à votre vote portent sur l'approbation des comptes de l'exercice 2014 et l'affectation du résultat.

La quatrième résolution concerne les conventions et engagements dits réglementés.

La cinquième résolution vise, conformément au code AFEP/MEDEF, à recueillir l'avis consultatif des actionnaires sur la rémunération due ou attribuée à M. Yann Delabrière au titre de l'exercice 2014 sur la base du principe dit « Say on Pay ».

La sixième résolution porte sur le programme de rachat d'actions.

La gouvernance est l'objet des septième à dixième résolutions :

- la septième résolution vise à augmenter le montant de l'enveloppe allouée aux jetons de présence ;
- MM. Éric Bourdais de Charbonnière, Lee Gardner et Hans-Georg Härter seraient renouvelés en qualité d'administrateurs aux termes des huitième à dixième résolutions.

#### 1.1 Approbation des comptes et affectation du résultat (1<sup>re</sup> à 3<sup>e</sup> résolutions)

##### APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX 2014 (1<sup>RE</sup> RÉOLUTION)

Il vous est demandé d'approuver ces comptes qui font apparaître un bénéfice de 92 537 242, 98 euros.

Il vous est également demandé d'approuver le montant global des dépenses et charges visées au 4<sup>o</sup> de l'article 39 du code général des impôts, soit la somme de 142 244,41 euros étant entendu qu'aucun impôt n'a été supporté en raison de ces dépenses et charges.

##### APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS 2014 (2<sup>E</sup> RÉOLUTION)

Il vous est demandé d'approuver ces comptes qui font apparaître un bénéfice net (part du groupe) de 165,7 millions d'euros.

##### AFFECTATION DU RÉSULTAT (3<sup>E</sup> 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, présentée ci-dessous, de l'exercice 2014 qui s'élève à 92 537 242, 98 euros :

##### Origine

• Bénéfice de l'exercice	92 537 242, 98 €
• Report à nouveau antérieur	1 080 998 788, 59 €
<b>Total à affecter</b>	<b>1 173 536 031, 57 €</b>

##### Affectation

• Réserve légale	4 626 862, 15 €
• Dividende	43 373 823, 50 €
• Report à nouveau	1 125 535 345, 92 €
<b>Total affecté</b>	<b>1 173 536 031, 57 €</b>

Prenant en compte la performance du groupe, le conseil d'administration a décidé de proposer le versement d'un dividende de 0,35 euro brut par action et d'offrir aux actionnaires la possibilité d'opter pour le paiement de ce dividende en numéraire ou en actions nouvelles. La distribution serait éligible, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3 2<sup>o</sup> du code général des impôts.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 123 925 210 actions composant le capital social au 31 décembre 2014, 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 prix de l'action remise en paiement sera égal à 90 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date de l'assemblée, diminuée du montant net du dividende. Ce prix sera annoncé au cours de l'assemblée générale.

La période d'exercice de l'option sera ouverte du 1<sup>er</sup> au 16 juin 2015 inclus.

Il est précisé que si le montant du dividende net pour lequel l'actionnaire a exercé l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, il pourra :

- soit obtenir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces à la date d'exercice de l'option ;
- soit obtenir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant la différence en numéraire.

Tout actionnaire qui n'aurait pas opté pour le paiement du dividende en actions aux termes de ce délai recevra son dividende en numéraire.

Le paiement du dividende en numéraire et la livraison des actions nouvelles interviendront le même jour à savoir le 24 juin 2015. Le détachement du coupon interviendra le 1<sup>er</sup> juin 2015, jour d'ouverture de la période d'exercice de l'option.

Les actions émises en paiement du dividende porteront jouissance à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

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	
2011	38 628 920,75 € * soit 0,35 € par action	-	-
2012	-	-	-
2013	36 780 430,50 € * soit 0,30 € 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<sup>e</sup> résolution)

Il vous est demandé, au vu du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, de prendre acte de l'absence d'une convention nouvelle au cours de l'exercice écoulé qui n'aurait pas déjà été approuvée.

## 1.3 Say on Pay (5<sup>e</sup> résolution)

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à M. Yann Delabrière et qui sont soumis à l'avis consultatif des actionnaires figurent dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	700 000,08 € (montant versé)	<p>La rémunération fixe de M. Yann Delabrière avait été fixée à 700 000 € à compter de l'exercice 2011 par décision du conseil d'administration du 7 février 2011 et était inchangée depuis lors. Elle a été portée à 800 000 € à compter de l'exercice 2015 par décision du conseil d'administration du 11 février 2015.</p> <p>Cette augmentation a été décidée par le conseil d'administration sur la base des constats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un examen de la situation d'un échantillon représentatif de sociétés industrielles cotées comparables à Faurecia fait ressortir un écart significatif (plus de 10 %) comparé à la rémunération fixe de M. Yann Delabrière ;</li> <li>• la rémunération fixe de M. Yann Delabrière reste inchangée depuis 2011 ;</li> <li>• les résultats financiers de l'exercice 2014 sont 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.</li> </ul>



