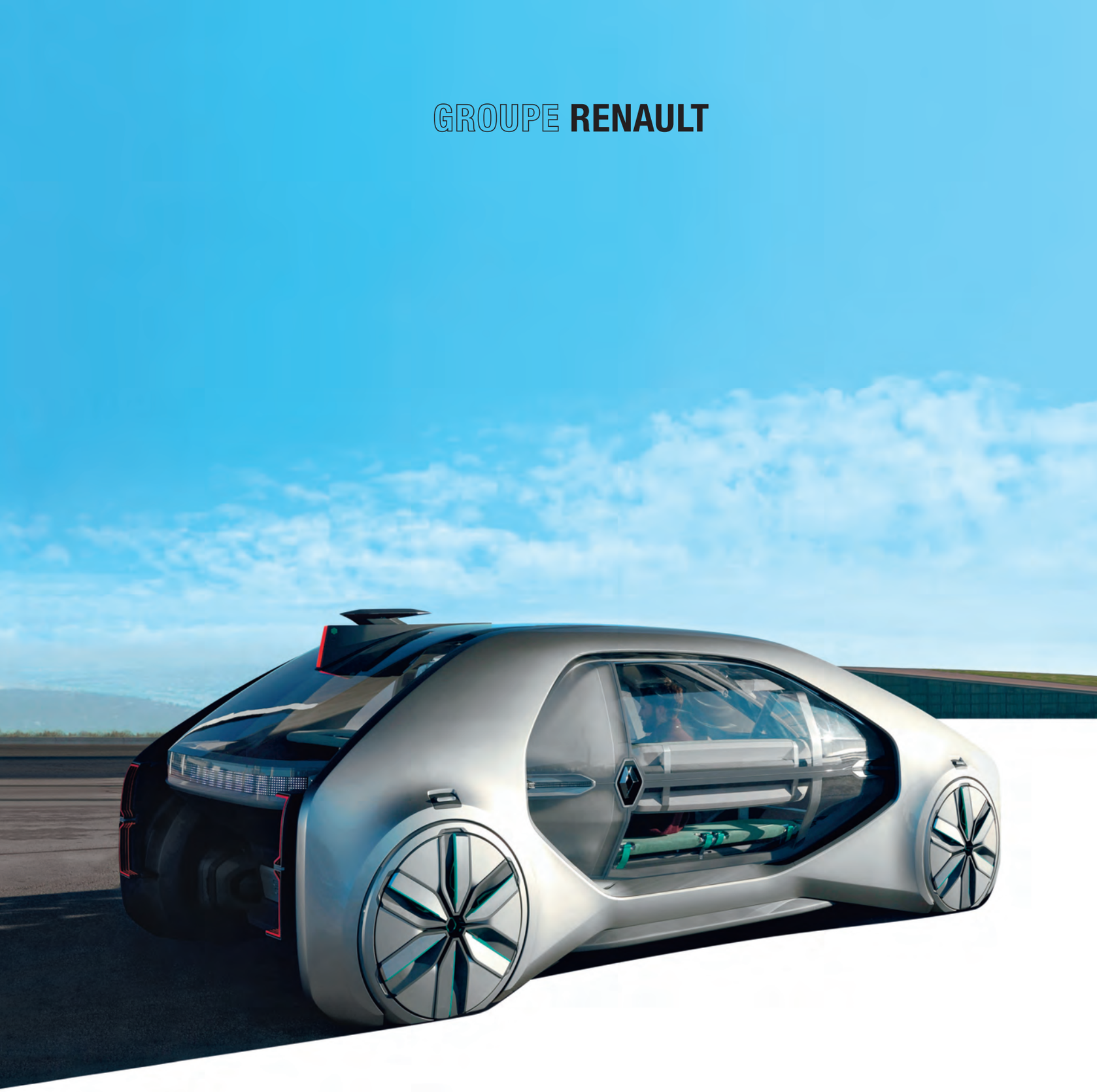
GROUPE **RENAULT**



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2018

SOMMAIRE

MESSAGES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 2
GOUVERNANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE 6
MODÈLE D'AFFAIRES 8
PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022 10
CHIFFRES CLÉS 12
UN GROUPE, 5 MARQUES 14

01
LE GROUPE RENAULT 17

1.1 Présentation de Renault et du Groupe 18
1.2 L'Alliance 62
RFA 1.3 Rapport d'activité 2018 75
RFA 1.4 La Recherche et Développement 89
1.5 Le contrôle interne et la gestion des risques 99
RFA 1.6 Les facteurs de risques 105
1.7 Événements post-clôture 124

02
RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE 127

2.1 Notre démarche : Mobilize, pour l'inclusion et la mobilité durable 128
RFA 2.2 Mobilité durable 143
RFA 2.3 Inclusion 186
RFA 2.4 Éthique et gouvernance 221
2.5 Annexes 224

03
LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 247

Rapport sur le gouvernement d'entreprise 248
3.1 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 249
RFA 3.2 Rémunération des mandataires sociaux 294
3.3 Information sur les transactions sur titres 317
3.4 Le dispositif éthique 318
3.5 Vérifications internes de la direction de l'Éthique et de la compliance - audit de RNBV 320

04
RFA LES COMPTES 323

RFA 4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes Consolidés 324
RFA 4.2 Comptes consolidés 328
RFA 4.3 Rapports des Commissaires aux comptes 412
RFA 4.4 Comptes sociaux de Renault SA 422

05
RENAULT ET SES ACTIONNAIRES 441

5.1 Renseignements à caractère général 442
5.2 Renseignements concernant le capital 444
5.3 Marché des titres de Renault 451
5.4 Politique d'information 454

06
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 457

RFA 6.1 Attestation du responsable du document 458
6.2 Informations historiques sur les exercices 2016 et 2017 459
RFA 6.3 Contrôleurs légaux des comptes 460
6.4 Tables de concordance 462

GLOSSAIRE 467
SIGLES ET ACRONYMES 471

TRANSPARENCE LABEL ARGENT

Ce label distingue les documents de référence les plus transparents selon les critères du Classement Annuel de la Transparence (http://www.grandsprixtransparence.com)

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION APPROUVÉ PAR
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 3 AVRIL 2019

Depuis 120 ans, la passion est le moteur du Groupe, pour continuer à innover et développer des solutions de mobilité pour tous. Grâce à leur savoir-faire, nos salariés transmettent chaque jour cette passion dans le design et la fiabilité de nos véhicules. C'est aussi grâce à cela que des millions de particuliers, de professionnels, et de sportifs de haut niveau nous ont choisis.

Ce Document de référence
est en ligne sur le site Internet de Renault

www.groupe.renault.com

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 avril 2019, 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.

MESSAGE DE JEAN-DOMINIQUE SENARD

Jean-Dominique Senard
Président du Groupe Renault

Renault a démontré cette année sa solidité et sa force face aux obstacles. Je suis particulièrement fier de rejoindre ce Groupe à un moment décisif de son histoire.

Décisif car le monde automobile, en profonde mutation, doit aujourd'hui réinventer la mobilité et les services qui en découlent, dans un environnement concurrentiel bouleversé. Pour Renault, ces défis représentent autant d'opportunités de déployer son savoir-faire, dans l'esprit de conquête et d'innovation qui l'anime depuis plus de 120 ans.

Décisif aussi car Renault écrit une nouvelle page de son histoire. Pour entamer cette nouvelle ère, nous avons placé la confiance au cœur de notre modèle.

Premièrement, la gouvernance du groupe a été renouvelée avec une exigence d'équilibre, de diversité des compétences et des profils, tout en étant fondée sur une éthique solide.

Ensuite, nous avons souhaité un nouveau départ pour l'Alliance. Sa structure et son organisation ont été repensées pour garantir l'équilibre des pouvoirs, favoriser le dialogue et la fluidité. C'est aujourd'hui une Alliance plus forte et plus efficace face aux défis qui nous attendent.

Pour le Groupe Renault, cette nouvelle structuration est le gage d'une confiance partagée au sein de l'entreprise, avec nos investisseurs et l'ensemble de nos partenaires. C'est aussi la clé du succès pour consolider la réussite du Groupe, dans le cadre des objectifs stratégiques du plan *Drive the Future* et bien au-delà.

J'en ai la conviction, le groupe est maintenant doté de tous les atouts pour pouvoir grandir profitablement et humainement.

> **« ... ces défis représentent autant d'opportunités de déployer son savoir-faire, dans l'esprit de conquête et d'innovation qui l'anime depuis plus de 120 ans. »**

Renseignements sur le site www.groupe.renault.com

MESSAGE DE THIERRY BOLLORÉ

> **Une remarquable résilience.**

En 2018, le Groupe Renault a été confronté à de nombreuses difficultés : effondrement inattendu de certains marchés comme la Turquie ou l'Argentine, fermeture du marché iranien, taux de change défavorables, accélération de l'évolution du mix énergétique. Face à ces vents contraires, l'entreprise a fait preuve d'une résilience remarquable. Avec 3,88 millions de véhicules vendus, soit 3,3 % de plus qu'en 2017[1], nous avons enregistré des ventes record pour un chiffre d'affaires de 57,4 milliards d'euros. Nous avons maintenu notre marge opérationnelle au-dessus de 6 %, avec un *Free Cash-Flow* positif. Nous avons atteint cette performance en étant profitables au sein de chacune de nos régions, ce qui atteste de notre solidité et de notre capacité d'adaptation croissante.

En 2018, en ligne avec les objectifs de notre plan stratégique *Drive the Future*, nous avons **renforcé notre internationalisation** en réalisant plus de la moitié de nos ventes hors Europe. En Russie,

(1) Avec l'intégration des marques JinBei et Huasong depuis le 1er janvier 2018

Renseignements sur le site www.groupe.renault.com

AvtoVaz a dépassé les objectifs de son plan moyen terme pour l'année 2018 avec un chiffre d'affaires en hausse de 25,5 % pour une marge de 6,7 %. Avec la Lada Vesta de nouveau numéro un des ventes du pays, le constructeur russe affiche 20 % de parts de marché. En Amérique du sud, Kwid s'est hissé au premier rang de son segment sur les marchés brésilien et argentin. En Chine, nous accélérons notre conquête du marché avec l'intégration des ventes de monospaces, fourgons moyens et lourds des marques JinBei et Huasong depuis le 1er janvier 2018. En Europe, le Groupe réaffirme son leadership sur le véhicule électrique avec plus de 22 % de parts de marché - tandis que Clio, Captur, Scenic et New Duster sont leaders de leurs segments respectifs.

En 2018, nous avons préparé l'avenir. Nous avons concentré nos efforts sur notre compétitivité coûts, en dégageant 421 millions d'euros via nos activités *monozokuri*. En parallèle, nous avons lancé FAST, un programme de transformation déployé à l'échelle du groupe visant plus d'efficience, plus d'agilité et plus de performance. Et nous avons investi, avec un budget de R&D Capex au plus haut depuis dix ans, nous permettant de préparer la mobilité de demain : électrique, connectée, autonome, partagée.

