

Assemblée Générale
Mixte

30 mai 2017



1

Résultats de l'exercice 2016

Michel Favre

2

Perspectives et stratégie

Patrick Koller

3

Gouvernance et rémunérations

**Jean-Pierre Clamadieu
Linda Hasenfratz**

Résultats de l'exercice 2016

Michel Favre
Directeur Financier



2016 - Une performance solide qui dépasse la guidance

- **Forte croissance des ventes à valeur ajoutée* +4,3 % (croissance organique**)**
 - Chiffre d'affaires total en hausse de 2,6 % (croissance organique**)
- **La marge opérationnelle, en hausse de 80 points de base, représente 6,2 % des ventes à valeur ajoutée**
 - 5,2 % du chiffre d'affaires total
- **Le cash-flow net s'établit à 459 millions d'euros (+ 52 %)**
- **Dividende proposé de 0,90€, en hausse de 38 % par rapport à l'année précédente**

Les résultats de 2016 dépassent les engagements pris en 2013

OBJECTIFS 2016

Chiffre d'affaires total* 2016 supérieur à 21 milliards d'euros
CAGR ~ 5 %

Marge opérationnelle 4,5 %-5,0 % du CA total

Europe 4,5 % - 5,0 %
Amérique du Nord >4,0 %
Asie >8%

Cash-flow net d'environ 300 millions d'euros

ROCE*** supérieur à 20 %

RESULTATS 2016

CAGR** 5,3 % du chiffre d'affaires total

Marge opérationnelle 5,2 % du CA total

Europe 4,6 %
Amérique du Nord 4,6 %
Asie 10,1 %

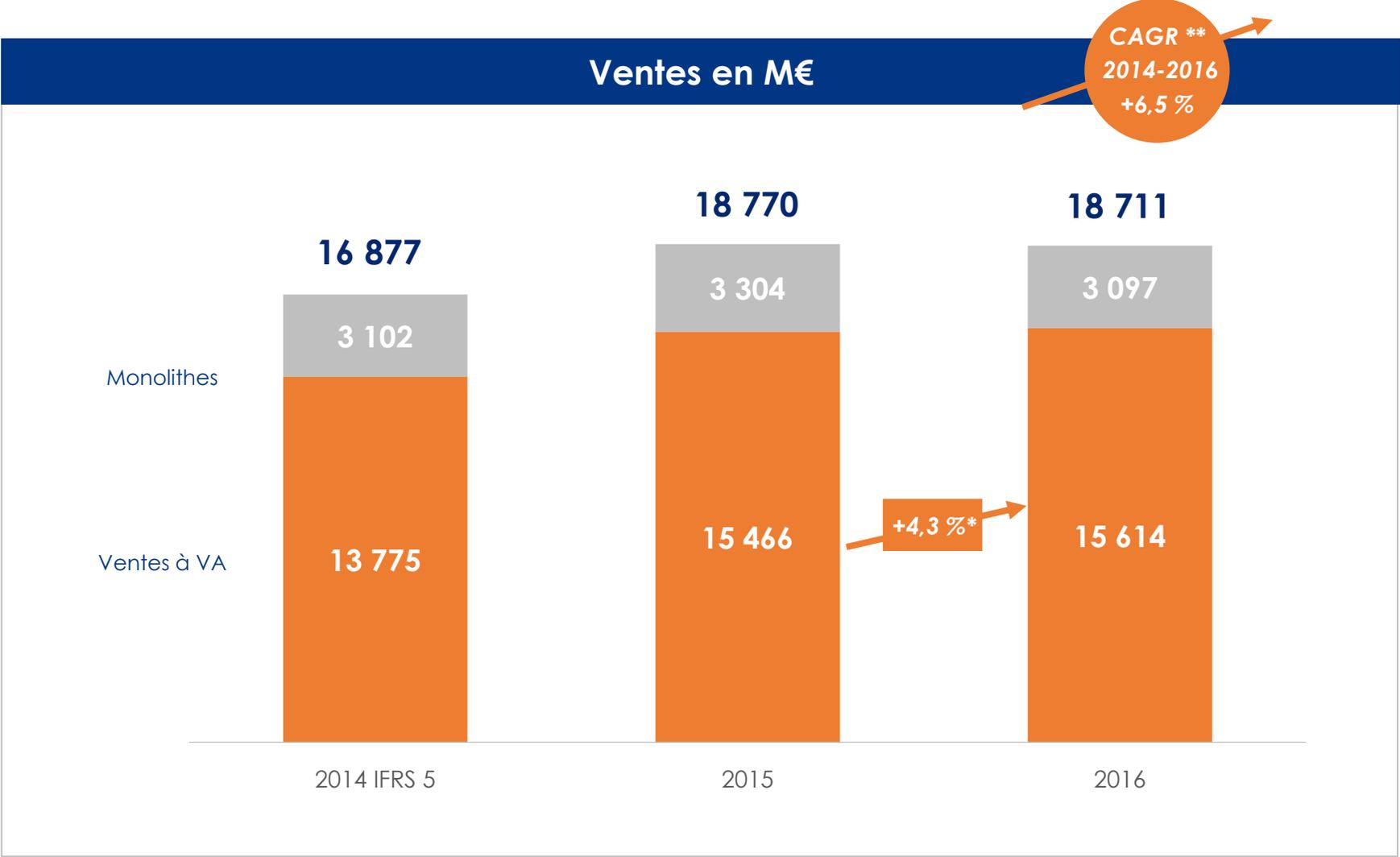
Cash-flow net 459 millions d'euros

ROCE 24,6 %

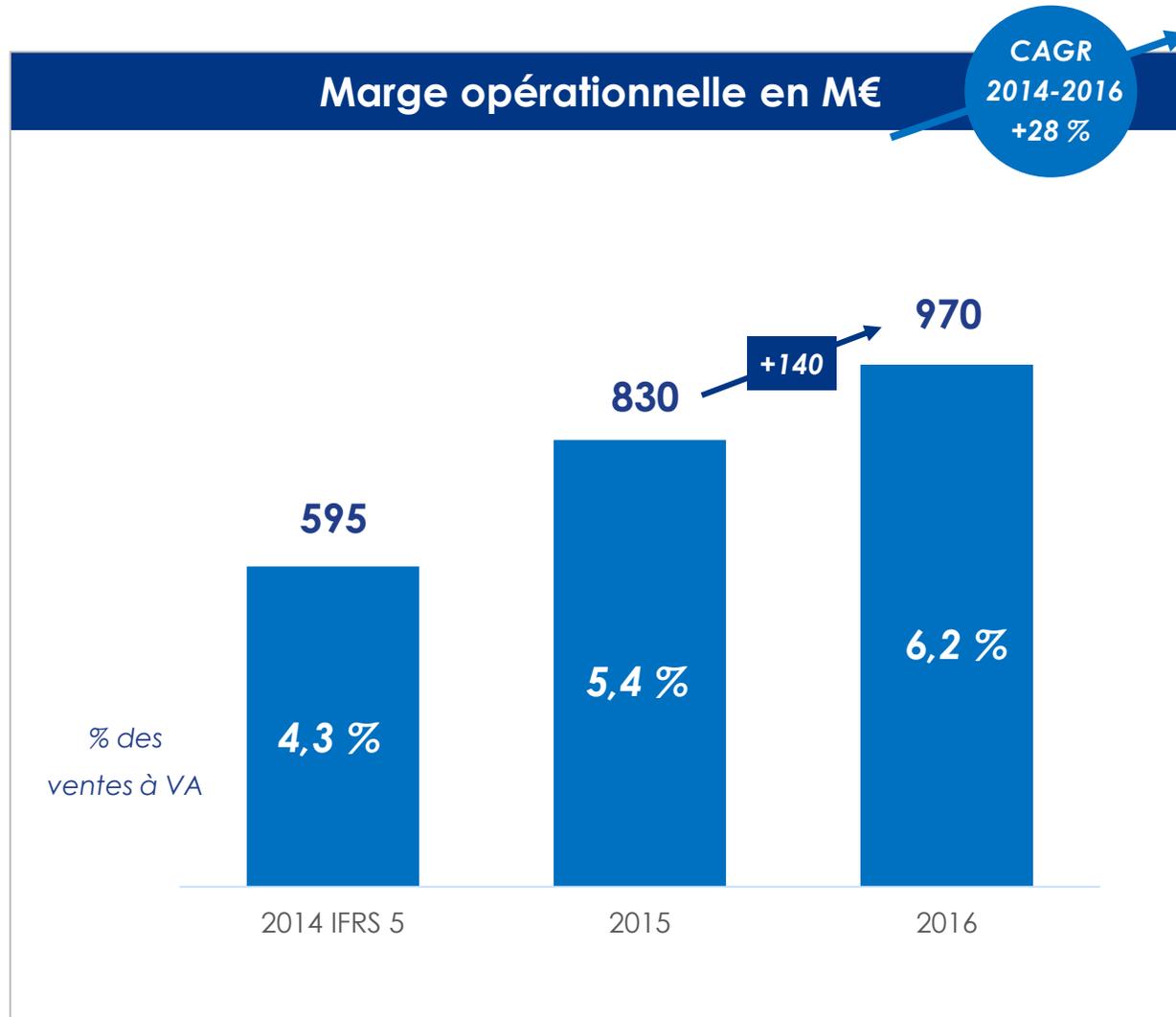
Application de la norme IFRS 15 – Réconciliation

- Les ventes à valeur ajoutée, qui sont les plus représentatives de l'activité du Groupe, correspondent au chiffre d'affaires total moins les ventes de monolithes
- Ventes de monolithes : les monolithes font l'objet d'une gestion directe de la part des constructeurs automobiles. Ils sont achetés 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'après notre analyse, Faurecia devrait être qualifié d'agent selon la norme IFRS 15 pour les monolithes