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle	889 787 € (montant versé au titre de 2014)	<p>Le conseil du 11 février 2014 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Yann Delabrière au titre de 2014.</p> <p>Cette rémunération variable est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs, ouvrant droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération fixe.</p> <p>En plus de ces objectifs quantitatifs, des objectifs qualitatifs ont été définis.</p> <p>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 éventuel de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.</p> <p>Ainsi, au cas où les objectifs quantitatifs sont égaux à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas.</p> <p>Au total, la rémunération variable de M. Yann Delabrière peut aller de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe.</p> <p>Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 11 février 2014 étaient liés à la marge opérationnelle et au <i>free cash flow</i> et la contribution à la rémunération variable de chacun d'entre eux a été établie comme suit par ce même conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• marge opérationnelle : 40 % de la rémunération variable ;</li> <li>• <i>free cash flow</i> : 60 % de la rémunération variable.</li> </ul> <p>Les niveaux de réalisation attendus des critères quantitatifs ont été fixés au niveau du budget arrêté par le conseil mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.</p> <p>Les objectifs qualitatifs fixés par ce même conseil d'administration concernaient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la poursuite des modifications de l'organisation et du management de Faurecia en Amérique du Nord avec l'objectif de parvenir à la mise en place d'une équipe dirigeante de haut niveau composée à presque 100 % de citoyens américains avant fin 2014/début 2015 et la réalisation du budget dans cette zone (ce critère ayant une pondération de 40 %) ;</li> <li>• le déploiement de la nouvelle culture <i>Being Faurecia</i> (ce critère ayant une pondération de 30 %) ; et</li> <li>• le traitement de sujets de contrôle interne et des systèmes d'information notamment à travers le déploiement complet du système SAP (ce critère ayant une pondération de 30 %).</li> </ul> <p>Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations du 9 février 2015, le conseil d'administration du 11 février 2015 a examiné le niveau d'atteinte des critères quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'agissant du critère de la marge opérationnelle, le conseil d'administration a constaté la réalisation de ce premier objectif quantitatif à hauteur de 116,7 % ;</li> <li>• s'agissant du critère du <i>free cash flow</i>, le conseil d'administration a constaté que ce deuxième objectif quantitatif était réalisé à 150 %.</li> </ul>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle		<p>Ces deux réalisations correspondent à un taux de réalisation de 136,7 % sur l'échelle retenue par le conseil d'administration : compte tenu de la pondération de cet indicateur, ceci ouvre droit à une rémunération variable quantitative de 956 900 €.</p> <p>Le conseil d'administration a alors examiné la réalisation de chacun des trois objectifs qualitatifs décrits ci-dessus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'agissant de la poursuite des modifications de l'organisation et du management de Faurecia en Amérique du Nord, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 95 % ;</li> <li>• s'agissant du déploiement de la nouvelle culture <i>Being Faurecia</i>, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 100 % ; et</li> <li>• s'agissant du traitement de sujets de contrôle interne et des systèmes d'information notamment à travers le déploiement complet du système SAP, le conseil d'administration a estimé que ce critère était atteint à 83 %.</li> </ul> <p>Le conseil d'administration a ainsi considéré que la qualité de la mise en œuvre de ces trois objectifs qualitatifs correspond à un degré de réalisation tel que l'effet multiplicateur de la réalisation des deux objectifs quantitatifs soit de 0,93. Sur cette base, le conseil d'administration a retenu pour 2014 une rémunération variable pour M. Yann Delabrière égale à 136,7 % x 0,93, soit 127,1 % de la rémunération fixe de l'année 2014, correspondant à une somme de 889 787 €.</p>
Rémunération variable différée	Sans objet	Absence de rémunération variable différée
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = sans objet  Actions de performance = 1 808 900 € (valorisation comptable)	<p>Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions</p> <p>Un nombre maximal de 68 900 actions a été attribué à M. Yann Delabrière par décision du conseil d'administration du 28 juillet 2014 dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance n° 6 et ce, sur la base de l'autorisation de l'assemblée générale du 30 mai 2013 (quinzième résolution à titre extraordinaire). Ces 68 900 titres correspondent à 0,05 % du capital social au 31 décembre 2014.</p> <p>Le conseil d'administration a soumis l'acquisition définitive de ces actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à hauteur de 60 % à une condition interne de performance à savoir le résultat net avant impôt du Groupe au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre ; et</li> <li>• à hauteur de 40 % à une condition externe de performance fondée sur la comparaison entre la croissance du revenu net par action de la société, mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 d'une part et la croissance moyenne d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux d'autre part.</li> </ul> <p>Si ces conditions de performance du plan n° 6 sont atteintes à leur niveau maximal lors de la clôture de l'exercice 2016, M. Yann Delabrière se verra donc attribuer un montant maximal de 68 900 actions.</p>
	Autre élément = sans objet	
Jetons de présence	Sans objet	M. Yann Delabrière ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	7 371,60 € (valorisation comptable)	Voiture



**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	Sans objet	Absence d'indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Absence de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Description du régime à prestations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ancienneté minimum : 5 ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite ;</li> <li>• progressivité de l'augmentation des droits potentiels par rapport à l'ancienneté et à la rémunération : les droits potentiels augmentent chaque année de 1 % de la tranche C ;</li> <li>• période de référence prise en compte pour le calcul des prestations : ancienneté à compter du 1<sup>er</sup> mars 1990 ;</li> <li>• revenu de référence et pourcentage maximum dudit revenu auquel donne droit le régime de retraite supplémentaire : le revenu de référence pris en compte est la moyenne des rémunérations annuelles perçues les 3 dernières années, les prestations sont calculées sur la tranche C uniquement (entre 4 et 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale), les droits potentiels ouverts à titre individuel s'élèvent à une rente annuelle de 35 505 € (valeur au 31 décembre 2014) soit 3 % du revenu de référence.</li> </ul> <p>Description du régime à cotisations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• régime à cotisations définies sur les tranches A et B d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B de la rémunération sans participation du bénéficiaire ;</li> <li>• cotisations versées par l'entreprise en 2014 : 7 134 €.</li> </ul> <p>Ces deux régimes sont toujours ouverts à tous les cadres du groupe ayant au moins 5 ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite s'agissant du régime à prestations définies et au moins 1 an d'ancienneté s'agissant du régime à cotisations définies.</p> <p>Le régime 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<sup>e</sup> résolution à titre ordinaire).</p>

## 1.4 Programme de rachat d'actions (6<sup>e</sup> 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 gratuite d'actions 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 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.

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 maximal de rachat (60 euros), au montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme de rachat (741 375 300 euros) et au volume de 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 2014 dans sa huitième résolution à caractère ordinaire.

## 1.5 Gouvernance (7<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolutions)

Il vous est demandé de bien vouloir porter l'enveloppe annuelle de jetons de présence alloués aux membres du conseil de 400 000 euros à 600 000 euros. Cette décision serait applicable à l'exercice en cours et serait maintenue jusqu'à nouvelle décision. Il est rappelé que le montant de 400 000 euros avait été fixé par décision de l'assemblée générale du 27 mai 2003 et est inchangé depuis cette date.

Il est également rappelé que le conseil d'administration est, à ce jour, composé de 13 membres et que ni le président-directeur général, ni les administrateurs exerçant une fonction de direction générale au sein d'une société actionnaire du groupe ne perçoivent de jetons de présence. Ainsi, en pratique, 10 administrateurs reçoivent des jetons de présence.

Dans ce contexte, il est porté à votre attention que votre société procède annuellement à un exercice de comparaison des jetons versés à ses administrateurs avec ceux versés par des sociétés comparables (sociétés industrielles du SBF 120). Au cours des derniers exercices, ces comparaisons ont fait ressortir que la moyenne des jetons versés par votre société se situait légèrement en dessous de la moyenne des jetons versés par les sociétés comparées.