L'année 2019 s'annonce ardue, mais nous y sommes préparés. En premier lieu, nous nous sommes dotés d'une gouvernance nouvelle et renforcée avec l'arrivée de Jean-Dominique Senard, Président du Conseil. Nous avons également mis au point un plan produit fort, avec des lancements à échelle globale comme Nouvelle Clio ou Arkana, comme à échelle locale, à l'instar du modèle que nous nous apprêtons à lancer en Inde. Ensuite, notre gamme électrique sera un réservoir de croissance, notamment en Chine avec un nouveau V.E qui sera révélé au Salon de Shanghai, et l'investissement dans JM EV, 5ème constructeur de véhicule électrique chinois. Par ailleurs nous poursuivons nos efforts en matière de discipline financière, en visant 15 % de réduction de nos coûts fixes d'ici trois ans. L'extension de nos plateformes communes à de nouveaux segments et les synergies générées au sein de l'Alliance alimenteront également notre performance.

En 2019, le marché mondial ainsi que le marché européen devraient être stables, sauf « hard Brexit ». Le marché brésilien devrait croître de 10 % et le marché russe de 3 %.

Dans ce contexte, le Groupe Renault vise :

- un chiffre d'affaires en hausse (à taux de change et périmètre constant) ;
- une marge opérationnelle du Groupe de l'ordre de 6 % ;
- un *free cash flow* opérationnel de l'automobile positif.

Vous trouverez ci-après le détail de toutes les activités menées en 2018.

Thierry Bolloré

Directeur Général du Groupe Renault

GOUVERNANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Au 1er avril 2019

Présentation du Conseil d'administration

Jean-Dominique SENARD
Président du Conseil

20 ADMINISTRATEURS

59,1 ÂGE MOYEN | 4,6 ANCIENNETÉ | 62,5 %[1] INDÉPENDANCE

6 NATIONALITÉS | 7 FEMMES dont **2 présidentes de comités**

3 ADMINISTRATEURS représentant les salariés

Eric PERSONNE

Richard GENTIL

Frédéric BARRAT

1 ADMINISTRATEUR représentant les salariés actionnaires

Benoît OSTERTAG

1 ADMINISTRATEUR désigné par arrêté en qualité de représentant de l'État français

Martin VIAL

1 ADMINISTRATEUR élu par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français

Thomas COURBE

Carlos GHOSN

2 ADMINISTRATEURS élus par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan

Yu SERIZAWA

Yasuhiro YAMAUCHI

10 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS élus par l'Assemblée générale des actionnaires

Philippe LAGAYETTE*

Pascale SOURISSE

Catherine BARBA

Patrick THOMAS

Pierre FLEURIOT

Cherie BLAIR

Marie-Annick DARMAILLAC

Miriem BENSALAH CHAQROUN

Thierry DEREZ

Olivia QIU

** Administrateur référent*

Les comités spécialisés

Comité de **L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE**
8 MEMBRES
83,3 % INDÉPENDANCE[1]

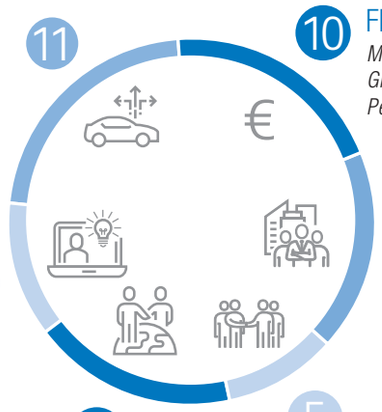
Comité des **RÉMUNÉRATIONS**
5 MEMBRES
100 % INDÉPENDANCE[1]

Comité des **NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE**
4 MEMBRES
75 % INDÉPENDANCE[1]

Comité de **STRATÉGIE INTERNATIONALE, INDUSTRIELLE ET DIGITALE**
9 MEMBRES
80 % INDÉPENDANCE[1]

(1) Hors administrateur représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.

Cartographie des compétences du Conseil d'administration



INDUSTRIE AUTO
11

MM. Barrat, Derez, Gentil, Ghosn, Lagayette, Ostertag, Personne, Senard, Vial, Yamauchi, Mme Sourisse

FINANCE
10

MM. Courbe, Derez, Fleuriot, Ghosn, Lagayette, Ostertag, Personne, Senard, Thomas, Vial

DIGITAL ET INNOVATION
6

MM. Ghosn, Senard, Yamauchi, Mmes Barba, Qiu, Sourisse

EXPÉRIENCE DE DIRECTION GÉNÉRALE D'ENTREPRISES
9

Mmes Bensalah-Chaqroun, Qiu, Sourisse, MM. Derez, Fleuriot, Ghosn, Senard, Thomas, Yamauchi

EXPÉRIENCE INTERNATIONALE
9

MM. Ghosn, Senard, Yamauchi, Mmes Barba, Bensalah-Chaqroun, Blair, Qiu, Serizawa, Sourisse

ENVIRONNEMENT, SOCIAL ET GOUVERNANCE
5

Mmes Bensalah-Chaqroun, Blair, Darmaillac, MM. Ostertag, Senard

Travaux du Conseil d'administration

- **STRATÉGIE**
- **GOUVERNANCE**
- **FINANCE**
- **RÉMUNÉRATION**
- **ESG**

Présentation du Comité Exécutif Groupe

1. **Thierry BOLLORÉ**, Directeur général du Groupe
2. **Clotilde DELBOS**, Directeur financier Groupe et Président du Conseil d'administration de RCI Banque
3. **José Vicente DE LOS MOZOS**, Directeur des fabrications et de la logistique Groupe
4. **Gaspar GASCON-ABELLAN**, Directeur adjoint de l'ingénierie Alliance
5. **Philippe GUÉRIN BOUTAUD**, Directeur qualité et satisfaction client Groupe
6. **Ali KASSAÏ**, Directeur produit et programmes Groupe
7. **Olivier MURGUET**, Directeur commerce et régions Groupe
8. **François RENARD**, Directeur marketing monde Groupe
9. **François ROGER**, Directeur ressources humaines Groupe
10. **Véronique SARLAT-DEPOTTE**, Directeur des achats de l'Alliance Renault-Nissan Mitsubishi et Président-Directeur général de Alliance Purchasing Organization
11. **Laurens VAN DEN ACKER**, Directeur du design industriel Groupe
12. **Frédéric VINCENT**, Directeur des systèmes d'information et de la transformation Groupe

12 MEMBRES

- **2** FEMMES
- **4** NATIONALITÉS

EN SAVOIR PLUS • Document de référence 2018 du Groupe, chapitre 3.

MODÈLE D'AFFAIRES DPEF-A

Données à fin 2018

NOS RESSOURCES

HUMAINES — Voir section 2.3.1

- **183 002** collaborateurs dans 37 pays

FINANCIÈRES — 4.2

- Capitaux propres : **36,1 Mds €**
- Capitaux empruntés : **53,1 Mds €**

INTELLECTUELLES — 1.4

- **11 095** brevets en portefeuille
- **23 451** ingénieurs R&D répartis dans **8** pays

ENVIRONNEMENTALES — 2.2.2

- Ressources & Énergies renouvelables et non renouvelables

INDUSTRIELLES — 1.2.7.5

- **36** usines à travers le monde

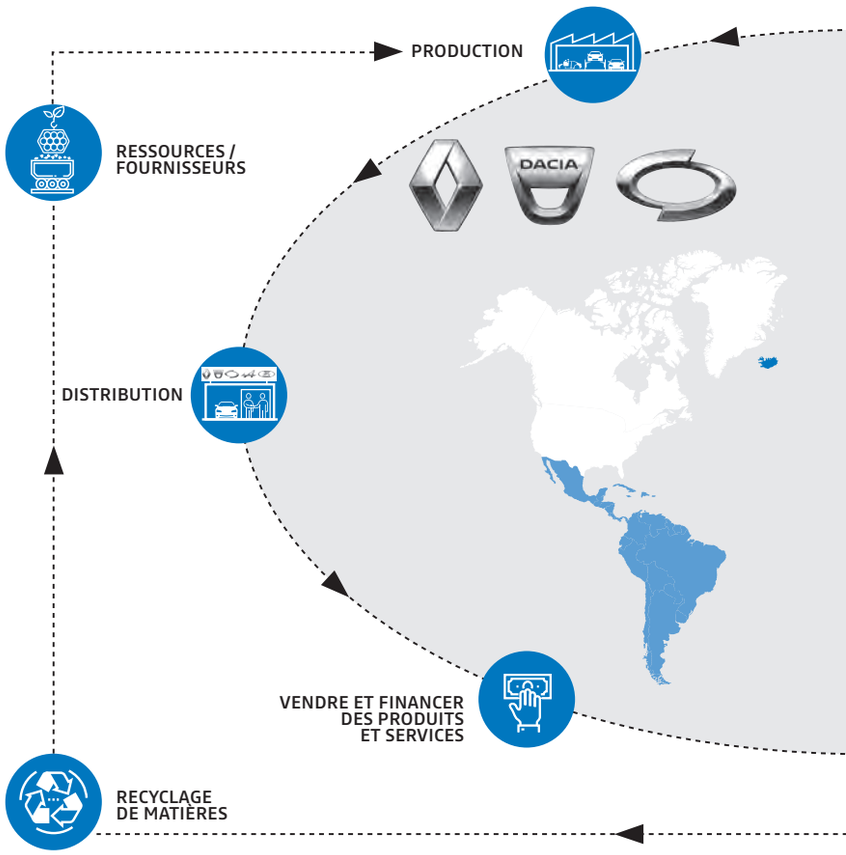
SOCIALES ET RELATIONNELLES — 2.1.5

- Relations avec nos parties prenantes (clients, salariés, investisseurs, fournisseurs et partenaires, communautés locales, institutions et associations...)

NOTRE VISION

Assurer une mobilité durable

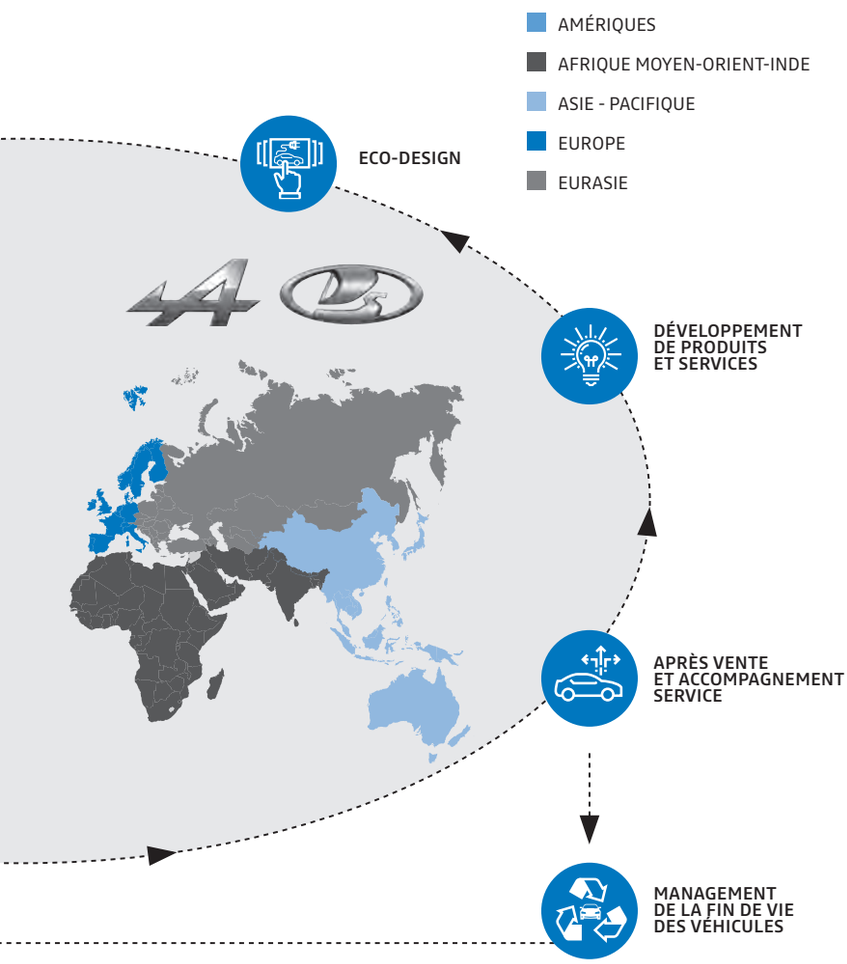
Nos opérations dans 5 RÉGIONS



NOS PRINCIPAUX ACTIFS

	Voir section
• ALLIANCE (ÉCHELLE ET TECHNOLOGIES)	1.4.4.2
• DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE	1.1.5.3
• RCI BANK & SERVICES	1.1.5

pour tous, aujourd'hui et demain



- BUSINESS UNIT VÉHICULES ÉLECTRIQUES 1.1.4.1
- GAMME GLOBAL ACCESS 2.3.4.1
- BUSINESS UNIT VÉHICULES UTILITAIRES 1.1.4.1