- Réconciliation : à partir de janvier 2018, les ventes de monolithes ne seront plus intégrées aux ventes IFRS. Ce changement n'aura pas d'incidence sur les activités Seating et Interiors, seule Clean Mobility fera l'objet d'un ajustement
- Depuis le 1er janvier 2017, Faurecia publie uniquement les ventes à valeur ajoutée et donne en annexe la réconciliation avec les ventes totales

Croissance organique soutenue en 2016



Forte hausse de la marge opérationnelle en 2016



- Par rapport à 2015, la marge opérationnelle, en hausse de 80 pb, représente 6,2 % des ventes à valeur ajoutée
- Meilleure contribution des ventes (marge brute +100 pb)
- Accélération des investissements dans le cadre du projet Faurecia 4.0
- Augmentation des investissements en R&D (+10 pb)

2016 - Faits marquants

MARGE OPERATIONNELLE : TOUTES LES ACTIVITÉS ATTEIGNENT OU DÉPASSENT 5,2 %

- **Seating** Croissance organique de 9,0 %, deux fois celle de la production automobile
- **Interiors** Augmentation de 250 pb de la marge opérationnelle entre 2014 à 2016
- **Clean Mobility** 9,4 % de marge opérationnelle (sur les ventes à valeur ajoutée), au benchmark

VENTES À VALEUR AJOUTÉE : TOUTES LES RÉGIONS ONT PROGRESSÉ DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE

- **Europe** 5,6 % de marge opérationnelle, + 80 pb par rapport à 2015, grâce à l'efficacité opérationnelle
- **Amérique du Nord** 5,4 % de marge opérationnelle, +70 pb par rapport à 2015, grâce à l'efficacité industrielle
- **Asie** Dynamique soutenue avec une croissance des ventes à valeur ajoutée de 9,1 % (organique) et une marge opérationnelle de 12,1 %, +40 pb par rapport à 2015
- **Amérique du Sud** Très forte croissance (+36 % en organique) et réduction importante des pertes (19 M€ en 2016), grâce à une base de coûts réduite

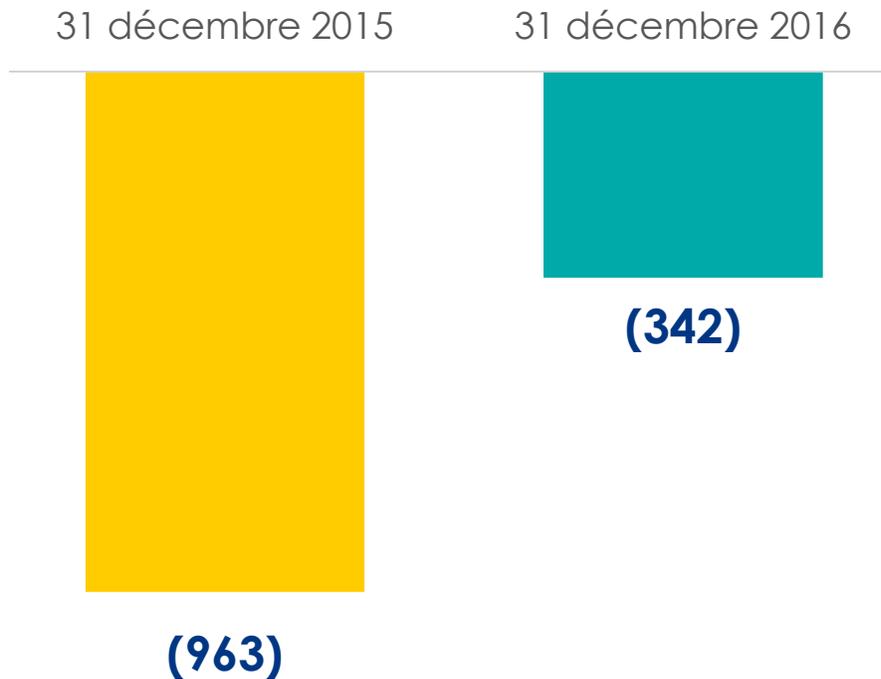
Résultat net à 638 millions d'euros

Marge nette des activités poursuivies de 2,9 % (ventes à valeur ajoutée)