Il vous est également proposé de renouveler les mandats de MM. Éric Bourdais de Charbonnière, Lee Gardner et Hans-Georg Härter en qualité d'administrateurs

Chacun d'eux termine un premier mandat d'une durée de 5 années au cours duquel ils ont fait bénéficier Faurecia de leur grande expérience professionnelle dans le monde de l'industrie automobile et également, pour deux d'entre eux, dans le domaine financier.

Leur expertise et leur parcours sont rappelés au chapitre 11.4.

Sous réserve de l'adoption de la onzième résolution à titre extraordinaire visant à réduire la durée du mandat des administrateurs qui passerait de 5 à 4 ans, ils exerceraient leurs mandats pour une durée de 4 ans soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue au cours de l'année 2019, qui statuera sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le conseil d'administration a délibéré que MM. Éric Bourdais de Charbonnière, Lee Gardner et Hans-Georg Härter sont considérés comme administrateurs indépendants 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.

## 2. À TITRE EXTRAORDINAIRE

Les 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions à titre extraordinaire portent sur des modifications statutaires.

La 13<sup>e</sup> résolution permettrait au conseil d'administration de réduire le capital par annulation des actions autodétenues.

Les 14<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions qui sont soumises à votre vote concernent des délégations de compétence et des autorisations à consentir au conseil d'administration en matière financière.

En effet, l'assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2013 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 2014, à l'exception de la résolution permettant d'attribuer des actions de performance, aucune des autorisations financières consenties par l'assemblée du 30 mai 2013 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 2014 figure également dans le rapport de gestion.

En conséquence, il vous est proposé, aux termes des 14<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions, de renouveler ces délégations et autorisations dans les termes qui sont décrits ci-après.

Le conseil d'administration pourrait ainsi 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 la 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.

Une 19<sup>e</sup> 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.



Enfin, la 20<sup>e</sup> résolution à titre extraordinaire aurait pour objet de renouveler l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 30 mai 2013, qui vient à échéance, et elle permettrait à votre conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions de performance aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe.

L'assemblée du 30 mai 2013 avait autorisé votre conseil d'administration à consentir un nombre maximal de 2 500 000 actions de performance. Le conseil d'administration a fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2013 et de l'exercice 2014 :

- par décision du 24 juillet 2013, il a attribué un nombre maximal de 1 215 500 actions ;
- par décision du 28 juillet 2014, il a attribué un nombre maximal de 957 125 actions.

L'autorisation consentie par l'assemblée générale du 30 mai 2013 a ainsi été utilisée à hauteur de 2 172 625 actions.

De manière générale, et en dehors de deux plans qui ont tous deux été attribués en 2010, un plan d'actions de performance est attribué par votre conseil d'administration chaque année. À ce jour, six plans ont été attribués sur la base des autorisations données par l'assemblée :

- deux plans en 2010 ;
- un plan en 2011 ;
- un plan en 2012 ;
- un plan en 2013 ;
- un plan en 2014.

Dans les faits, la condition attachée au 1<sup>er</sup> plan de 2010 a été atteinte et le nombre maximal d'actions a été acquis par les bénéficiaires.

Cela n'a pas été le cas du 2<sup>e</sup> plan de 2010, du plan de 2011 et du plan de 2012 ; en l'absence d'atteinte des conditions qui avaient été fixées par le conseil, aucune action n'a été acquise par les bénéficiaires dans le cadre de ces trois plans.

Les plans attribués en 2013 et 2014 sont actuellement en cours.

## 2.1 Modifications statutaires (11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions)

La 11<sup>e</sup> résolution a pour objectif de mettre la société en conformité avec les recommandations du code AFEP/MEDEF et de réduire de 5 à 4 ans la durée des mandats des administrateurs soumis à renouvellement à compter de la présente assemblée générale ainsi que la durée du mandat de tout administrateur qui serait nommé par une assemblée générale ultérieure.

Ainsi l'alinéa 3 de l'article 11 des statuts, actuellement rédigé comme suit :

« La durée des fonctions des administrateurs est de cinq années. Ils sont toujours rééligibles. »

Serait désormais rédigé de la manière suivante, le reste de l'article demeurant inchangé :

« La durée des fonctions des administrateurs est de quatre années. Ils sont toujours rééligibles. »

Le mandat des administrateurs en fonction au 27 mai 2015, non soumis à renouvellement lors de cette même assemblée, ne sera toutefois pas impacté par cette modification statutaire et, en conséquence, ils exerceront leur mandat jusqu'au terme de cinq ans initialement fixé lors de leur nomination.

La modification prévue par la 12<sup>e</sup> résolution est une mise en harmonie et vise à tenir compte de la nouvelle rédaction de l'article R. 225-85 du code de commerce, tel que résultant du décret 2014-1466 du 8 décembre 2014 qui modifie les conditions d'inscription requises pour participer au vote au sein des assemblées générales des sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Il est désormais justifié de participer à ces assemblées par l'inscription en compte des titres au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Le troisième alinéa de l'article 22 des statuts de la société actuellement rédigé comme suit :

« Il est justifié du droit de participer aux assemblées par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au 3<sup>e</sup> jour ouvré précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris soit dans les comptes nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. »

serait désormais rédigé comme suit, le reste de l'article demeurant inchangé :

« Il est justifié du droit de participer aux assemblées générales conformément à la réglementation applicable. »

## 2.2 Annulation des actions autodétenues (13<sup>e</sup> 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 6<sup>e</sup> 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.

## 2.3 Délégations et autorisations financières (14<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions)

**Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription (14<sup>e</sup> résolution)**

Les opérations réalisées en vertu de cette résolution seraient réservées aux actionnaires de la société. Elles concerneraient l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou



des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourraient donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Cette délégation permettrait également d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, soit par attribution d'actions gratuites soit par élévation de la valeur nominale des actions existantes.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 400 000 000 euros (quatre cent millions d'euros). Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros).

Ces montants seraient des plafonds sur lesquels s'imputeraient toutes les augmentations de capital et émissions de titres de créance réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription décidées sur le fondement des 15<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> 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 déterminera, 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.

***Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public (15<sup>e</sup> 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.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 110 000 000 euros (cent dix millions d'euros). Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros). Ces plafonds seraient communs à ceux prévus à la 14<sup>e</sup> résolution et s'imputeraient respectivement sur les plafonds fixés à la 14<sup>e</sup> résolution décrite ci-dessus.