NOTRE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

Voir section

CLIENTS

Qualité et satisfaction client 1.4.3.3
Innovation pour tous : 1.4.1
- Connectivité
- Conduite autonome
- Services de mobilité

ACTIONNAIRES

- Performance durable 1.3.1
- Politique de dividende attractive 5.3.3

SALARIÉS

- **78 %** de taux d'engagement 2.3.1.1
- **5,1 millions** d'heures de formation réalisées 2.3.1.3

ENVIRONNEMENT 2.2.2

- Mobilité décarbonée et à impact environnemental limité sur le cycle de vie
- Mobilité efficiente en ressources (économie circulaire)

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

- Plus de **17 000** fournisseurs de pièces et services 2.4.2
- **816** brevets déposés 1.4

SOCIÉTÉ

- **8 fondations** dans le monde 2.3.3.1
- **15** chaires académiques financées 2.2.1.1

PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022

DRIVE THE FUTURE

Notre vision

Assurer une mobilité durable pour tous, aujourd'hui et demain

SERVICES DE MOBILITÉ

CONNECTÉ

AUTONOME

ÉLECTRIQUE

Nos objectifs

CHIFFRE D'AFFAIRES	MARGE OPÉRATIONNELLE	FREE CASH FLOW
>70 MDS € (vs 51 MDS en 2016)	>7%	positif chaque année

Renseignements sur le site www.groupe.renault.com

Nos priorités

ACCROÎTRE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

À HORIZON 2022

>80%
DES VÉHICULES DU GROUPE RENAULT PRODUITS SUR DES PLATE-FORMES DE PRODUCTION COMMUNES

18 MDS €
D'INVESTISSEMENTS R&D
donneront accès à des technologies d'une valeur de
50 MDS €

4,2 MDS €
D'ÉCONOMIE "MONOZUKURI" VISANT L'OPTIMISATION GLOBALE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

RENFORCER NOTRE PRÉSENCE MONDIALE

FORTE CROISSANCE HORS EUROPE

CHINE

VÉHICULES VENDUS
35 000 (2016) → 550 000 (2022)

RUSSIE

Rester le leader avec
30%
DE PARTS DE MARCHÉ
en 2022

X2
VOLUME DE LADA
en 2022
Retour de la rentabilité au niveau de celle du Groupe

X2
VENTES HORS EUROPE

>50%
DES RÉSULTATS DU GROUPE HORS EUROPE

D'UN LEADERSHIP EUROPÉEN À UN LEADERSHIP MONDIAL SUR LE VÉHICULE UTILITAIRE

VOLUMES
+ 40%
d'ici 2022

DÉVELOPPEMENT D'UNE GAMME VÉHICULES UTILITAIRES ÉLECTRIQUES

COUVERTURE DU MARCHÉ
X2

NOUVELLE JOINT VENTURE EN CHINE

CONSTRUIRE D'ICI 2022 LA MOBILITÉ DE DEMAIN : ÉLECTRIQUE, CONNECTÉE, AUTONOME, PARTAGÉE

LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE, UN CŒUR DE MÉTIER

- 8 MODÈLES ÉLECTRIQUES
- 12 MODÈLES ÉLECTRIFIÉS SOIT > 50% DE LA GAMME D'ICI 2022

1ER CONSTRUCTEUR D'UTILITAIRES ÉLECTRIQUES EN EUROPE

PROPOSER DES VÉHICULES CONNECTÉS, AUTONOMES

100% DES NOUVEAUX VÉHICULES CONNECTÉS SUR LES MARCHÉS CLÉS

15 MODÈLES AVEC DES CAPACITÉS DE CONDUITE AUTONOME D'ICI 2022

NOUVEAUX SERVICES DE MOBILITÉ

SERVICES DE MOBILITÉ DÉVELOPPÉS AVEC RCI BANK & SERVICES ET L'ALLIANCE

MOBILITÉ À LA DEMANDE "RIDE-HAILING", SERVICES DE ROBOT-VÉHICULE À LA FIN DU PLAN

CHIFFRES CLÉS

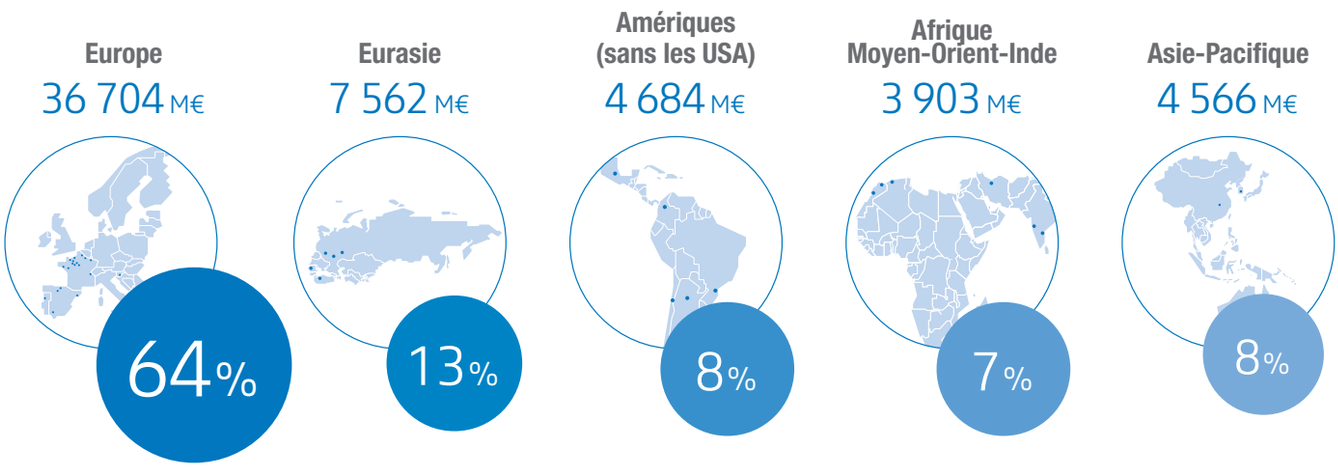
57 419 M€

Chiffre d'affaires Groupe Renault 2018

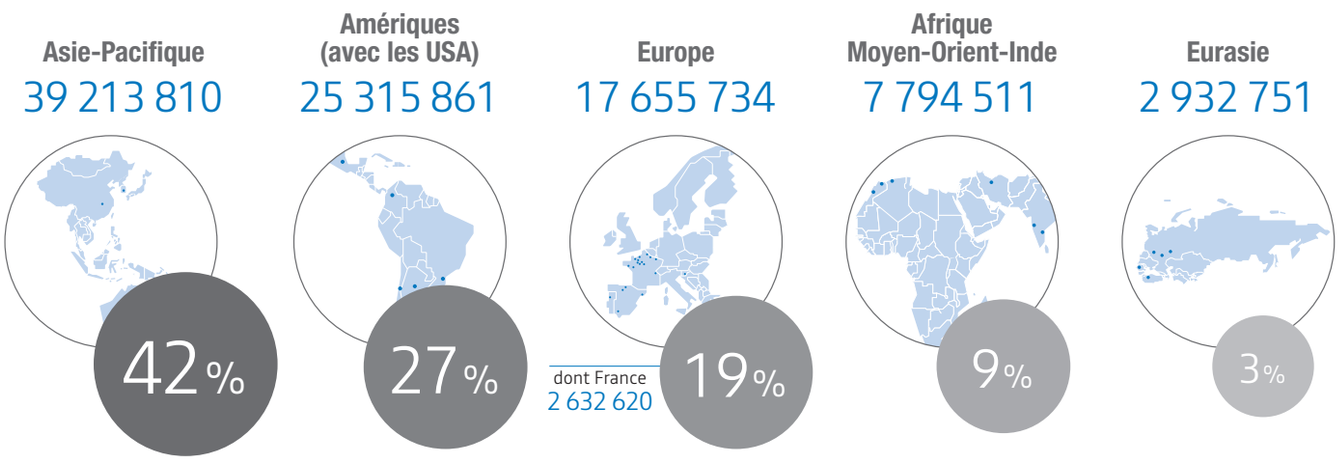
3 884 295

véhicules vendus dans le monde en 2018

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION / 2018



MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION / 2018 - EN VOLUME

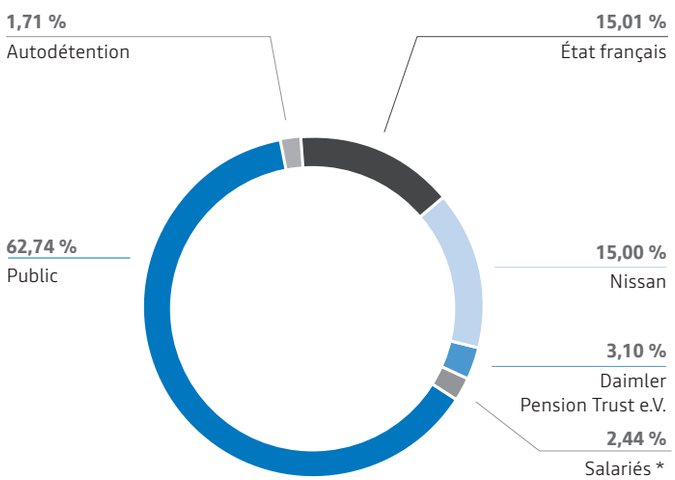


Marge opérationnelle - M€

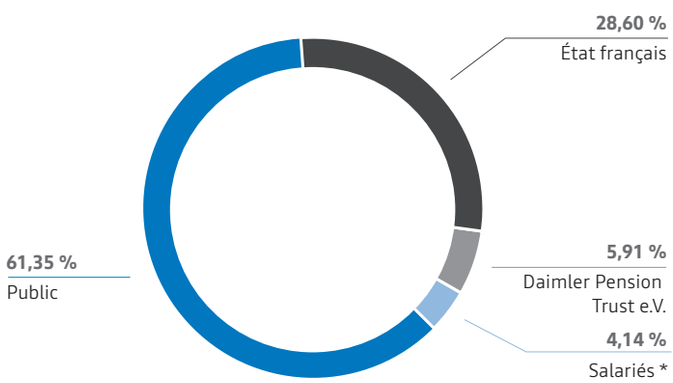
Position nette de liquidité de l'automobile y compris AVTOVAZ - M€

Actionnariat de Renault au 31 décembre 2018

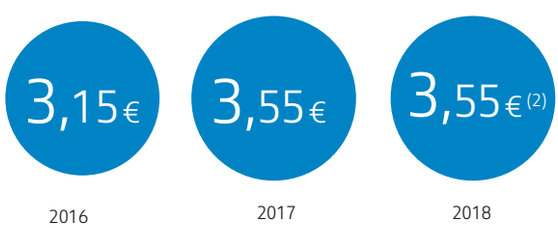
RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES (1) EN %



ÉVOLUTION DU DIVIDENDE EN EUROS PAR ACTION



* *La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenus dans des FCPE.*

Empreinte carbone par véhicule (3)

– 17,9 %

comparé à 2010

(1) Voir chapitre 5.2.6.1.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 12 juin 2019.