En millions d'euros	2015	2016
Ventes à valeur ajoutée	15 466,0	15 613,6
Marge opérationnelle (en % des ventes à valeur ajoutée)	830,0 (5,4 %)	970,2 (6,2 %)
Restructuration & autres revenus et charges	(65,3)	(105,8)
Frais financiers nets et autres revenus et charges financiers	(206,7)	(162,4)
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	558,0	702,0
Impôt sur les sociétés	(185,7)	(189,2)
Résultat net des sociétés mises en équivalence & intérêts minoritaires	(61,3)	(63,3)
Résultat net des activités non poursuivies	60,8	188,3
Résultat net consolidé (part du Groupe)	371,8	637,8
Bénéfice net par action* (entièrement dilué) (en euros)	2,48	3,28

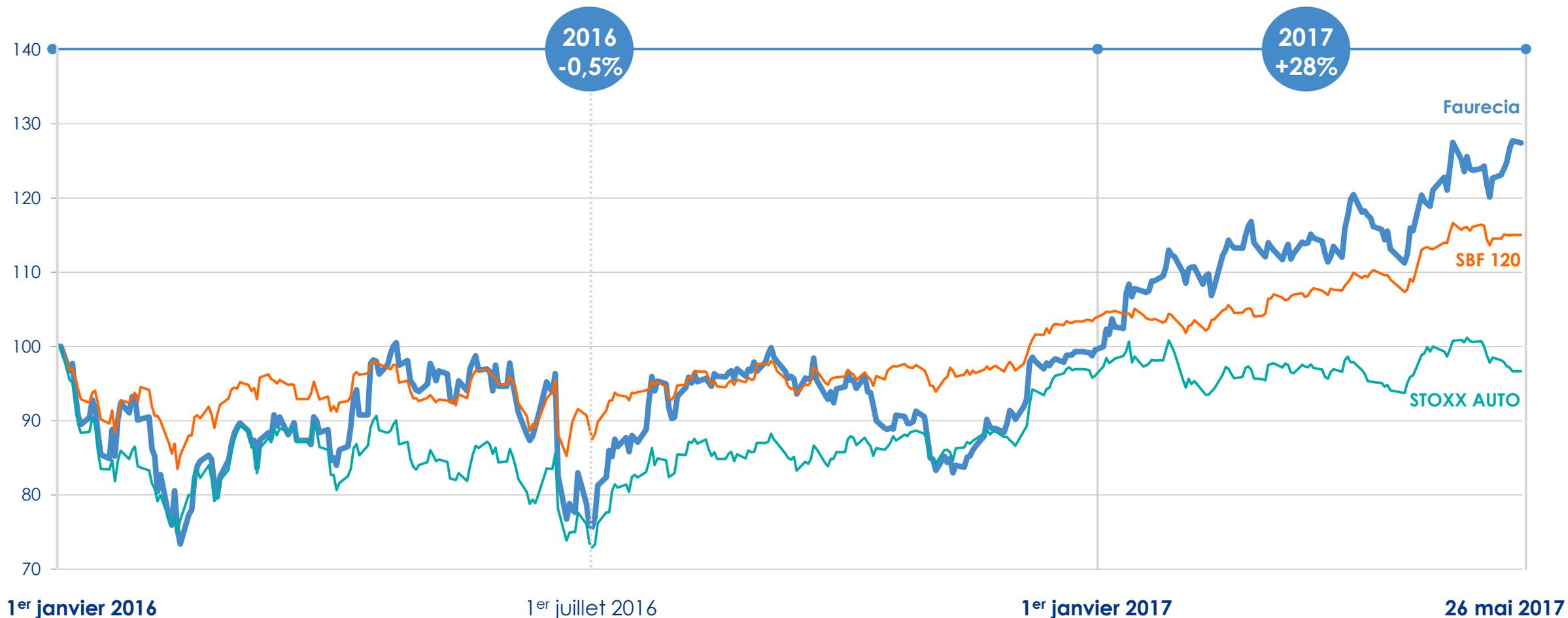
Dette nette proche de zéro

Dette nette en M€



- **Génération significative de cash-flow à 459 millions d'euros**
- **Le plan de refinancement achevé avec succès**

Cours de bourse stable en 2016, en hausse de 28% depuis le 1^{er} janvier 2017



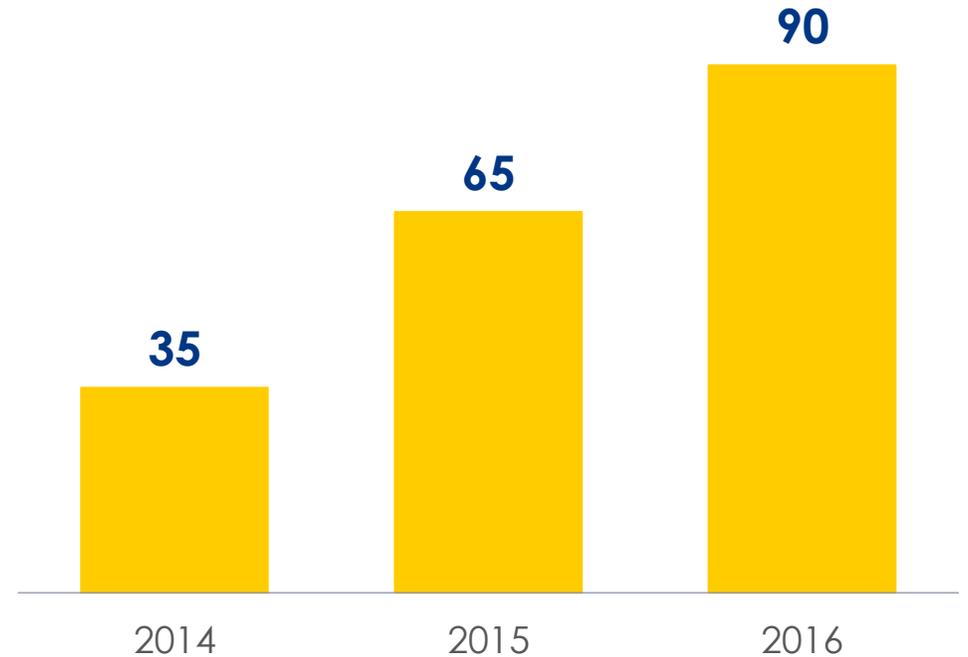
Comptes sociaux de Faurecia SA

En millions d'euros	2015	2016
Chiffre d'affaires	253,0	302,2
Marge opérationnelle	56,8	26,4
Charges et revenus financiers (nets)	152,8	39,9
Revenus et charges exceptionnels	(2,9)	8,1
Impôts sur les sociétés	19,3	25,6
Résultat net	226,0	99,9