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.

***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 (16<sup>e</sup> résolution)***

En complément de la 15<sup>e</sup> 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 110 000 000 euros (cent dix millions d'euros). Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros). Ces plafonds, communs à ceux prévus à la



15<sup>e</sup> résolution, s'imputeraient respectivement sur les plafonds fixés à la 14<sup>e</sup> résolution.

En outre, ces émissions ne pourraient pas excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à la date de la présente délégation, 20 % du capital de la société par an.

Comme pour la 15<sup>e</sup> 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 de la 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.

#### **Autorisation à l'effet de fixer le prix des émissions d'actions (17<sup>e</sup> résolution)**

Le conseil d'administration serait autorisé à déroger aux conditions de fixation du prix prévues par les 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions relatives aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Ainsi, le prix d'émission des actions ne pourrait être inférieur au dernier cours coté de l'action à la séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %. Le conseil pourrait faire usage de cette faculté dans la limite de 10 % du capital social par an.

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.

#### **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 (18<sup>e</sup> 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 (14<sup>e</sup> résolution) ou réalisées par voie d'offre au public (15<sup>e</sup> résolution) ou d'offre visée à la 16<sup>e</sup> résolution.

Les opérations réalisées dans le cadre de la présente délégation de compétence ne pourraient excéder la limite légale de 15 % de l'émission initiale, s'imputant sur le plafond applicable à l'émission initiale et sur le plafond global fixé à la 14<sup>e</sup> résolution.

Le prix de souscription des actions ordinaires ou des valeurs mobilières correspondrait au prix de l'émission initiale, décidée en application des 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, et 16<sup>e</sup> 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.

## **2.4 Intéressement des salariés et des mandataires sociaux (19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> résolutions)**

### ***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 (19<sup>e</sup> résolution)***

Aux termes de la 19<sup>e</sup> 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 14<sup>e</sup> 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.

**Autorisation à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de performance aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux (20<sup>e</sup> résolution)**

La 20<sup>e</sup> résolution aurait pour objet d'autoriser le conseil d'administration à attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre de la société au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions des articles L. 225-197-2 du code de commerce.

Il est entendu que l'attribution définitive des actions serait soumise à l'atteinte des conditions de performance fixées dans la présente résolution à savoir :

- le résultat net groupe avant impôt et avant prise en compte d'éléments exceptionnels pour l'exercice précédant la date d'acquisition des actions 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 ;
- la croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre le dernier exercice clos à la date d'attribution des actions et le dernier exercice clos à la date d'acquisition des actions et comparée à la croissance moyenne pour la même période d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux.

Le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement ne pourrait pas dépasser 2 000 000 actions (deux millions d'actions) à la date à laquelle le conseil ferait usage de cette autorisation, étant entendu qu'il s'agit d'un nombre maximal d'actions pouvant être attribué pendant toute la durée de la présente autorisation. Le nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société ne pourrait dépasser 15 % de l'enveloppe susvisée à la date à laquelle le conseil ferait usage de cette autorisation.

L'attribution des actions aux bénéficiaires serait définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée serait fixée par le conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à la durée minimale prévue par la loi. Les bénéficiaires devraient, le cas échéant, conserver ces actions pendant une durée fixée par le conseil d'administration ne pouvant être inférieure à la durée minimale, le cas échéant, prévue par la loi. La durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourrait être inférieure à la durée minimale, le cas échéant, prévue par la loi.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois.

Pour finir, la **21<sup>e</sup> 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.



## 11.3. Résolutions

### À TITRE ORDINAIRE

#### PREMIÈRE RÉOLUTION

##### **Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014 – 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 2014, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice de 92 537 242, 98 euros.

L'assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 142 244, 41 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, étant entendu qu'aucun impôt n'a été supporté en raison de ces dépenses et charges.

#### DEUXIÈME RÉOLUTION

##### **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014**

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 2014, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice net (part du groupe) de 165,7 millions d'euros.

#### TROISIÈME RÉOLUTION

##### **Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende – Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions, prix d'émission des actions à émettre, rompus, délais de l'option**

L'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 de la manière suivante :

##### **Origine**

• Bénéfice de l'exercice	92 537 242, 98 €
• Report à nouveau antérieur	1 080 998 788, 59 €
<b>Total à affecter</b>	<b>1 173 536 031, 57 €</b>

##### **Affectation**

• Réserve légale	4 626 862, 15 €
• Dividende	43 373 823, 50 €
• Report à nouveau	1 125 535 345, 92 €
<b>Total affecté</b>	<b>1 173 536 031, 57 €</b>

L'assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 0,35 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 123 925 210 actions composant le capital social au 31 décembre 2014, 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 24 juin 2015.

Le détachement du dividende interviendra le 1<sup>er</sup> juin 2015.

Conformément aux articles L. 232-18 et suivants du code de commerce et à l'article 25 des statuts de la société et après avoir constaté que le capital social est entièrement libéré, l'assemblée générale décide d'offrir à chaque actionnaire, sur la totalité du dividende net de tout prélèvement obligatoire et afférent aux actions dont il est propriétaire, une option pour le paiement de ce dividende en numéraire ou en actions nouvelles.

Le prix de l'action remise en paiement du dividende sera égal à 90 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date de la présente assemblée générale, diminuée du montant net du dividende, conformément aux dispositions de l'article L. 232-19 du code de commerce. Le cas échéant, ce prix pourra être arrondi à deux décimales au centième supérieur.

Chaque actionnaire pourra opter pour l'un ou l'autre mode de paiement du dividende, mais cette option s'appliquera au montant total du dividende pour lequel l'option lui est offerte.

Les actionnaires qui souhaiteraient opter pour le paiement du dividende en actions disposeront d'un délai compris entre le 1<sup>er</sup> juin et le 16 juin 2015 inclus pour en faire la demande auprès des intermédiaires financiers habilités à payer le dividende. En conséquence, tout actionnaire qui n'aurait pas opté en faveur du paiement du dividende en actions au terme de ce délai percevra le paiement du dividende en numéraire.

Si le montant du dividende net pour lequel l'actionnaire a exercé l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, il pourra :

- soit obtenir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces à la date d'exercice de l'option ;
- soit obtenir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant la différence en numéraire.

Pour les actionnaires qui opteront pour un versement en numéraire, les sommes leur revenant seront mises en paiement le 24 juin 2015. La livraison des actions nouvelles pour les

actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 24 juin 2015.