(3) Voir Chapitre 2.2.2.3.A.

UN GROUPE
5 MARQUES

Constructeur automobile depuis 1898, le Groupe Renault est un groupe international multimarque qui regroupe les marques Renault, Dacia, RSM, Alpine et Lada.
Le Groupe a vendu près de 3,9 millions de véhicules en 2018, une année record, faisant de lui le premier groupe automobile français dans le monde en intégrant les ventes des marques Jinbei et Huasong qui totalisent 165 603 véhicules utilitaires vendus.

RENAULT

2 532 567 véhicules vendus en 2018 (VP + VU)

Renault, première marque française dans le monde, est commercialisée dans 134 pays dans près de 12 000 points de vente. Depuis 120 ans, Renault facilite la vie de ses clients. Design sensuel et chaleureux, leader européen du véhicule électrique ou engagement en sport automobile, c'est la passion qui anime la marque au quotidien.

DACIA

700 798 véhicules vendus en 2018 (VP + VU)

Dacia est présente dans 44 pays en Europe et quelques pays de la région AMI. Elle a séduit plus de 5,6 millions de clients depuis 2004, en proposant une gamme de véhicules simples, fiables et au meilleur prix. Avec des modèles emblématiques tels que SANDERO et DUSTER, Dacia a un fort esprit de communauté, y compris sur les réseaux sociaux.

RSM

84 954 véhicules vendus en 2018 (VP + VU)

Créée en 2000, Renault Samsung Motors est particulièrement réputée pour sa qualité de service, la marque s'est classée leader en 2018 en satisfaction client, pour la dix-septième année consécutive en vente et pour la troisième année consécutive en après-vente.

ALPINE

2 091 véhicules vendus en 2018 (VP)

Alpine est fondée en 1955 par Jean Rédélé, passionné de compétition automobile. En 2017, Alpine revient avec la nouvelle Alpine A110, fidèle à l'ADN de la marque – légèreté, compacité et agilité – avec une promesse : le plaisir de conduire.

LADA

398 282 véhicules vendus en 2018 (VP + VU)

Lada est une marque du Groupe Renault depuis décembre 2016. Leader historique du marché russe, elle possède le réseau de concessionnaires le plus important du pays avec 300 points de vente.
Avec un design totalement renouvelé et un réseau en pleine mutation, Lada est entrée dans une nouvelle ère.

183 002 collaborateurs

Une présence dans plus de

130 pays

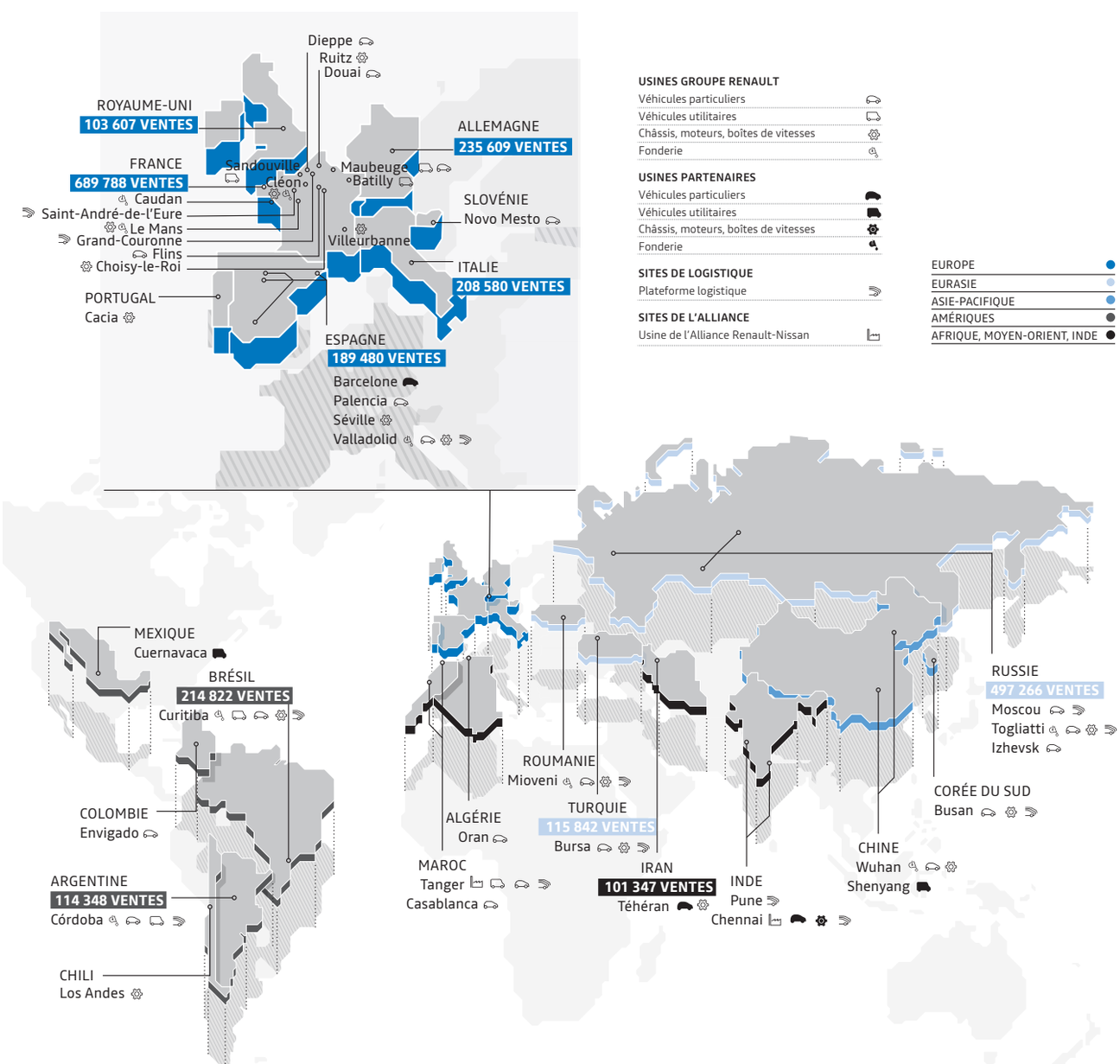
1er

CONSTRUCTEUR SUR LE SEGMENT DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES EN EUROPE

1er

CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE FRANÇAIS DANS LE MONDE, EN 2018, POUR LA TROISIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE

Sites de production mondiaux



LE GROUPE RENAULT DANS LE MONDE DONNÉES À FIN 2018

DANS PLUS DE
130
PAYS

183 002
COLLABORATEURS

57 419 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

LE GROUPE **RENAULT**

01

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE 18

1.1.1 Les organes de direction au 1er avril 2019 18
1.1.2 Chiffres clés 19
1.1.3 Les faits marquants 2018 pour le financement des ventes 21
1.1.4 Principales activités du Groupe 21
1.1.5 Le financement des ventes 51
1.1.6 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe 55
1.1.7 Historique du Groupe 60

1.2 L'ALLIANCE 62

1.2.1 Présentation générale 62
1.2.2 Historique 63
1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance en 2018 64
1.2.4 Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération 68
1.2.5 Les évolutions de la convergence 69
1.2.6 Coopérations stratégiques 69
1.2.7 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance 70
1.2.8 Résultats Nissan 2018 74

RFA
1.3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018 75

1.3.1 Performances commerciales 76
1.3.2 Résultats financiers 84

RFA
1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 89

1.4.1 Le véhicule de demain 89
1.4.2 Nouveaux produits 2018 : innovations et technologies associées 94
1.4.3 Leviers de performance 95
1.4.4 R&D : une organisation internationale et convergée 97

1.5 LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES 99

1.5.1 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques 99
1.5.2 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques 102
1.5.3 Cadre général de contrôle interne et de gestion des risques du groupe RCI Banque 103

RFA
1.6 LES FACTEURS DE RISQUES 105

1.6.1 Facteurs de risques pour l'Automobile 106
1.6.2 Facteurs de risques pour le groupe AVTOVAZ 118
1.6.3 Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA) 118

1.7 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE 124

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

1.1.1 Les organes de direction au 1er avril 2019

Le Conseil d'administration de Renault a choisi comme mode de gouvernance une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 24 janvier 2019.

Une explication détaillée du mode de gouvernance est présentée dans le chapitre 3.1.5.

Le Directeur général s'appuie sur le Comité exécutif Groupe (CEG) pour le pilotage de la Direction stratégique du Groupe. Le CEG bénéficie du support de l'« *Operations Review* » (OR) qui a une composition plus large.

1.1.1.1 Le Comité exécutif Groupe

Le CEG prend des décisions stratégiques, financières et opérationnelles sous réserve des compétences attribuées au Conseil d'administration.

Celles-ci se traduisent dans le budget et Plan Renault, le Plan produit, les investissements majeurs, les projets d'implantation stratégiques.

Les membres du CEG assistent régulièrement aux réunions du Conseil d'administration.

Il se réunit une fois par mois.

Le CEG est composé de douze membres :

- le Directeur général,
- le Directeur commerce et Régions Groupe,
- le Directeur marketing Groupe,
- le Directeur systèmes d'information, du digital et de la transformation Groupe,
- le Directeur adjoint de l'ingénierie Alliance,
- le Directeur ressources humaines Groupe,
- le Directeur produit et programmes Groupe,
- le Directeur fabrication et logistique Groupe,
- Le Directeur qualité et satisfaction client Groupe,
- Le Directeur financier Groupe,
- le directeur des achats de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi,
- le Directeur du design industriel Groupe.

1.1.1.2 L'« *Operations Review* » Renault

Ce comité (OR), présidé par le Directeur général est en charge des décisions opérationnelles et de la revue de la performance au niveau des Régions, des Fonctions et des Business unit :

- KPI business ;
- profitabilité programmes et plannings ;
- différents rapports : qualité, véhicule électrique, véhicules utilitaires, coûts, etc.