Proposition d'affectation du résultat

- Paiement d'un dividende de 0,90 € par action
- Détachement du coupon le 2 juin 2017 et paiement en numéraire le 6 juin 2017
- Forte hausse du dividende depuis deux ans : +157%

Dividende par action en centimes €



Proposition d'affectation du résultat

ORIGINE

Bénéfice de l'exercice	99 944 505,79 €
Report à nouveau antérieur	1 251 495 014,53 €
Total à affecter	1 351 439 520,32 €

AFFECTATION

Réserve légale	1 306 729,10 €
Dividende	124 232 220,90 €
Report à nouveau	1 225 900 570,32 €
Total affecté	1 351 439 520,32 €

Autorisations financières

- **Rachat par la société de ses propres actions (dix-huitième résolution)**
 - Prix nominal maximal de rachat de 60 euros
- **Emission d'actions ou attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre avec droit préférentiel de souscription (vingtième résolution)**
 - 250 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital, soit 25,87 % du capital social nominal
 - 1 milliard d'euros s'agissant des émissions de titres de créances (plafond général des émissions de titres de créances avec ou sans droit préférentiel de souscription)
- **Emission d'actions ou attribution de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre sans droit préférentiel de souscription (vingt et unième et vingt-deuxième résolutions)**
 - 95 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital soit 9,83% du capital social nominal
 - 1 milliard d'euros s'agissant des émissions de titres de créances
- **Augmentation du capital social réservée aux salariés (vingt-quatrième résolution)**
 - 3 % du capital de la Société

Perspectives et stratégie

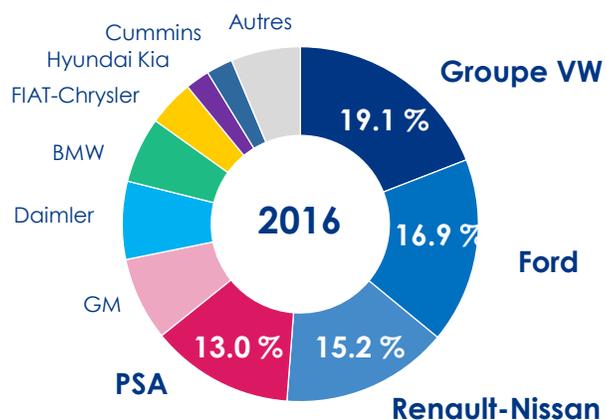
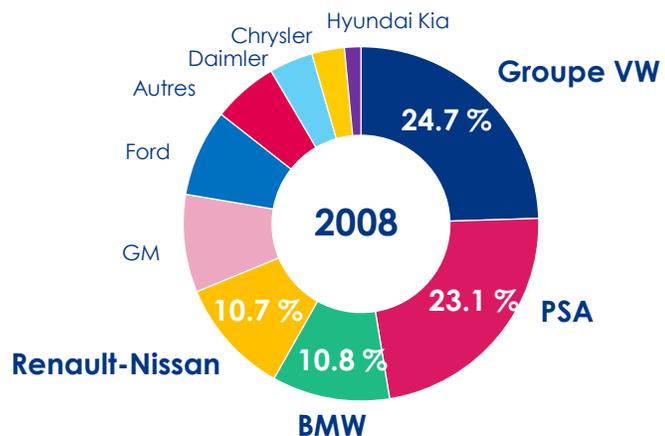
Patrick Koller
Directeur Général



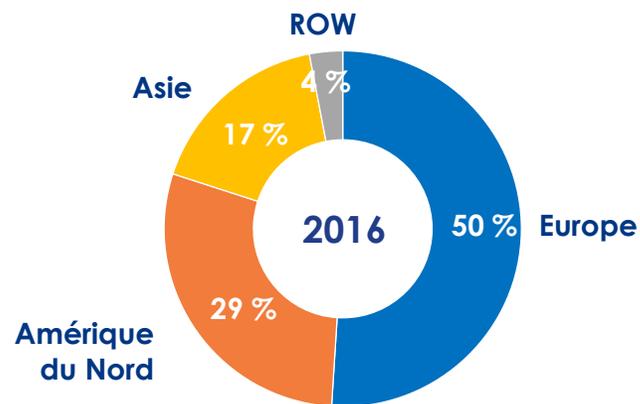
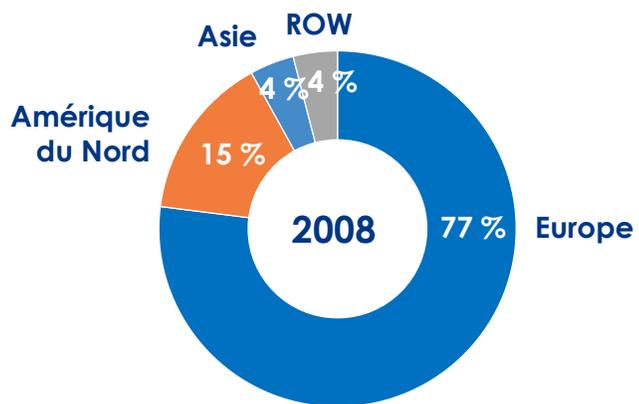
Une transformation réussie

Un leader mondial doté d'un portefeuille clients diversifié

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CLIENT



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



- **Portefeuille clients diversifié**
- **Bon équilibre géographique**
- **Parmi les leaders mondiaux dans chaque activité**
- **Forte rentabilité et flexibilité financière**
- **Des équipes agiles et dynamiques animées d'une culture entrepreneuriale**