Les actions émises en paiement du dividende porteront jouissance à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au conseil d'administration avec faculté de délégation à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, de constater la réalisation de

l'augmentation de capital résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en actions, de modifier les statuts en conséquence et de procéder aux formalités de publicité.

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	
2011	38 628 920,75 € * soit 0,35 € par action	-	-
2012	-	-	-
2013	36 780 430, 50 € * soit 0,30 € par action	-	-

\* Montant incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

#### QUATRIÈME RÉOLUTION

##### **Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et constat de l'absence de convention nouvelle**

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes mentionnant l'absence de convention nouvelle de la nature de celles visées aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, en prend acte purement et simplement.

#### CINQUIÈME RÉOLUTION

##### **Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à M. Yann Delabrière, président-directeur général**

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de juin 2013, 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 2014 à M. Yann Delabrière, président-directeur général, tels que présentés dans l'exposé des motifs des résolutions.

#### SIXIÈME 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**

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 2014 dans sa huitième 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 l'AMF ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société ;
- 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 à conférer par la présente assemblée générale des actionnaires dans sa treizième résolution à caractère 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 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.

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 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 s'élèverait à 741 375 300 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2014 (composé de 123 925 210 actions), compte tenu des 36 266 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.

## SEPTIÈME RÉOLUTION

### **Montant des jetons de présence alloués aux membres du conseil**

L'assemblée générale décide de porter le montant global annuel des jetons de présence à allouer au conseil d'administration de 400 000 euros, tel que ce montant avait été fixé par l'assemblée générale du 27 mai 2003, à 600 000 euros.

Cette décision applicable à l'exercice en cours sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

## HUITIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement de M. Éric Bourdais de Charbonnière en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale décide de renouveler M. Éric Bourdais de Charbonnière en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé sous condition suspensive de l'adoption de la 11<sup>e</sup> résolution à caractère extraordinaire de la présente assemblée.

## NEUVIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement de M. Lee Gardner en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale décide de renouveler M. Lee Gardner en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé sous condition suspensive de l'adoption de la 11<sup>e</sup> résolution à caractère extraordinaire de la présente assemblée.

## DIXIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement de M. Hans-Georg Härter en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale décide de renouveler M. Hans-Georg Härter en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale tenue dans l'année 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé sous condition suspensive de l'adoption de la 11<sup>e</sup> résolution à caractère extraordinaire de la présente assemblée.

## À TITRE EXTRAORDINAIRE

### ONZIÈME RÉOLUTION

#### **Modification de l'article 11 des statuts visant à réduire la durée du mandat des administrateurs à quatre ans**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide :

- de ramener de cinq à quatre ans la durée statutaire du mandat des administrateurs nommés à compter de la présente assemblée, les mandats en cours cessant à leur terme initial ;
- de modifier en conséquence et comme suit l'alinéa 3 de l'article 11 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé : « *La durée des fonctions des administrateurs est de quatre années. Ils sont toujours rééligibles.* »

### DOUZIÈME RÉOLUTION

#### **Mise en harmonie de l'article 22 des statuts**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de mettre en harmonie les statuts avec l'article R. 225-85 du code de commerce, tel que modifié par le décret 2014-1466 du 8 décembre 2014, et de modifier en conséquence et comme suit le troisième alinéa de l'article 22 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

« *Il est justifié du droit de participer aux assemblées générales conformément à la réglementation applicable.* »

### TREIZIÈME 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**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes :

- 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 ;
- fixe à dix-huit mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;
- 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.

### QUATORZIÈME 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 à émettre (par la société ou une filiale directe ou indirecte) avec maintien du droit préférentiel de souscription ou pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques et/ou prime**

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. 228-92 et L. 225-132 et suivants :

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence pour procéder :
  - a/ à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies,
    - d'actions ordinaires ;
    - et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance ;
    - et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

- b/ à l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation serait admise sous forme d'émission et d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou la combinaison de ces deux modalités.
2. Décide qu'en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation dans le cadre du b/du 1 ci-dessus, 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 actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 400 000 000 euros (quatre cent millions d'euros), étant précisé que le montant total nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution et des quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions s'imputera sur ce plafond.

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) ou la contre-valeur en euros de ce montant au jour de la décision d'émission, 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 quinzième et seizième 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 a/du 1 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 a/1, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, 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.

6. Décide que le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs

nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, le cas échéant, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière.

7. 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 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.

#### QUINZIÈME 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 à émettre (par la société ou une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public***

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 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.

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.

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 110 000 000 euros (cent dix millions d'euros), étant précisé que :



- sur ce plafond s'imputera également le montant total nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la seizième résolution ci-après ;
- en outre, indépendamment de ce plafond, le montant total nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, des quatorzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions s'imputera sur le plafond global de 400 000 000 euros (quatre cent millions d'euros) fixé au 4 de la quatorzième résolution ci-dessus.

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 susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 euros (un milliard d'euros) ou la contre-valeur en euros de ce montant au jour de la décision d'émission, 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 quatorzième 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 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, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs

nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, le cas échéant, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière.

8. 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 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.

## SEIZIÈME 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 à émettre (par la société ou 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***

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 de 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 110 000 000 euros (cent dix 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) et que :

- ce montant est commun au plafond fixé au 3 de la quinzième résolution et s'impute sur ce dernier ;
- en outre, indépendamment de ce plafond, le montant total nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, des quatorzième, quinzième, dix-septième et dix-huitième résolutions s'imputera sur le plafond global de 400 000 000 euros (quatre cent millions d'euros) fixé au 4 de la quatorzième résolution ci-dessus.

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 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 quatorzième 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, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la

ou des émissions, le cas échéant, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et plus généralement faire le nécessaire en pareille matière.

8. 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 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.

#### DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

##### ***Autorisation, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, de fixer, dans la limite de 10 % du capital par an, le prix d'émission dans les conditions déterminées par l'assemblée***

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-136-1°, alinéa 2, du code de commerce :

- autorise le conseil d'administration, qui décide une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en application des quinzième et seizième résolutions à déroger, dans la limite de 10 % du capital social par an, aux conditions de fixation du prix prévues par les résolutions susvisées ;
- décide dans ce cadre que le prix d'émission des titres de capital à émettre de manière immédiate ou différée ne pourra être inférieur au dernier cours coté de l'action à la séance de bourse précédant sa fixation éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %.