L'« *Operations Review* » est composé de 29 membres permanents :

- les 12 membres du CEG,
- les Directeurs des opérations des Régions Europe, Eurasie, Amériques, Afrique-Moyen-Orient-Inde-Pacifique, Chine,
- le Directeur performance et contrôle Groupe,
- le Directeur Alliance des projets véhicule 1,
- le Directeur du TdC office Groupe,
- le Directeur de l'après-vente Groupe,
- le Directeur du produit,
- le Directeur de la Division des véhicules électriques,
- le Directeur de l'audit, risque et éthique Groupe,
- le Directeur juridique et affaires publiques Groupe,
- le Directeur mobilités monde du Groupe,
- le Directeur stratégie et business développement Groupe,
- le Conseiller spécial auprès du Directeur général,
- le Directeur de la communication, des relations publiques, de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise Groupe et de la Fondation Renault.

Il se réunit tous les mois, pendant une journée entière.

1.1.2 Chiffres clés

PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES [1]

(en millions d'euros)	2018	2017	2016 [2]
Chiffre d'affaires	57 419	58 770	51 243
Marge opérationnelle	3 612	3 854	3 282
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 509	2 791	1 741
Résultat net – part du Groupe	3 302	5 114	3 419
Résultat net par action *(en euros)*	12,24	18,87	12,57
Capital	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	36 145	33 442	30 895
Total de bilan	114 996	109 943	102 103
Dividende *(en euros)*	3,55 [3]	3,55	3,15
Position nette de liquidité de l'Automobile y compris AVTOVAZ	3 702	2 928	2 416
Free cash-flow opérationnel y compris AVTOVAZ	607	945	N/A
Effectif total au 31/12/2018	183 002 (dont 48 678 AVTOVAZ)	181 344 (dont 49 771 AVTOVAZ)	124 849

(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chapitre 4 note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du Groupe AVTOVAZ (note 3-B des comptes consolidés) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.
(3) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 12 juin 2019.

MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Marge opérationnelle Groupe	**3 612**	**3 854**	**-242**
% Chiffre d'affaires Groupe	*6,3 %*	*6,6 %*	*-0,3 pt*
dont **Automobile** hors AVTOVAZ	**2 204**	**2 749**	**-545**
% Chiffre d'affaires du segment	*4,3 %*	*5,1 %*	*-0,8 pt*
dont **AVTOVAZ**	204	55	+149
dont Financement des ventes	1 204	1 050	+154

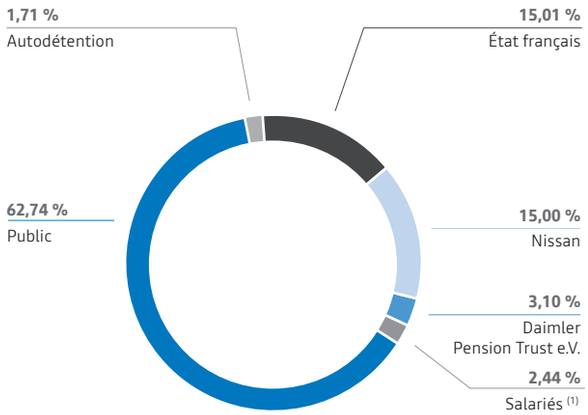
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
IMMATRICULATIONS MONDE* *(en unités)*	**3 884 295***	**3 762 077**	**+3,2 %**
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE	**57 419**	**58 770**	**-2,3 %**
dont Automobile hors AVTOVAZ	51 171	53 530	-4,4 %
dont AVTOVAZ	3 040	2 727	+11,5 %
dont Financement des ventes	3 208	2 513	+27,7 %

* *Y compris les ventes de Jinbei et Huasong.*

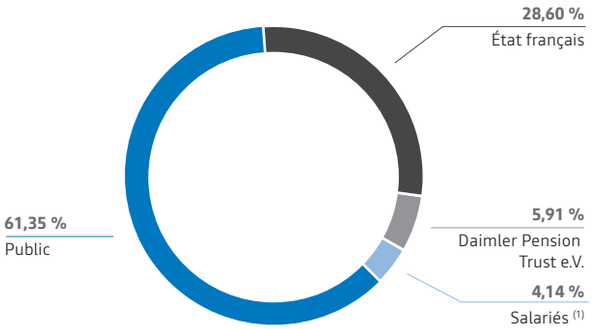
Actionnariat de Renault au 31 décembre 2018

RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



(1) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE.

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES* EN %



* Voir chapitre 5.2.6.1.

Les 15 premiers marchés du Groupe Renault en 2018

Ventes mondiales

En volume et en % du MTM VP + VU, incluant Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine, Lada et Jinbei&Huasong.

		Ventes	Part de marché *(en %)*
1	France	689 788	26,20
2	Russie	497 266	27,62
3	Allemagne	235 609	6,33
4	Chine	216 699	0,80
5	Brésil	214 822	8,70
6	Italie	208 580	9,98
7	Espagne + Canaries	189 480	12,33
8	Turquie	115 842	18,66
9	Argentine	114 348	14,78
10	Royaume-Uni	103 607	3,79
11	Iran*	101 347	10,56
12	Corée du Sud	90 369	5,06
13	Belgique + Luxembourg	88 663	12,86
14	Inde	82 368	2,07
15	Maroc	75 418	42,52

* *Chiffres de janvier à fin août 2018.*

1.1.3 Les faits marquants 2018 pour le financement des ventes

Financement des ventes

Bénéficiant d'un marché automobile mondial en pleine croissance, RCI Banque affiche sur l'année 2018 une nouvelle progression de sa performance commerciale, atteignant un record d'activité sur les financements et les services. RCI Banque s'inscrit ainsi comme véritable partenaire stratégique des marques de l'Alliance.

En 2018, RCI Banque a enregistré un accroissement de son activité avec 1 798 901 dossiers financés, soit une hausse de 1,6 % par rapport à l'an passé.

Le taux d'intervention s'établit à 40,7 %, contre 39,6 % en 2017. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux atteint même 42,9 %, soit une progression de 0,4 point par rapport à 2017.

Dans ce contexte, RCI Banque a généré 20,9 milliards d'euros de nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) soit une progression de 1,5 % sur un an.

Capitalisant sur le dynamisme du marché automobile et la forte croissance des financements de véhicules neufs et d'occasion, l'activité Services poursuit son développement avec une hausse des volumes de 11,1 % par rapport à 2017. Le volume de services vendus à fin 2018 s'établit ainsi à 4,8 millions de contrats d'assurances et de services, dont 66 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

1.1.4 Principales activités du Groupe

Les activités du Groupe sont réparties en deux types d'activités opérationnelles, sur plus de 130 pays :

- l'Automobile, avec la conception, la fabrication et la distribution de produits via son réseau commercial (entre autres, par sa filiale Renault Retail Group) :
  - les véhicules neufs avec plusieurs gammes (VP, VU et VE [exclusivement Renault]) sous cinq marques : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine et Lada. Des véhicules fabriqués par Dacia et RSM peuvent être vendus sous la marque Renault en fonction des pays,
  - les véhicules d'occasion et les pièces de rechange,
  - la gamme mécanique Renault, activité B to B ;
- les différents services : financement des ventes, location, entretien et contrats de service.

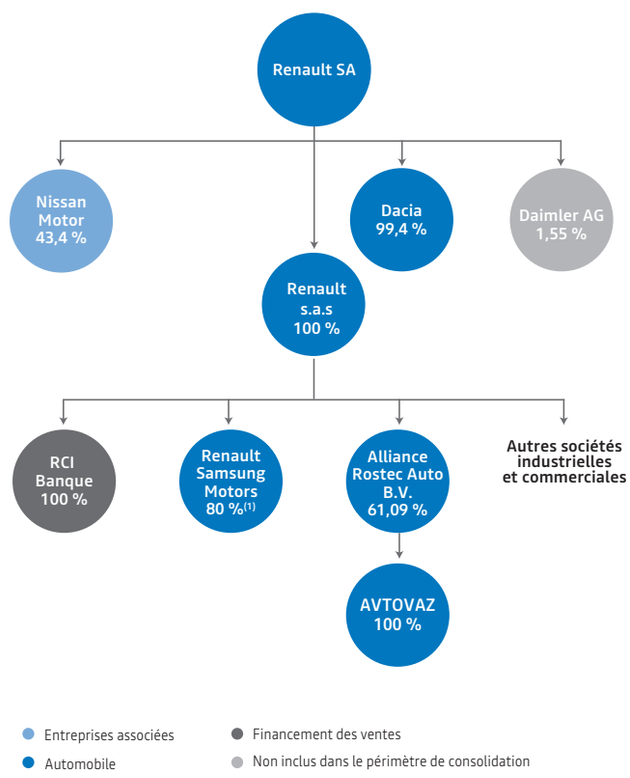
Par ailleurs, deux participations sont à noter :

- la participation de Renault dans Nissan ;
- la participation de Renault dans AVTOVAZ.

La participation dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes du Groupe, celle dans AVTOVAZ est consolidée par intégration globale.

STRUCTURE DU GROUPE RENAULT

(en % des actions émises)



(1) Participation indirecte Renault s.a.s.

1.1.4.1 L'Automobile : marques et gammes

Le Groupe Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires ainsi que des services innovants accessibles au plus grand nombre, sous les cinq marques automobiles que sont Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine et LADA.

La marque Renault : la vie, avec passion

C'est la passion qui nous inspire au quotidien : la passion que nous mettons dans nos produits et nos services pour que nos clients puissent vivre, eux aussi, leur vie avec passion.

Nous offrons, pour une part, du *French Design*, c'est-à-dire un design sensuel et chaleureux avec une attention particulière portée à la qualité d'exécution et de finition ainsi que des concepts innovants qui renouvellent les codes du marché automobile. Et, d'autre part, de l'*Easy Life*, c'est-à-dire la promesse de faciliter la vie de nos clients pour qu'ils puissent en profiter pleinement, grâce à des produits et des services qui répondent à leurs multiples besoins, à une connectivité à bord et en dehors ainsi que des équipements intuitifs qui vont rendre la vie plus facile au quotidien.

Renault – une des rares marques automobiles nées au xixe siècle – a fêté ses 120 ans en 2018.

Première marque française dans le monde, Renault est implantée dans 134 pays et distribuée dans 12 000 points de vente. Elle propose une gamme de plus de 30 modèles, tous pays confondus. Fière de ses racines françaises, Renault poursuit son développement à l'international : la gamme de véhicules Renault est conçue pour répondre au mieux, partout, aux besoins locaux. Renault a ainsi dévoilé cette année son *show car* ARKANA, un coupé-crossover annonçant un véhicule de segment C aux ambitions internationales, dont la commercialisation débutera en Russie en 2019.

Renault crée des voitures pour chaque étape de la vie, pour répondre aux besoins et satisfaire la passion de chacun. Leader du véhicule électrique en Europe avec sa gamme Z.E., Renault se donne pour ambition de rendre le quotidien en véhicule électrique toujours plus facile. Grâce à Renault Pro+, la marque s'engage à simplifier la vie de ses clients professionnels avec des solutions sur mesure. Notre gamme de véhicules sportifs R.S. transforme le quotidien de nos clients en une expérience exaltante en complément de notre engagement en Formule 1, vecteur d'innovations et de notoriété.

Renault EASY CONNECT simplifie l'expérience de connectivité à bord, en proposant un écosystème de services pour des voyages sereins et plus de plaisir à bord.

Renault s'engage également au service d'une mobilité durable pour tous, et apporte sa vision de la mobilité de demain : électrique, connectée, autonome et partagée, via les concept-cars EZ-GO, EZ-PRO et EZ-ULTIMO.