Accélération de la création de valeur

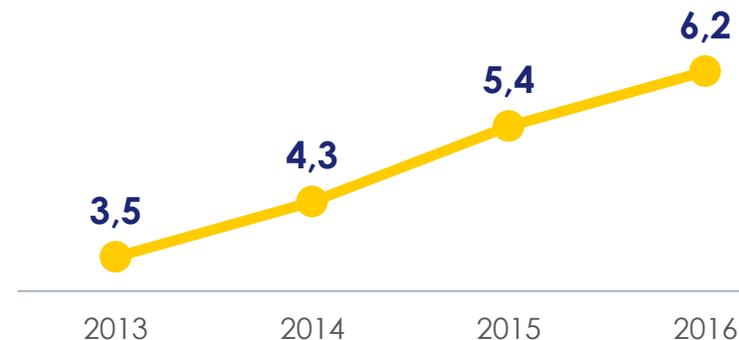
Prises de commandes sur trois ans glissants
Vente à valeur ajoutée en MDS€

CAGR
+11 %

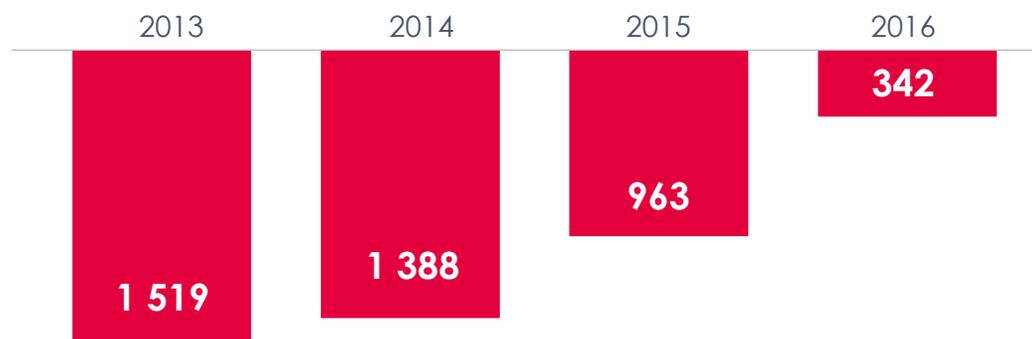


Marge opérationnelle
en % des ventes à valeur ajoutée

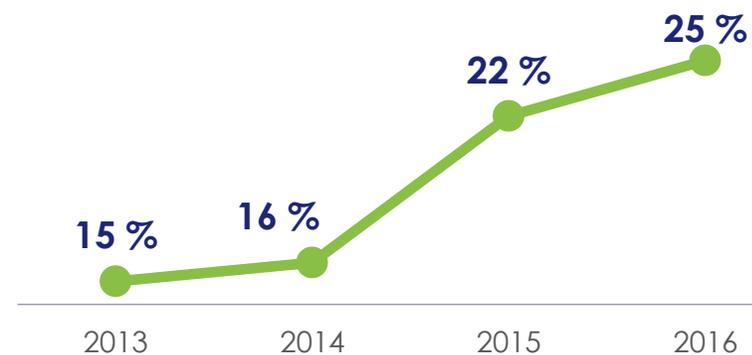
CAGR
+22%
(en M€)



Dette nette
en M€

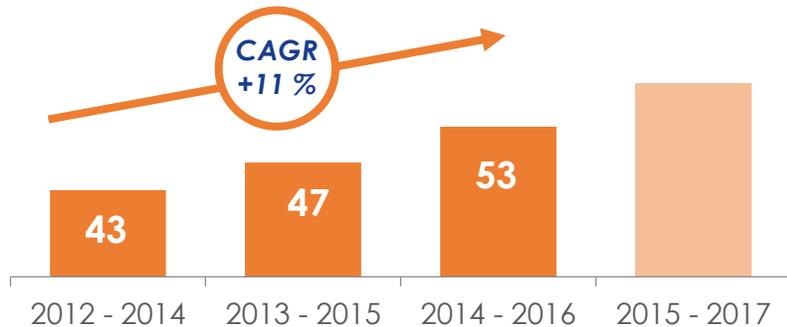


ROCE*

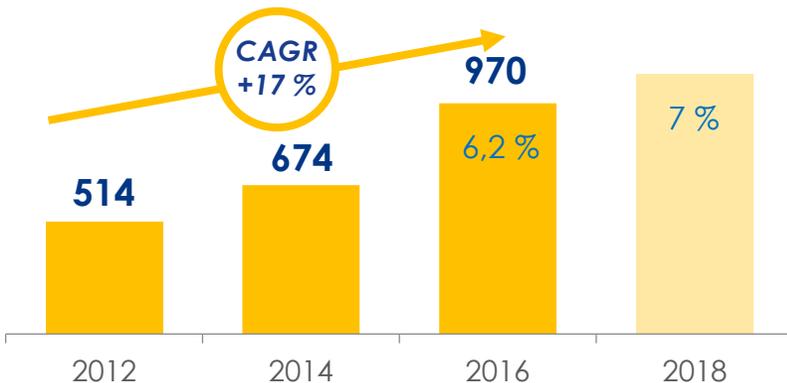


Accélération de la croissance rentable à partir de 2017

Prises de commandes sur trois ans glissants Vente à valeur ajoutée en MDS €



Marge opérationnelle du Groupe en M€ et % des ventes à valeur ajoutée



- Des objectifs de croissance assurés grâce à un carnet de commandes en hausse de 6 milliards €
- De nouveaux clients et marchés moteurs de la croissance
 - Augmentation de 25 % des programmes premiums
 - Véhicules utilitaires et camions : +18% de croissance annuelle jusqu'en 2020 %
- En bonne voie pour atteindre 20 % des ventes avec les constructeurs chinois d'ici 2018 et 30 % d'ici 2020
 - 18 % des ventes en 2017
 - Une croissance alimentée par de nouveaux partenariats stratégiques
- Nos trois activités et la Chine tireront la croissance