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 autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

#### DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

##### ***Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires***

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 quatorzième à seizième 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 le montant nominal des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global de 400 000 000 euros (quatre cent millions d'euros) fixé au 4 de la quatorzième résolution ci-dessus.

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.

#### DIX-NEUVIÈME 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***

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 1. de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du code du travail est supérieure ou égale à dix ans, 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.

#### VINGTIÈME RÉOLUTION

***Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux***

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la société, existantes ou à émettre, au profit :

- des membres du personnel salarié de la société ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du code de commerce ;
- et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du code de commerce.

Le nombre total d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra dépasser 2 000 000 actions à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration.

Le nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société ne pourra dépasser 15 % de l'enveloppe susvisée à la date de la décision d'attribution par le conseil d'administration.



L'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à la durée minimale prévue par la loi. Les bénéficiaires devront, le cas échéant, conserver ces actions pendant une durée fixée par le conseil d'administration ne pouvant être inférieure à la durée minimale, le cas échéant, prévue par la loi. La durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à la durée minimale, le cas échéant, prévue par la loi.

Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du code de la sécurité sociale.

L'attribution définitive des actions sera, sur décision du conseil d'administration, soumise à l'atteinte des conditions de performance suivantes :

- le résultat net groupe avant impôt et avant prise en compte d'éléments exceptionnels pour l'exercice précédant la date d'acquisition des actions 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 ;
- la croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre le dernier exercice clos à la date d'attribution des actions et le dernier exercice clos à la date d'acquisition des actions et comparée à la croissance moyenne pour la même période d'un groupe de référence constitué d'équipementiers automobiles mondiaux.

Tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de :

- constater la réalisation des conditions de performance telles qu'énoncées ci-dessus et plus généralement fixer les conditions et les critères d'attribution ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- le cas échéant :
  - constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de

réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer,

- décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles attribuées gratuitement,
- procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution,
- déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires, des opérations modifiant le capital ou susceptibles d'affecter la valeur des actions attribuées et réalisées pendant les périodes d'acquisition et de conservation et, en conséquence, modifier ou ajuster, si nécessaire, le nombre des actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires,
- prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation le cas échéant exigée des bénéficiaires,
- et généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

La présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises par incorporation de réserves, primes et bénéfices.

Elle est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## VINGT ET UNIÈME RÉOLUTION

### *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.

## 11.4. Informations relatives aux administrateurs proposés au renouvellement

### 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 *Executive Vice-President*, responsable de l'Europe de 1987 à 1990.

Depuis 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.

M. Éric Bourdais de Charbonnière, de nationalité française, sera âgé de 75 ans lors de la tenue de l'assemblée générale du 27 mai 2015.

L'adresse professionnelle de M. Éric Bourdais de Charbonnière est celle de la société.

#### Fonction principale actuellement exercée :

- Membre du conseil de surveillance de ODDO et Cie (France) et membre du comité d'audit

#### Autres fonctions et mandats en cours :

Néant

#### Fonctions et mandats échus, exercés au cours des 5 dernières années :

- Président du conseil de surveillance de Michelin (France) et membre du comité d'audit
- Vice-président du conseil de surveillance d'ING Group
- Membre du conseil d'administration de Thomson S.A. (France)

À ce jour, M. Éric Bourdais de Charbonnière détient 100 titres Faurecia.

### LEE GARDNER

M. Lee Gardner a rejoint One Equity Partners en 2001, OEP étant alors la société d'investissement privé de JPMorgan Chase & Co. Une scission étant intervenue en janvier 2015, OEP est désormais une société de gestion indépendante dénommée OEP Capital Advisors, L.P. dont M. Lee Gardner assume la fonction de directeur général.

M. Lee Gardner, de nationalité américaine, sera âgé de 68 ans lors de la tenue de l'assemblée générale du 27 mai 2015.

L'adresse professionnelle de M. Lee Gardner est celle de la société.

#### Fonction principale actuellement exercée :

- Directeur général de OEP Capital Advisors, L.P. (États-Unis)

#### Autres fonctions et mandats en cours :

- Administrateur et président du conseil de Strike LLC (États-Unis)
- Administrateur de OEP East Balt I LP (États-Unis)

- Membre du conseil de surveillance et président de Smartrac N.V. (Pays-Bas)

#### Fonctions et mandats échus, exercés au cours des 5 dernières années :

- Administrateur et président-directeur général de Emcon Technologies (États-Unis)
- Administrateur de OEP Precision Holdings LLC (États-Unis)
- Administrateur de Polaroid Inc. (États-Unis)
- Administrateur de Mauser – Werke GmbH (Allemagne)
- Administrateur et président de Progress Rail (États-Unis)
- Administrateur de Precision Gear Holdings (États-Unis)

À ce jour, M. Lee Gardner détient 100 titres Faurecia.



## 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.

M. Hans-Georg Härter, de nationalité allemande, sera âgé de 70 ans lors de la tenue de l'assemblée générale du 27 mai 2015.

L'adresse professionnelle de M. Hans-Georg Härter est celle de la société.

### Fonction principale actuellement exercée :

- Fondateur de HGH Consulting (Allemagne)

### Autres fonctions et mandats en cours :

- Membre du conseil de surveillance de Klingelberg AG (Allemagne)
- Membre du conseil 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)
- Membre du conseil de surveillance de Knorr-Bremse AG (Allemagne)

### Fonctions et mandats échus, exercés au cours des 5 dernières années :

- 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)

À ce jour, M. Hans Georg Härter détient 726 titres Faurecia.

## 11.5. Rapports

### 11.5.1. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

#### 11.5.1.1. Rapport 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 et les modalités essentielles 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### *Convention conclue avec M. Yann Delabrière, président-directeur général de votre société*

##### Nature et objet

M. Yann Delabrière bénéficie depuis 2008 d'un régime de retraite complémentaire mis en place par votre société.

Ce régime est constitué :

- d'un régime à cotisations définies sur les tranches A et B d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B de la rémunération sans participation du bénéficiaire ;
- d'un régime à prestations définies sur la tranche C uniquement amenant à verser 1 % de la tranche C multiplié par le nombre d'années d'ancienneté.

##### Modalités

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, votre société a versé 7 134 euros au titre des cotisations du régime.