Véhicules particuliers (VP)

Sur le segment des voitures compactes (segments A, B et Assimilés VP), Renault offre une large gamme de modèles complémentaires : KWID, LOGAN, SANDERO, SANDERO Stepway, TWINGO, CLIO, CAPTUR, SYMBOL.

KWID, lancé en octobre 2015 sur le marché indien, mi-2017 au Brésil, en toute fin d'année en Argentine et très prochainement au Mexique et Colombie, totalise désormais déjà plus de 425 600 ventes. Un succès qui est la preuve d'une offre produit inédite, crédible et accessible au plus grand nombre… mais aussi de la qualité du dispositif commercial déployé à l'occasion de ces lancements : un réseau motivé, parfaitement soutenu par des outils digitaux modernes et efficaces. KWID confirme ainsi son très fort potentiel d'expansion mondiale grâce à sa position dans le Top 3 en Inde et de leader au Brésil sur le segment A.

Sur le segment A des petites citadines, TWINGO gagne des points. Avec son agilité exceptionnelle et une offre EDC unique sur le segment, TWINGO, parfaite alliée pour la ville, a su convaincre son public. Grâce à l'animation de la gamme par des séries limitées emblématiques comme « RedNight » ou attractive comme « Limited », TWINGO maintient cette année encore son leadership absolu du segment A en France (25,6 % de part de segment A FY 2018) loin devant ses concurrentes F500 (15,8 % Part de marché) et P108 (11,5 % part de marché). Elle a même remporté une position en Europe où elle se hisse désormais à la 5e place (7,3 % de part de segment A FY 2018) avec une progression de 11,4 % de volume. La version GT (moteur de 110 ch en boîte manuelle ou EDC) rencontre du succès auprès de clients avides de sensations extrêmes notamment en Allemagne ou en Belgique.

Sur le segment B – berline & break, depuis le lancement de la 4e génération de CLIO, le modèle est en tête des ventes du segment en Europe. Grâce à l'animation régulière de la gamme, les volumes et part de segment ont encore augmenté en 2018 pour atteindre : 367 Ku et 11,7 % du marché Segment B – berline & breaks. En France, CLIO reste pour la 6e année consécutive le véhicule le plus vendu, avec 151,8 ku. Ce succès en Europe est complété par le démarrage réussi de CLIO en Algérie avec 13,4 ku, produite localement dans l'usine d'Oran, où la production de CLIO a démarré en mars 2018.

La variante ESTATE à l'allure de break de chasse demeure seconde du sous-segment B – break en Europe (25,5 % de part de sous-segment B – break en 2018). Enfin pour les clients à la recherche d'un look sportif à budget raisonnable, le Pack GT-Line offre une allure sport avec un pack look extérieur et intérieur en option.

Sur le sous-segment en croissance des B *crossover*, CAPTUR maintient durablement son leadership en Europe (13,3 % de part de segment B – *crossover* en 2018) malgré un contexte concurrentiel toujours très agressif (arrivée en 2017 de VW T-Roc, Citroën C3 *aircross*, Hyundai Kona, Kia Stonic, Seat Arona, etc.). Commercialisée dans plus de 45 pays, CAPTUR est une voiture mondiale plébiscitée par nos clients et contribue fortement à l'image de la Marque dans ses pays de commercialisation.

DUSTER est également un véritable succès dans les marchés internationaux grâce à sa robustesse, son habitabilité, sa fiabilité et ses équipements adaptés aux besoins de différents marchés. Ainsi DUSTER représente en 2018 une part très significative des ventes VP en Inde, Russie, Brésil, Colombie, Argentine, etc., se plaçant dans tous ces pays dans le peloton de tête des ventes du segment C-SUV. Un succès qui se confirme d'année en année !

Visant à renforcer son image comme marque leader des SUV en Russie, Renault a tourné une nouvelle page de l'histoire de sa gamme emblématique Stepway (SANDERO Stepway, LOGAN Stepway Cross Sedan et DOKKER Stepway). L'ensemble de ces modèles est équipé du nouveau système multimédia MediaNav Evolution avec AndroidAuto® et CarPlay®. Cette fonctionnalité offre la possibilité aux consommateurs d'interagir plus facilement avec leur smartphone via l'écran du tableau de bord. La gamme Stepway tient une place importante dans la stratégie de marque de Renault Russie qui a pour devise « Mon pays. Ma liberté. Ma Renault. »

Après la Russie en 2016, KAPTUR/CAPTUR a fait son entrée en 2017 sur les différents marchés d'Amérique du Sud et d'Inde. Fabriqué dans les usines de Moscou, Curitiba et Chennai, KAPTUR/CAPTUR, SUV du segment C, cohabite avec DUSTER de manière très complémentaire grâce notamment à son design très attractif et des caractéristiques produit adaptés aux exigences de ces marchés. Avec plus de 70 000 ventes en 2018, KAPTUR/CAPTUR confirme son fort potentiel d'expansion mondiale.

Renault est le 1er constructeur généraliste à lancer un coupé-crossover. En effet, ARKANA est une fusion parfaite entre l'élégance d'un Sedan et la robustesse d'un SUV : un concept innovant et précurseur avec des attributs de la marque Renault pour répondre à de nouvelles aspirations du marché russe. Ce concept a des ambitions internationales : Chine et Corée du Sud pour commencer. ARKANA contribuera donc pleinement aux objectifs du plan stratégique *Drive the Future*. En effet, ce coupé-crossover est destiné à devenir le porte-drapeau de la marque en Russie. Aujourd'hui, Renault y affiche une part de marché record de 8,5 %, grâce au succès de Renault KAPTUR et DUSTER. Le lancement d'ARKANA devrait lui permettre d'atteindre les 10 % de part de marché. Rendez-vous en 2019 pour lever le voile sur ce bijou du Groupe…

Le **segment C** représente 27,8 % du marché mondial en 2018 et 35,2 % en Europe, où Renault est dans le Top 10 (après VW, Peugeot, Bmw, Ford, Opel, Skoda, Toyota, Mercedes et Nissan) avec 5,4 % de part de segment et plus de 336 000 véhicules vendus soit une diminution de -14,1 % vs 2017.

Le **segment C-SUV** continue depuis 10 ans sa progression constante au niveau mondial, avec +9,0 % sur 2018.

En Europe, la hausse du **segment C-SUV** représente +12,5 %, avec plus de 2,8 millions de véhicules vendus, ce qui représente 45,4 % des ventes du segment C.

En s'appuyant sur ses deux principaux atouts (design extérieur et confort), et dans un marché de plus en plus concurrentiel, KADJAR s'est vendu à plus de 134 000 unités dans le monde en 2018.

Pour KADJAR en Europe, c'est plus de 101 000 ventes réalisées et une part de segment de 3,6 % en 2018. Dans certains marchés majeurs, il réalise une bonne performance comme en France, où le modèle est Top 4 avec une part de segment de 6,6 % et plus de 27 000 immatriculations.

KADJAR est également le premier véhicule Renault fabriqué en Chine, à l'usine de Wuhan, pour le marché chinois. Il a été lancé sur le segment des SUV qui est le plus dynamique en Chine et se vend à plus de 18 000 unités en 2018.

Nouveau KADJAR arrive dans les showrooms en janvier 2019 avec un restylage qui rend son design plus moderne et plus attractif encore. Son intérieur lui aussi évolue en offrant plus de confort et une qualité perçue en nette hausse. Nouveau Kadjar bénéficie d'une toute nouvelle gamme de motorisations (essence & diesel) efficiente et compétitive.

Le **segment C-HATCH** dans le monde baisse en 2018 de 0,2 % ainsi qu'en Europe de 7,3 %. De même, le **segment C-ESTATE** baisse de 2,6 % dans le monde et de 9,0 % en Europe. Le **segment HATCH+BREAK** représente en 2018, 44,0 % du segment C, où MEGANE se positionne à la 7e place avec une part de segment de 5,2 % (-0,64 pt vs 2017) et 141 000 véhicules vendus en Europe.

En 2018, MEGANE HATCH progresse en France, Top 2, (37 490 véhicules vendus) 15,7 % de part de segment (+0,52 pt vs 2017). MEGANE est également parmi le Top 3 en Espagne, 7,1 % de part de segment (-1,12 pt vs 2017) ; MEGANE Estate leader au Portugal, 20,0 % de part de segment (-0,82 pt vs 2017), 2e en France 24,2 % de part de segment (-2,93 pts vs 2017) et aux Pays-Bas, 19,1 % de part de segment (-0,25 pt vs 2017).

MEGANE Sedan est leader de son segment en Turquie avec plus 24 000 unités vendues dans l'année.

Avec 188 034 unités vendues, dont 141 566 en Europe, MEGANE, dans ces trois carrosseries, est le plus gros volume de ventes du segment C pour Renault.

Le modèle est très apprécié de ses acheteurs par son design, son niveau d'équipement et son confort. D'ailleurs le design continue à être la première raison de choix du modèle à la différence du segment, où la première raison d'achat en moyenne est la fidélité à la marque.

Avec SCENIC, Renault résiste face à ses concurrents **sur un segment C-MPV** en baisse de 22,6 % en Europe, marché essentiel du modèle. Le segment représente 9,4 % du segment C en 2018.

L'année passée, SCENIC a séduit 93 415 clients sur le continent, avec 16,0 % de part de segment (+2,10 pts vs 2017). Leader du segment en France, Belgique et Italie, il occupe ainsi la 1er place du marché européen des **C-MPV**.

SCENIC en France (41 636 véhicules vendus) représente une part de segment de 37,2 % (+5,23 pts vs 2017). Concernant l'Italie (8 003 véhicules vendus) la part de segment est de 18,4 % (+1,13 pt vs 2017) et en Belgique, SCENIC (9 049 véhicules vendus) atteint une part de segment de 30,3 % (+9,15 pts vs 2017).

Pour continuer d'accroître son attractivité, SCENIC a renforcé sa gamme de moteurs en 2018 avec l'introduction du nouveau moteur essence 1.3 TCE disponible en boîte manuelle et automatique. Un nouveau moteur diesel fait également son apparition en boîte manuelle et bientôt disponible en boîte automatique.

KANGOO garde sa 5e place du segment Combispace en Europe en 2018 avec plus de 9 % de part de segment. KANGOO VP est commercialisé dans 35 pays avec de beaux succès comme le Maroc où le modèle augmente sa part de marché en 2017. Il est produit à Maubeuge (France) et a fêté, fin 2017, les 20 ans de l'apparition du Ludospace avec porte latérale coulissante !

Avec sa gamme complète de véhicules haut de gamme, Renault couvre aujourd'hui l'ensemble des segments de la catégorie : monospace avec ESPACE, Berline avec TALISMAN, également disponible en version break pour l'Europe, ainsi que le SUV avec KOLEOS. Ces trois modèles assurent aussi une large couverture géographique avec environ 60 % des ventes réalisées en Corée (SM6 et QM6) et Chine (KOLEOS).

Renault ESPACE répond parfaitement aux besoins de la clientèle haut de gamme grâce à :

- son design : la silhouette de Renault ESPACE est devenue celle d'un *crossover* avec des références au monde des SUV, dans une exécution élégante ;
- son expérience de conduite unique : Renault ESPACE dispose du système MULTI-SENSE qui propose cinq modes de conduite unique. MULTI-SENSE peut-être couplé au châssis à 4 roues directrices 4CONTROL et de l'amortissement piloté ;

- sa vie à bord : Renault ESPACE offre du confort à l'ensemble des passagers (jusqu'à 7 places) avec ses sièges enveloppants, de la luminosité avec son pare-brise panoramique, du volume de chargement (jusqu'à 888 dm^3).