Film Inspiring mobility

Priorités stratégiques

Mobilité durable et nouvelle expérience de vie à bord

sustainable
mobility



Croissance du marché
25 milliards d'euros
2016-2025

inspiring
mobility

smart life
on board

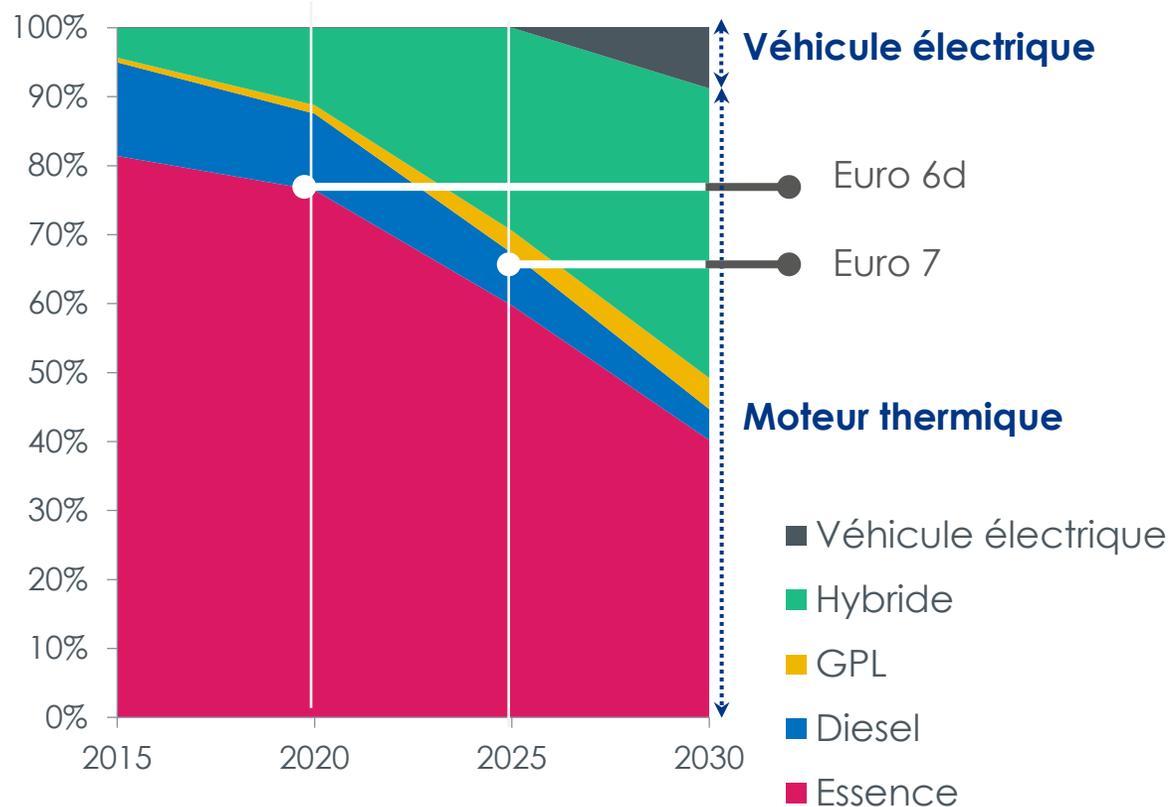


Croissance du marché
40 milliards d'euros
2016-2025

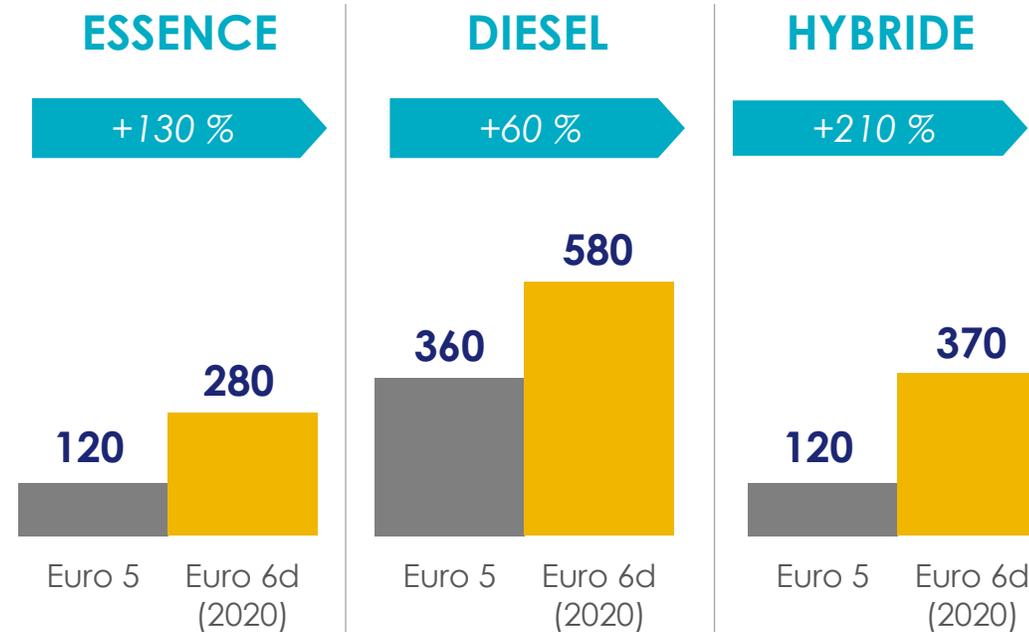
Forte augmentation de la valeur des systèmes de dépollution pour toute motorisation

sustainable mobility

Production mondiale de véhicules légers par type de motorisation en % de la production de véhicules



Valeur du système € par véhicule



La valeur moyenne des systèmes de post-traitement passera de 225 € en 2016 à 315 € en 2025

Croissance tirée par les nouveaux marchés et les nouvelles technologies pour l'électrification des moteurs

sustainable
mobility

- **Accélération des solutions d'allègement et de récupération d'énergie avec le développement de l'électrification des moteurs**
 - Les composites s'imposent comme une technologie clé pour les pièces structurales et semi-structurales
- **De nouveaux marchés s'ouvrent pour Faurecia**
 - Nouvelles réglementations pour les camions en Inde et en Chine
 - Solution ASDS™ avec Amminex pour les machines agricoles, les engins de travaux-publics et des équipements industriels
 - Suivi des données en temps réel
- **Développement des systèmes pour des piles à combustible**

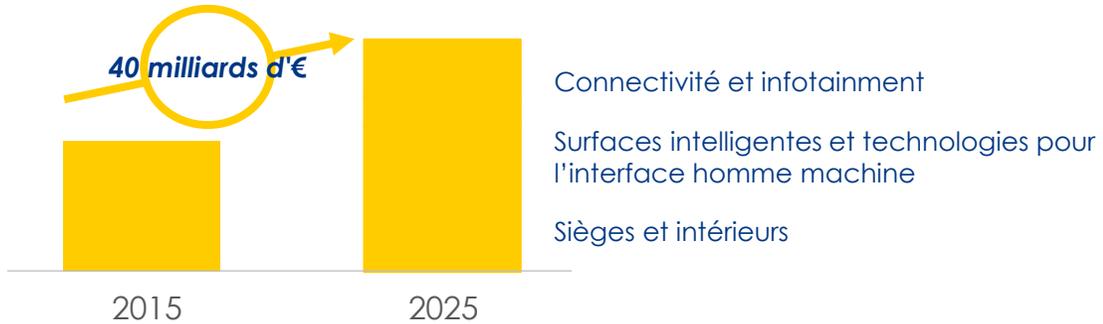


Film Amminex

Le cockpit du futur sera connecté, adaptable et prédictif

smart life
on board

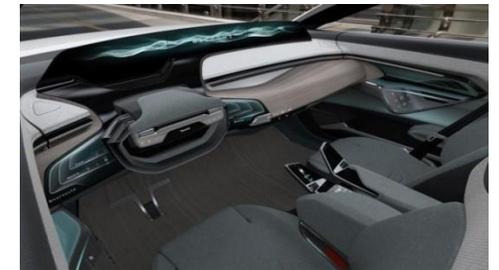
Marché potentiel du cockpit du futur milliards d'€