Il est précisé qu'aucun versement n'est intervenu en faveur du bénéficiaire au titre de ces deux régimes au cours de l'exercice 2014.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit  
Denis Thibon



### 11.5.1.2. Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

#### (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 MAI 2015 – TREIZIÈME RÉOLUTION)

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon



### 11.5.1.3 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

#### (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 MAI 2015 – QUATORZIÈME, QUINZIÈME, SEIZIÈME, DIX-SEPTIÈME ET DIX-HUITIÈME RÉOLUTIONS)

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 ordinaires et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (14<sup>e</sup> résolution) (i) d'actions ordinaires et/ou (ii) d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou (iii) 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 (15<sup>e</sup> résolution) (i) d'actions ordinaires et/ou (ii) d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou (iii) 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'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite annuelle de 20 % du capital social par an (16<sup>e</sup> résolution) (i) d'actions ordinaires et/ou (ii) d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou (iii) 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 ;
- de l'autoriser, par la 17<sup>e</sup> résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder :

- 400 millions d'euros au titre de la 14<sup>e</sup> résolution, étant précisé que le montant total nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 14<sup>e</sup> résolution et des 15<sup>e</sup> à 18<sup>e</sup> résolutions s'imputera sur ce plafond ;
- 110 millions d'euros au titre de la 15<sup>e</sup> résolution, étant précisé que sur ce plafond s'imputera également le montant total nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 16<sup>e</sup> résolution ;

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 1 milliard d'euros pour les 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 14<sup>e</sup> à 16<sup>e</sup> résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 18<sup>e</sup> résolution.

Il appartient à votre 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 quinzisième, seizième et dix-septième 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 quatorzième résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les quinzième et seizième 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'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon

#### **11.5.1.4. 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**

##### **(ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 MAI 2015 – DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION)**

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 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 salariés adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne d'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 maximal de 3 % du capital de la société au jour de la décision du conseil d'administration, 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 émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit  
Denis Thibon



### 11.5.1.5. Rapport des commissaires aux comptes sur l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

#### (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 MAI 2015 – VINGTIÈME RÉSOLUTION)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des (i) membres du personnel salarié de la société ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du code de commerce ; et/ou (ii) des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de vingt-six mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 avril 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bertier

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon

## 11.5.2. 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 <sup>(1)</sup> 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 2014, 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, conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») et disponibles sur demande au siège de la société.

### 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 été effectués par une équipe de cinq personnes entre le 9 septembre 2014 et la date de signature de notre rapport pour une durée d'environ six 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, et concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

#### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

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 avec les limites précisées dans le rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.



## 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 ressources humaines, affaires juridiques, qualité, hygiène sécurité environnement, en charge des processus de collecte des informations, 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 <sup>(1)</sup> :

- 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. 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 <sup>(2)</sup> 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 14 % des effectifs et entre 13 et 18 % des informations quantitatives environnementales.

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.

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 nos 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.

(1) **Informations environnementales et sociétales** : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement (taux de certification environnementale), les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets (les quantités de déchets produits et leur répartition par type selon les filières d'élimination), la consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique (consommation d'énergie totale, recours aux énergies renouvelables), les rejets de gaz à effet de serre, la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation (consommation de plastiques recyclés), l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la politique d'achat et les relations avec les fournisseurs et sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux.

**Informations sociales** : l'emploi (l'effectif total, sa répartition par contrat, par sexe et par zone géographique, les embauches et les licenciements), l'absentéisme (le taux d'absentéisme), l'organisation du dialogue social, les conditions de santé et de sécurité au travail, les accidents du travail (le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail), le nombre total d'heures de formation, les mesures prises en faveur de l'égalité des femmes et des hommes.

(2) BG FAS : Division Chine dont les sites de Wuhan FGW et de Anting Frames ; BG FIS : Division North Europe dont les sites de Hlohovec (République Tchèque) et Kosice (Slovaquie) ; BG FAE : site de Pappenheim (Allemagne) ; BG FECT : site d'Augsburg (Allemagne).

**Observation**

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- le protocole de reporting ne définit pas les méthodes d'estimation à utiliser en l'absence de pesée des déchets, induisant une hétérogénéité dans les méthodes retenues par les sites ;
- des erreurs ont été introduites lors des opérations de contrôle interne sur les données de certains sites des *Business Group* FECT (déchets non dangereux et déchets métalliques) et FIS (déchets non dangereux et déchets dangereux), sans que cela ne remette en cause les informations Groupe publiées.

Paris-La Défense, le 15 avril 2015

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 DU RESPONSABLE DE  
L'INFORMATION** 296

**TABLE DE CONCORDANCE AVEC  
LES INFORMATIONS REQUISES  
DANS LE RAPPORT FINANCIER  
ANNUEL** 297

**TABLE DE CONCORDANCE AVEC  
L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT  
EUROPÉEN (CE) N° 809/2004  
DE LA COMMISSION EUROPÉENNE  
DU 29 AVRIL 2004** 298

**TABLE DE CONCORDANCE AVEC  
LES INFORMATIONS REQUISES  
PAR LE DÉCRET N°2012-557  
DU 24 AVRIL 2012 RELATIF AUX  
OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE  
DES ENTREPRISES EN MATIÈRE  
SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE  
(ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE  
DE COMMERCE)** 301



# Attestation du responsable du document de référence et du responsable de l'information

## Responsable du document de référence

M. Yann Delabrière  
Président-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 297 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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013 présentés dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 avril 2014, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui contient une observation figurant en page 205.

Yann Delabrière

Fait à Nanterre, le 22 avril 2015

## 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 du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

	<b>Pages</b>
<b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	296
<b>RAPPORT DE GESTION</b>	
Analyse des résultats, de la situation financière, des risques et liste des délégations en matière d'augmentation du capital de la société mère et de l'ensemble consolidé (article L. 225-100 et L. 225-100-2 du code de commerce)	7-34 ; 212-214 ; 250-251
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	109 ; 249
Informations relatives aux rachats d'actions (article L. 225-211, al. 2 du code de commerce)	254-255
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	
Comptes annuels	214-237
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	238-239
Comptes consolidés	142-208
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	209-210