En complément du moteur essence TCe 225 EDC FAP, Renault ESPACE a connu en 2018 l'introduction de nouveaux moteurs à la fois puissants et efficients : le Blue dCi 160 EDC et le Blue dCi 200 EDC, répondant aux nouvelles normes de dépollution. Les performances de ces nouvelles motorisations ont été saluées par la presse.

Renault ESPACE réalise 12 725 ventes en 2018 avec 14,9 % de part de marché sur sa catégorie en Europe (hors direction à droite, non commercialisée). Il est premier de cette catégorie en France, Belgique, Italie et Pays-Bas. Renault ESPACE se vend en 2018 à 55 % en version INITIALE PARIS, la plus exclusive.

TALISMAN se situe sur le segment très concurrentiel des grandes berlines statutaires (segment D). Pour séduire ses clients potentiels, qu'ils soient des particuliers ou des cadres d'entreprises, TALISMAN bénéficie de quatre points forts :

- un style affirmé et élancé qui apporte des touches de sensualité latine tout en respectant les codes stricts des berlines tricorps (ou des breaks) du segment. Talisman est d'ailleurs choisie à plus de 45 % pour son design, en faisant la 1re raison de choix de nos clients, au-dessus de ses principales concurrentes ;
- un habitacle généreux et confortable avec des sièges avant inspirés de la classe affaires des avions : confection soignée et prestations les plus complètes de la catégorie : massage, chauffage, ventilation ;
- un plaisir de conduite immersif : la technologie MULTI-SENSE suit les envies du conducteur. Seule berline du segment D à disposer du système à 4 roues directrices 4CONTROL (de surcroît associé avec l'amortissement piloté), TALISMAN se caractérise par un comportement routier combinant agilité et sécurité, dynamisme et confort ;
- une gamme élargie et renouvelée de motorisations efficientes répondant aux normes WLTP : deux moteurs turbo essence avec FAP (TCe EDC de 160 à 225 ch) et quatre turbo diesel à technologie SCR (Blue dCi à boîte manuelle et automatique EDC de 120 ch à 200 ch), conciliant plaisir et efficience avec des consommations et émissions de CO_2 et de NO_x maîtrisées.

En 2018, Renault TALISMAN Berline et ESTATE réalisent en Europe (hors direction à droite, non commercialisée) 20 004 unités et 4,6 % de leur catégorie, hors marques de luxe et premium, et se classent ainsi en 5e place. TALISMAN dépasse aussi les frontières de l'Europe avec 3 945 ventes en 2018 en Iran, dans les pays du Golfe, en Turquie, au Maroc, et en Afrique noire où elle connaît un grand succès en tant que vaisseau amiral de la marque.

Renault KOLEOS confirme son bon démarrage commercial porté par des atouts produit forts :

- son design : SUV aux larges épaules et aux flancs musclés, Renault KOLEOS marque les esprits avec sa face avant robuste, ses roues larges et son assise imposante. Le design est naturellement la 1re raison de choix de Renault KOLEOS dans l'ensemble des régions où il est commercialisé ;
- son intérieur raffiné et son confort à bord : le dessin et le choix des matériaux nobles répondent aux exigences du segment. Renault KOLEOS offre du confort : à l'avant, avec des sièges chauffants et ventilés, à l'arrière avec une habitabilité inégalée ;
- ses capacités de franchissement : Renault KOLEOS bénéficie également d'une offre 4 roues motrices grâce au système ALL Mode 4x4-i. Ce système de transmission intégrale assure une surveillance constante de l'adhérence entre les roues et le sol.

En 2018, Renault KOLEOS s'est enrichi en Europe de nouvelles aides à la conduite pour répondre aux attentes de ses clients : le régulateur de vitesse adaptatif, le freinage d'urgence incluant la détection de piétons en milieu urbain ainsi que l'alerte de détection de fatigue.

Commercialisé dans plus de 80 pays, Renault KOLEOS est le plus international des véhicules haut de gamme avec 68,3 % des ventes en Asie Pacifique (avec 32 999 en Corée du Sud ; 32 789 en Chine), en Europe avec 19 % des ventes, mais aussi dans la région Amérique (4,5 %), Afrique Moyen-Orient (6,2 %).

Véhicules utilitaires (VU)

Le Groupe Renault poursuit son développement dans les véhicules utilitaires sous la marque Renault, mais aussi dans le cadre de partenariats industriels avec Opel, Nissan, Renault Trucks, Daimler et, depuis 2016, avec Fiat pour la production du fourgon TALENTO. Le partenariat avec Nissan se renforcera encore dès 2019 avec la production de la fourgonnette NV250 à l'usine de Maubeuge.

Le marché des *pick-up* représente un potentiel de conquête de nouveaux marchés et client, comme le démontrent ALASKAN et OROCH qui confirment l'offensive de Renault : 23 % de volume en plus qu'en 2017. ALASKAN est présent en Amérique, avec la Colombie 4,5 % de part de segment, au Chili et Pérou mais également en Europe où le modèle atteint une part de segment de 1,4 %.

OROCH bat son record de vente avec 36 604 unités en 2018 soit 17 % de plus. Il est en tête de son segment en Argentine, en Colombie, deuxième au Chili et directement troisième au Mexique en 1re année de lancement. Au Brésil, avec 13 140 ventes soit 2 365 de plus que 2017, OROCH fait face à la forte concurrence de Fiat Toro et Strada : 37 % de part de segment des *pick-up* 0,5 t à eux deux seulement.

Renault a lancé fin 2015 la marque expert Renault Pro+, pour accompagner le client professionnel partout dans le monde, en identifiant les produits et services qui lui sont dédiés. Le réseau spécialisé Renault Pro+ est le fer de lance de la marque expert. Lancé en 2009, ce réseau spécialisé est aujourd'hui composé de 661 points de vente répondant à des standards adaptés aux attentes des clients professionnels, et démontrant année après année son efficience.

La performance commerciale du Groupe en 2018 est exceptionnelle sur de nombreux plans : records historiques de ventes (VP+VU) pour OROCH, ALASKAN, DOKKER, TRAFIC et MASTER ! Ainsi, avec 466 900 ventes de VU, soit 4,47 % de part de marché mondiale (hors Amérique du Nord), le Groupe établit une nouvelle référence. En Europe hors *pick-up*, la marque Renault bat encore une fois son record de ventes (306 000) et reste un solide leader avec 15,6 % du marché VU. Hors Europe, les ventes VU du Groupe résistent bien malgré les chutes des marchés argentins et turcs ou encore l'arrêt des ventes en Iran. Renault reste leader VU hors *pick-up* sur les 4 principaux marchés d'Amérique latine. L'international représente 26 % des ventes VU mondiales.

La gamme VU de Renault offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m^3, en essence, diesel et véhicules électriques (TWIZY Cargo, ZOE Société, KANGOO Z.E. et MASTER Z.E.). Renault est le leader européen des ventes de VU VE avec 46,2 % de parts de marché,

grâce KANGOO Z.E., best-seller avec presque 9 000 ventes (soit plus du double vs 2017), et ZOE VU.

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), KANGOO Express reste une référence incontournable du marché. Les fabrications 2018 des versions utilitaires thermiques et électriques ont même dépassé celles de 2017. KANGOO Z.E., le modèle électrique, a doublé ses ventes mettant à profit sa nouvelle batterie 33 kWh et son nouveau moteur électrique, et s'octroie 40,9 % de parts de marché des VU électriques.

Concernant les dérivés VP 5 places, fêtant ses 20 ans de présence, KANGOO aura performé sur les 3 premiers trimestres avant de devoir attendre l'arrivée des nouveaux moteurs diesel BluedCi Euro6Dtemp. Conjugué à un marché turc – traditionnellement très orienté ludospaces – en très forte baisse, sa performance 2018 est donc logiquement en retrait de 21 %. Au global VP+VU, fort de ses 10 ans d'âge, KANGOO totalise près de 124 850 ventes.

En Amérique latine, la première génération de KANGOO a terminé avec succès son existence et a cédé la place à une nouvelle génération de KANGOO, produite à Cordoba (Argentine), qui a été lancée en avril 2018 venant ainsi conforter sur le long terme le leadership des fourgonnettes Renault en Amérique du Sud. La conjoncture économique très défavorable en Argentine vient contre dire temporairement l'accueil très favorable pour ce nouveau produit, Renault KANGOO réalise ainsi 40,5 % de parts de marché dans un marché en baisse de 17 %.

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une gamme TRAFIC remise à neuf et une gamme MASTER rajeunie fin 2014. Avec près de 213 000 unités, la gamme des fourgons vendus sous marque Renault bat en 2018 un nouveau record historique de ventes, franchissant pour la 3e année consécutive la barre des 200 000 unités. Plus particulièrement, MASTER enchaîne un quatrième record annuel d'affilée (104 000 ventes hors Renault Trucks).

Développé en partenariat avec General Motors, Renault TRAFIC a vu sa production ramenée de l'usine Nissan de Barcelone vers le site Renault de Sandouville, en France, qui produit également depuis le 2e semestre 2016 les véhicules des partenaires Fiat et Nissan en plus d'une partie de la production de Vauxhall/Opel.

Véritable bureau mobile et fort d'un design robuste et dynamique, reprenant les codes de l'identité de marque Renault, TRAFIC affiche des dimensions à la hausse pour plus de confort, de volume et de longueur utile.

Renault TRAFIC fleurte en 2018 avec la barre des 100 000 ventes annuelles (97 367 unités) et maintient sa 3e position sur le segment du Fourgon Compact VU en Europe (avec une part de segment de 13,8 %).

Sur le segment des grands fourgons, Renault MASTER propose une offre « sur mesure » et une sécurité renforcée : plus de 350 versions, quatre longueurs, trois hauteurs, fourgon, combi, plancher et châssis cabine, traction et propulsion… offrant de 8 à 22 m^3 de volume utile.

En termes de motorisations, Renault MASTER est doté d'une gamme moteurs 2.3 dCi de 110 ch à 170 ch. Les motorisations Twin Turbo intègrent 2 turbocompresseurs montés en série qui permettent au moteur de fonctionner toujours dans des plages de rendement optimales, au bénéfice de la consommation et des émissions de CO_2.

Renault MASTER est fabriqué dans l'usine de Batilly (France) et dans l'usine de Curitiba (Brésil). Il est commercialisé dans une trentaine de pays. En Europe, la part de segment Grands Fourgons VU se situe à 14,4 %, en hausse de 0,7 pt par rapport à l'année précédente (y compris ventes de Renault Trucks), ce qui permet à Renault MASTER de consolider sa place sur le podium. À l'international, Renault MASTER se positionne en 2018 en position de leader sur des marchés stratégiques, parmi lesquels le Brésil (47,3 % de part de segment) ou encore le Maroc (33,1 % de part de segment). MASTER maintient sa position sur le podium en Australie (16,1 %) ou encore en Argentine (19,1 %).

Renault MASTER poursuit par ailleurs son expansion internationale avec le lancement particulièrement prometteur intervenu en octobre 2018 en Corée du Sud.