Des équipes pluridisciplinaires installées sur trois continents



- **Positionnement unique sur les intérieurs des véhicules**
- **Trois contrats de développement pour le cockpit du futur et six autres négociations en cours**
- **Acquisition de nouvelles compétences pour l'habitacle prédictif, les surfaces intelligentes, l'intelligence artificielle et l'infotainment**



Film COF

Partenariat stratégique avec Parrot Automotive pour le développement de solutions de connectivité et d'infotainment



Plus de
50 millions
de véhicules
équipés

Chiffre d'affaires
de **80 M€**

250
ingénieurs
hautement
qualifiés

57
brevets

Des solutions
d'infotainment
uniques basées
sur une plate-
forme Android
ouverte

10 contrats
d'infotainment
avec de grands
constructeurs



Film Parrot Automotive

En bonne voie pour atteindre les objectifs de croissance rentable de 2018

OBJECTIFS 2018

+6 %*

+400 pb au-dessus du marché

**CAGR des ventes
à valeur ajoutée
2016 – 2018**

7 %

des ventes à VA

**Marge
opérationnelle
2018**

> 500 M€

**Cash-flow net
2018**

€5

**Bénéfice
par action
2018**

GUIDANCE 2017

+6 %*

+400 pb au-dessus du marché

**Croissance des
ventes à valeur
ajoutée 2017**

6,4 - 6,8 %

des ventes à VA

**Marge
opérationnelle
2017**

> 350 M€

**Cash-flow net
2017**

Près de 4€

**Bénéfice
par action
2017**

Faurecia confirme sa nouvelle trajectoire

- **Tous les objectifs fixés en 2013 pour 2016 ont été dépassés**
- **Les prises de commandes confirment l'accélération de la croissance à partir de 2017**
- **Une stratégie alignée sur les grandes tendances de l'industrie**
- **Accélération de l'innovation pour la mobilité durable et la nouvelle expérience de vie à bord**
- **Des partenariats stratégiques essentiels à notre développement**
- **Une flexibilité financière accrue : les moyens de nos ambitions**

Gouvernance et rémunérations

Jean-Pierre Clamadieu
Linda Hasenfratz



- **Plan de succession du président-directeur général engagé dès le conseil d'administration du 16 octobre 2014, ayant abouti à la séparation des fonctions de président et de directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016**
- **Mise en place d'un comité de gouvernance et d'un comité de management créés à l'issue du conseil d'administration du 25 juillet 2016, remplaçant le comité des nominations et des rémunérations :**
 - **Comité de gouvernance** : dédié à toute question liée à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, y inclus les sujets de rémunérations des administrateurs et du président
 - **Comité de management** : dédié à toute question liée à la gestion des managers du Groupe jusqu'au directeur général, y inclus le sujet de la rémunération du directeur général

- **Décision du conseil d'administration du 11 avril 2017 de nommer Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration à l'issue de la présente assemblée**

- **Yann Delabrière nommé président d'honneur de Faurecia**

- **Conseil d'administration composé de 14 membres dont 6 femmes et 9 membres indépendants à l'issue de la présente assemblée :**
 - Démission de Lee Gardner à l'issue du conseil d'administration du 11 avril 2017
 - Non renouvellement des mandats de Yann Delabrière et Ross McInnes
 - Quatre administrateurs renouvelés et deux nouveaux administrateurs

- **Deux administrateurs représentant les salariés qui entreront en fonction au cours du second semestre 2017**

Renouvellement du mandat de quatre administrateurs pour une durée de quatre ans (12^{ème} à 15^{ème} résolutions)



**Mme Amparo
Moraleda**

(première nomination
par l'AG du 23 mai 2012)



**M. Jean-Baptiste
Chasseloup de Chatillon**

(première nomination
par l'AG du 23 mai 2012)



**M. Jean-Pierre
Clamadieu**

(première nomination
par l'AG du 29 mai 2007)



**M. Robert
Peugeot**

(première nomination
par l'AG du 29 mai 2007)

Nomination de deux nouveaux administrateurs pour une durée de quatre ans (16^{ème} et 17^{ème} résolutions)



M. Patrick Koller



Mme Penelope Herscher

Modification statutaire en vue de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés (25^{ème} résolution)

- **Modification de l'article 11 des statuts afin de prévoir les modalités de nomination de deux administrateurs représentant les salariés en conformité avec la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et la loi relative au dialogue social et à l'emploi du 17 août 2015**
 - Un administrateur désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections organisées au sein des sociétés françaises du groupe Faurecia
 - Le second, désigné par le comité européen du groupe Faurecia
- **Durée du mandat de quatre ans à compter de leur prise de fonctions**

Présentation du Say on Pay

Textes et structure de gouvernance de Faurecia

- **Loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 et code Afep-Medef :**
 - Nouveau vote ex ante relatif aux principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux
 - Vote ex post relatif au montant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2016
- **Rappel: dissociation des fonctions de président et de directeur général au 1^{er} juillet 2016.**
Ainsi:
 - Au premier semestre 2016:
 - Yann Delabrière, président-directeur général jusqu'au 30 juin 2016
 - Patrick Koller, directeur général délégué (depuis le 2 février 2015) jusqu'au 30 juin 2016
 - Au second semestre 2016:
 - Yann Delabrière, président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2016
 - Patrick Koller, directeur général à compter du 1^{er} juillet 2016

Présentation du Say on Pay

Conséquences pratiques pour Faurecia

■ En conséquence: 6 résolutions relatives au Say on Pay

- Président du conseil d'administration
 - Ex ante (6^{ème} résolution)
 - Ex post (9^{ème} résolution) pour Yann Delabrière au titre du second semestre 2016
- Directeur général (PDG et DGD avant dissociation)
 - Ex ante (7^{ème} résolution)
 - Ex post:
 - Président-directeur général (8^{ème} résolution), pour Yann Delabrière au titre du premier semestre 2016
 - Directeur général délégué (10^{ème} résolution), pour Patrick Koller au titre du premier semestre 2016
 - Directeur général (11^{ème} résolution), pour Patrick Koller au titre du second semestre 2016

Say on Pay du président du conseil d'administration

Say on Pay Président du conseil d'administration

Yann Delabrière (à partir du 1^{er} juillet 2016)