# Table de concordance avec l'annexe I du règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 du 29 avril 2004.

Informations	Pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1. Personnes responsables des informations	296
1.2. Attestation du responsable du document de référence	296
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
2.1. Coordonnées	4-260
2.2. Changements	260
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1. Informations financières historiques	5
3.2. Informations financières intermédiaires	NA
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	244-246
5.1.1. Raison sociale	246
5.1.2. Enregistrement au RCS	247
5.1.3. Date de création et durée	247
5.1.4. Siège social – forme juridique – législation applicable	246
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de la société	244-246
5.2. Principaux investissements	12-18 ; 23-24 ; 75 ; 156-158 ; 160 ; 168-170 ; 213 ; 221-222
5.2.1. Réalisés	221-222
5.2.2. En cours	198
5.2.3. Programmés	198
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Opérations et principales activités	7-18
6.1.2. Nouveaux produits	12-18
6.2. Principaux marchés	12-18
6.3. Événements exceptionnels	154-155
6.4. Degré de dépendance	26-27 ; 32 ; 249
6.5. Position concurrentielle	7 ; 28-29
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire du groupe	7-18 ; 244-246
7.2. Liste des filiales importantes	202-208 ; 236-237 ; 258-259

Informations	Pages
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	169-170 ; 249
8.2. Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	80-90
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	20-24
9.2. Résultat d'exploitation	20-24
9.2.1. Facteurs importants	20-22
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	20-22
9.2.3. Influences extérieures	26-34
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	175-177 ; 240 ; 250-257
10.2. Flux de trésorerie	23-24 ; 146
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	23-24 ; 185-188 ; 212-213 ; 227-229
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	23-24 ; 185-188 ; 212-213 ; 227-229
10.5. Sources de financement attendues	23-24 ; 185-188 ; 212-213 ; 227-229
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	65-76
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	
12.1. Principales tendances	25 ; 63 ; 66-68
12.2. Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	25
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES</b>	
13.1. Principales hypothèses	NA
13.2. Rapport des commissaires aux comptes	NA
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la société	100-127
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	105 ; 118
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Rémunérations versées	120-127
15.2. Provisions pour retraites ou autres	180-184
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Durée des mandats	101
16.2. Contrats de service	118
16.3. Comités	106-109
16.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	100 ; 110
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Répartition des effectifs	50-51
17.2. Participations et stock-options	47-48 ; 175-177 ; 251-253
17.3. Accord de participation au capital	47-48



Informations	Pages
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Répartition du capital	240
18.2. Droits de vote différents	248
18.3. Contrôle de l'émetteur	249
18.4. Accords d'actionnaires	241
<b>19. OPÉRATION AVEC DES APPARENTÉS</b>	
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>	
20.1. Informations financières historiques	5
20.2. Informations financières pro-forma	NA
20.3. États financiers	142-208 ; 214-237
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	209-210 ; 238-239
20.4.1. Déclarations	NA
20.4.2. Autres informations vérifiées	291-293
20.4.3. Autres informations non vérifiées	NA
20.5. Dates des dernières informations financières	31 décembre 2014
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	243
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	31-32 ; 179
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	18 ; 155 ; 218
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	240 ; 250-257
21.1.1. Capital souscrit et autorisé	240 ; 250-257
21.1.2. Actions non représentatives du capital	NA
21.1.3. Autodétention et autocontrôle	254-255
21.1.4. Valeurs mobilières	254
21.1.5. Conditions d'acquisition	248-249
21.1.6. Options ou accords	248-249
21.1.7. Historique du capital	255-256
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social	247
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	100
21.2.3. Droits et privilèges des actions	248
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	248
21.2.5. Assemblées générales	248
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	248
21.2.7. Seuils de participation	241 ; 248
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	248
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	
23.1. Déclaration d'expert	NA
23.2. Autres déclarations	NA
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	247
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	202-208 ; 236-237

# Table de concordance avec les informations requises par le décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (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 11.5.2 du présent document de référence.

		Pages
<b>1.</b>	<b>INFORMATIONS DE NATURE SOCIALE</b>	
<b>1.1</b>	<b>Emploi</b>	
	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	44 ; 50-52
	Les embauches et les licenciements	43 ; 52-54
	Les rémunérations et leur évolution	46-48
<b>1.2</b>	<b>Organisation du travail</b>	
	L'organisation du temps de travail	44 ; 56
	L'absentéisme	57
<b>1.3</b>	<b>Relations sociales</b>	
	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	43-44
	Le bilan des accords collectifs	43-44
<b>1.4</b>	<b>Santé et sécurité</b>	
	Les conditions de santé et de sécurité au travail	36-38 ; 58 ; 98
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	43
	Les accidents du travail et les maladies professionnelles	36-38 ; 58



		<b>Pages</b>
<b>1.5 Formation</b>	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	39-41 ; 82
	Le nombre total d'heures de formation	55 ; 82
<b>1.6 Égalité de traitement</b>	Les mesures prises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes	45
	Les mesures prises en matière d'emploi et l'insertion des personnes handicapées	55
	La politique mise en œuvre et les mesures prises en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité	45 ; 95
<b>1.7 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT</b>	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	45
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	45
	Élimination du travail forcé ou obligatoire	45
	Abolition effective du travail des enfants	45
<b>2. INFORMATIONS DE NATURE ENVIRONNEMENTALE</b>		
<b>2.1 Politique générale</b>	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	66-68 ; 78-82 ; 94
	Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	82
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	81
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	90
<b>2.2 Pollution et gestion des déchets</b>	Les mesures de prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	81 ; 84-90
	Les mesures de prévention, recyclage et d'élimination des déchets	78-79 ; 87-88
	La prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	38 ; 90
<b>2.3 Utilisation durable des ressources</b>	La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	89
	La consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	67 ; 86
	La consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	82-84
	L'utilisation des sols	89-90
<b>2.4 Changement climatique</b>	Les rejets de gaz à effet de serre	84-86
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	66-71 ; 89-90
<b>2.5 Protection de la biodiversité</b>	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	89-90



			<b>Pages</b>
<b>3.</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>		
<b>3.1</b>	<b>Impact territorial, économique et social</b>	En matière d'emploi et de développement régional	91
		Sur les populations riveraines ou locales	91
<b>3.2</b>	<b>Relations avec les parties prenantes</b>	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	92
		Les actions de partenariat ou de mécénat	94
<b>3.3</b>	<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	95
		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	96
<b>3.4</b>	<b>Loyauté des pratiques</b>	Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	96
		Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	97
<b>3.5</b>	<b>Toute action engagée en faveur des droits de l'homme dans le cadre de ces engagements</b>	-	98



Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Conception & réalisation  **LABRADOR** +33 (0)1 53 06 30 80

*Technical perfection, automotive passion*