Say on Pay ex ante du président du conseil d'administration (6^{ème} résolution)

- **Vote sur les principes et critères de détermination de la rémunération du président du conseil d'administration**
 - La rémunération du président du conseil d'administration est uniquement composée d'une rémunération annuelle fixe
 - Aucune rémunération autre (variable, jeton de présence, rémunération exceptionnelle) n'est prévue
 - Utilisation d'un comparatif pour déterminer la rémunération fixe (sociétés cotées françaises à structure de gouvernance dissociée)
 - Prise en compte du profil et du rôle du président tel que décrit dans le règlement intérieur du conseil d'administration

Say on Pay ex post

Yann Delabrière, président du conseil d'administration (9^{ème} résolution)

- Avis sur les éléments de la rémunération de Yann Delabrière en 2016 en qualité de président du conseil d'administration (1^{er} juillet au 31 décembre 2016)

Nature de la rémunération	Montant dû	Montant versé en 2016 / Valorisation
Rémunération fixe	300.000 euros en base annuelle	150.000 euros
Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)		3.685,80 euros
Total		153.685,80 euros

Say on Pay Directeur général (PDG/DGD avant dissociation)

Yann Delabrière / PDG jusqu'au 30 juin 2016

Patrick Koller / DGD jusqu'au 30 juin 2016

Patrick Koller / DG à partir du 1^{er} juillet 2016

Say on Pay ex ante du directeur général (7^{ème} résolution)

- **Vote sur les principes et critères de détermination de la rémunération du directeur général**
 - La rémunération du directeur général est constituée des éléments suivants:

Rémunération	Modalités de détermination
Rémunération fixe	Déterminée en utilisant un comparatif (vingt sociétés industrielles françaises comparables)
Rémunération variable court terme (annuelle)	Elle peut varier de 0 à 180% de la rémunération fixe en fonction de la réalisation: <ul style="list-style-type: none">• d'objectifs quantitatifs ouvrant droit à une rémunération variable de 0 à 150% de la rémunération annuelle fixe;• d'objectifs qualitatifs, dont la réalisation permet de déterminer un effet multiplicateur des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Say on Pay ex ante du directeur général (7^{ème} résolution)

- **Vote sur les principes et critères de détermination de la rémunération du directeur général**
 - La rémunération du directeur général est constituée des éléments suivants:

Rémunération	Modalités de détermination
Rémunération variable long terme (actions de performance)	<p>Soumise à une condition de présence et à des conditions de performance:</p> <ul style="list-style-type: none">• une condition interne : le résultat net du Groupe après impôts et avant prise en compte d'éventuels évènements exceptionnels;• une condition externe : la croissance du revenu net par action de Faurecia par comparaison avec la croissance pondérée d'un groupe de douze équipementiers mondiaux comparables
Autres	<ul style="list-style-type: none">• Aucune rémunération exceptionnelle n'est prévue• Véhicule de fonction• Assurance médicale / vie / invalidité

Say on Pay ex ante du directeur général (7^{ème} résolution)

- **Vote sur les principes et critères de détermination de la rémunération du directeur général**
 - La rémunération du directeur général est constituée des éléments suivants:

Retraite	Modalités de détermination
Régime de retraite à cotisations définies	<ul style="list-style-type: none">• Identique pour les cadres du Groupe
Complément de retraite à prestations définies comportant deux volets	<ul style="list-style-type: none">• Un volet ouvert aux cadres du Groupe, adossé à condition de performance spécifique pour le directeur général• Un volet additionnel mis en place au bénéfice des membres du Comité Exécutif adossé à des conditions de performance identiques pour tous les bénéficiaires

Say on Pay ex ante du directeur général (7^{ème} résolution)

- **Vote sur les principes et critères de détermination de la rémunération du directeur général**
 - La rémunération du directeur général est constituée des éléments suivants:

Indemnité de départ	Modalités de détermination
	<ul style="list-style-type: none">• Justifiée par le fait que le conseil d'administration a décidé que le directeur général ne peut bénéficier du statut de salarié et des protections qui y sont attachées• Soumise à conditions de performance• N'est pas due en cas de faute lourde, de démission ou de retraite

Say on Pay ex post

Yann Delabrière, PDG (8^{ème} résolution)

- Avis sur les éléments de la rémunération de Yann Delabrière en 2016 en qualité de président-directeur général (avant le 30 juin 2016)

Nature de la rémunération	Modalités de calcul / pourcentage de réalisation	Montant versé en 2016 / valorisation
Rémunération fixe	800.000 euros en base annuelle	400.000 euros
Rémunération variable	Assiette: 100% de la rémunération fixe versée Objectifs quantitatifs réalisés à hauteur de 140,4% Objectifs qualitatifs : effet multiplicateur de 1,1	617.760 euros
Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)		3.685,80 euros
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Aucune action de performance attribuée en 2016	
Total		1. 021.445,80 euros

Say on Pay ex post

Patrick Koller, DGD (10^{ème} résolution)

■ Avis sur les éléments de la rémunération de Patrick Koller en 2016 en qualité de directeur général délégué (avant le 30 juin 2016)

Nature de la rémunération	Modalités de calcul / pourcentage de réalisation	Montant versé en 2016 / valorisation
Rémunération fixe	620.000 euros en base annuelle	310.000 euros
Rémunération variable	Assiette: 80% de la rémunération fixe versée Objectifs quantitatifs réalisés à hauteur de 140,4% Objectifs qualitatifs : effet multiplicateur de 1,1	383.011,20 euros
Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction et garantie sociale du chef d'entreprise)		10.256,94 euros
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Actions de performance attribuées au second semestre 2016	
Total		703.268,14 euros

Say on Pay ex post Patrick Koller DG (11^{ème} résolution)

■ Avis sur les éléments de la rémunération de Patrick Koller en 2016 en qualité de directeur général (à partir du 1^{er} juillet 2016)

Nature de la rémunération	Modalités de calcul / pourcentage de réalisation	Montant versé en 2016 / valorisation
Rémunération fixe	750.000 euros en base annuelle	375.000 euros
Rémunération variable	Assiette: 100% de la rémunération fixe versée Objectifs quantitatifs réalisés à hauteur de 140,4% Objectifs qualitatifs : effet multiplicateur de 1,1	579.150 euros
Valorisation des avantages en nature (véhicule de fonction)		4.174,86 euros
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	55.095 actions attribuées (maximum). Seront définitivement acquises en juillet 2020 sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte des conditions de performance internes et externe au 31 décembre 2018	1.722.931 euros
Total		2.681.255,86 euros

Rapports des
Commissaires
aux Comptes

Valérie Quint
Ernst & Young Audit



·faurecia
inspiring mobility