Renault Z.E. : leader européen du marché 100 % électrique avec croissance à l'international

En 2018, le marché électrique continue à être en pleine croissance en Europe, avec une augmentation des volumes de +45 % vs 2017. L'arrivée des concurrents et les annonces faites par d'autres constructeurs majeurs sur leurs futurs lancements confirment le choix stratégique du Groupe Renault d'investir dans le marché du véhicule 100 % électrique.

Le Groupe Renault reste un acteur majeur du marché VE et partage coude à coude avec son partenaire Nissan le sommet du podium en 2018 : plus de 1 véhicule électrique sur 5 vendu en Europe est une Renault. En 2018, dans un marché de plus en plus compétitif, le succès de la ZOE, avec une autonomie réelle de 300 km, se confirme par une augmentation des immatriculations de 26 % vs 2017. Renault maintient son leadership en Europe en termes des ventes cumulées des VE depuis 2010 : aujourd'hui 1 véhicule électrique sur 4 dans le parc européen depuis 2010 est une Renault.

Sur le segment des véhicules utilitaires électrique, KANGOO Z.E. demeure pour la huitième année consécutive de très loin leader en Europe avec 41 % de part de segment électrique. KANGOO Z.E. s'est doté en 2017 d'une nouvelle batterie et d'un nouveau moteur pour plus d'autonomie, cela lui a permis de doubler ses ventes en 2018 et d'approcher les 10 000 fabrications.

Le Groupe Renault continue également d'augmenter ses ventes à l'international. En 2018, le Groupe a vendu ses véhicules électriques dans 35 pays hors Europe. Par exemple, grâce au lancement de Renault Twizy en Corée, les volumes du quadricycle ont augmenté de 45 % au niveau monde par rapport à 2017.

Depuis le lancement du programme électrique Renault, le Groupe a vendu plus de 194 000 véhicules électriques en Europe et plus de 200 000 véhicules électriques dans le monde (133 000 ZOE, 38 000 KANGOO Z.E., 9 800 FLUENCE Z.E./SM3 Z.E., 26 000 TWIZY et 100 MASTER Z.E).

Les bonnes performances du Groupe Renault s'inscrivent dans la stratégie globale de l'Alliance. Depuis 2010, l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi a vendu plus de 700 000 véhicules 100 % électriques, une performance qui lui permet de se maintenir en première position sur le marché mondial des VE.

Au niveau monde, le marché 100 % électrique a fortement augmenté (+77 % en Chine et +45 % en Europe vs 2017) tiré surtout par les marchés chinois et américain. Pour la première fois, les ventes mondiales ont dépassé le million d'unités en 2018. Le principal marché du VE dans le monde est la Chine (60 % du marché mondial). Afin de répondre au besoin croissant de ce marché, le Groupe Renault a présenté en octobre 2018, le *show car* Renault K-Z.E. Ce 6e modèle de la gamme électrique du Groupe sera lancé en Chine en 2019.

Le marché européen reste le deuxième marché du VE dans le monde, suivi de très près par le marché américain qui a doublé par rapport à l'année dernière. En 2018, Le marché européen a atteint un nouveau record avec plus de 217 000 véhicules électriques vendus. La Norvège reste le 1er marché européen de véhicules électriques en termes de volume et de part de marché : plus d'un véhicule sur quatre vendus est électrique. La France reste le 2e marché européen du véhicule électrique (déjà 2e en 2017) et a vu ses immatriculations augmenter de 27 %.

Pour le Groupe Renault, les marchés les plus importants sont la France, l'Allemagne, la Norvège, le Royaume-Uni et l'Espagne.

Le développement du marché électrique est aussi lié aux infrastructures. Le nombre de bornes électriques s'est multiplié dans certaines régions pour satisfaire la demande croissante des utilisateurs. On trouve dans plusieurs pays un réseau des bornes de recharge rapide qui couvre quasiment 100 % des autoroutes.

Afin de faciliter l'utilisation du véhicule électrique, Renault continue de développer des services connectés innovants. À titre d'exemple, l'application Z.E. Pass permet au conducteur de localiser les bornes de recharge disponibles et propose un service d'itinérance qui donne accès à la majorité des bornes sans multiplier les abonnements. De plus, un service inédit aide à planifier les longs trajets en calculant le temps total de parcours (trajet + recharge batterie) et guide vers la borne de recharge la plus pertinente. Premier sur le marché, ce service sera accessible à partir de fin 2018 sur smartphone via l'application MY Renault.

Renault s'investit également dans le développement de l'écosystème qui favorise – et qui est encouragé par – le déploiement à grande échelle de la mobilité électrique. À titre d'exemple le Groupe a mis en place avec ses partenaires des solutions qui permettent de réduire l'empreinte carbone d'un écosystème. Ces solutions ont déjà été déployées sur deux îles intelligentes (smart islands) à Porto Santo et Belle-Île-en-Mer à travers trois piliers : véhicules électriques en autopartage, le stockage stationnaire d'énergie solaire et la recharge intelligente.

Dacia : une nouvelle année record

En 2018, Dacia a fêté ses 50 ans. La marque est présente dans 44 pays en Europe, au Maghreb, en Turquie et en Israël. La philosophie de la marque Dacia, c'est l'assurance d'une gamme de véhicules et de services attractifs et simples, fiables et au meilleur prix. Aujourd'hui, avec des modèles emblématiques, tels que DUSTER et SANDERO, et un esprit de communauté fort, Dacia a déjà séduit plus de 5,6 millions de clients depuis 2004, année de lancement de LOGAN, premier véhicule du renouveau de la marque par le Groupe Renault :

- la marque poursuit sa croissance (ventes en hausse de +7 % vs 2017) et établit un nouveau record de ventes à 700 798 véhicules, s'appuyant sur sa gamme complète avec DUSTER, SANDERO, SANDERO Stepway, LOGAN, LOGAN MCV, LODGY et DOKKER ;
- la marque est leader en Roumanie, en Bulgarie et au Maroc.

Dacia propose une gamme de véhicules robustes et fiables, disposant d'une garantie 3 ans/100 000 kilomètres. L'offre commerciale Dacia (niveaux d'équipements, politique de prix) est limpide, pour un achat le plus simple possible. Les équipements et prestations des véhicules, conçus au juste nécessaire, sont faciles à utiliser et à entretenir. Et bien sûr, les clients Dacia bénéficient d'un rapport habitabilité/prix incomparable. La gamme Dacia permet notamment à un grand nombre de clients venus du marché du véhicule d'occasion d'accéder à un véhicule neuf.

En Europe, Dacia a réalisé un double record de volume (511 600 immatriculations à fin 2018, +10,3 %) et de part de marché (2,9 %, +0,3 pt).

En Europe, SANDERO se place à la 1re place du marché VP à particuliers. DUSTER se place à la 1re place du marché VP des SUV vendus à particuliers.

Au-delà du succès commercial, Dacia a su fédérer de nombreux clients autour de « l'achat malin ».

Dans de nombreux pays, les clients se rassemblent pour échanger et partager autour de valeurs communes : liberté d'esprit, simplicité et générosité. Ces événements communautaires prennent chaque année plus d'ampleur. Il s'agit de véritables moments de convivialité qui permettent un lien fort entre les clients et la marque.

Sur les réseaux sociaux, les clients Dacia témoignent aussi largement de leur engagement à la marque sur Facebook. La communauté, qui ne cesse de croître, a célébré cette année ses 5 millions de membres en participant à l'opération digitale #DaciaRoadStories. Les fans français ont aussi pu choisir le design de la future Série Limitée Dacia SANDERO Escape à l'occasion du Salon Automobile de Paris.

Après 7 ans de succès et plus d'un million d'exemplaires vendus, DUSTER affirme sa personnalité de SUV avec un design extérieur robuste. Des équipements tels que le système caméra multivues facilitent son utilisation 4x4. Avec son prix toujours aussi imbattable, il est armé pour séduire les clients et poursuivre sa *success story*. En effet, il a reçu de nombreuses récompenses au cours de l'année comme le prix du 4x4 de l'année en France.

Avec un design revisité fin 2016, la gamme LOGAN, LOGAN MCV, SANDERO et SANDERO Stepway réalise une année couronnée de succès avec plus de 357 700 ventes, en progression de 4 %.

Le monospace Dacia LODGY propose une habitabilité et une modularité accrues au meilleur niveau des monospaces du segment C pour le prix d'un monospace du segment B, et apporte une réponse adaptée aux familles habituellement clientes de voitures d'occasion. Avec sa version Stepway, LODGY affiche un tempérament musclé et adopte une forte personnalité en s'inspirant de l'univers *crossover*.

DOKKER, le Combispace 5 places pratique et polyvalent, et DOKKER Van, sa version utilitaire, ont continué à se développer en 2018 sur les marchés d'Europe et à l'international. 2018 est de nouveau une année record avec plus de 100 000 ventes principalement sur le segment Combispace en Europe en en conquérant la 3e place.

Renault Samsung Motors

Créée en 2000, la marque Renault Samsung Motors (RSM) est commercialisée exclusivement en Corée du Sud, avec une gamme de cinq berlines (dont une 100 % électrique) et deux SUV.

- Particulièrement réputée pour sa qualité de service, RSM se classe en 2018 leader en satisfaction client pour la dix-septième année consécutive en vente, et pour la troisième année consécutive en après-vente.
- Les volumes de la marque s'élèvent à 84 954 unités en 2018 avec une part de marché de 5,5 %.

Du côté des berlines, SM3 couvre le segment C et existe également en version électrique SM3 Z.E.

La berline SM6 a remplacé la SM5 sur le segment des familiales. SM6 est étroitement dérivée de la Renault TALISMAN. Les deux véhicules ont été développés en parallèle par les deux centres d'ingénierie de Renault Technologies Korea à Séoul et du Technocentre Renault en France. Commercialisée en mars 2016, la SM6 a connu un succès immédiat qui s'est prolongé en 2017 et 2018 : SM6 a réalisé 24 800 ventes, soit 11,4 % de part de segment à la 3e place de celui-ci, juste derrière par la Kia K5 qui a bénéficié d'un facelift important en début d'année.

La berline SM5 demeure commercialisée et fait office de modèle d'entrée de gamme pour la SM6. Ses volumes ont fortement augmenté en 2018 : elle grimpe à la 5e place avec près de 9 500 unités vendues.

Sur le segment des grandes berlines de luxe, la marque commercialise SM7, équipée de moteurs V6 et intégrant les dernières technologies de l'alliance Renault-Nissan. Pour celle-ci, les volumes 2018 dépassent 4 800 unités.

Du côté des SUV, la gamme comprend QM3 (6 367 ventes), dérivé de Renault CAPTUR, et QM6 lancé le 1er septembre 2016. Vendu sous la marque Renault Samsung Motors, QM6 se positionne dans le segment D-SUV. En 2018, il s'en est écoulé 32 999 unités. QM6 se place 3e place dans sa catégorie avec 13 % de part de segment, dans un marché dominé par les acteurs locaux. Le véhicule est produit à l'usine de Busan.

Alors que QM3 est importé d'Europe, tous les autres modèles de la marque RSM sont fabriqués dans l'usine de Busan. Illustrant les synergies de l'Alliance, cette usine produit également pour Nissan le modèle ROGUE, exporté vers l'Amérique du Nord, pour un total au cours de l'exercice 2018 de 107 000 unités (ce modèle partage la plate-forme des RSM QM6 et Renault KOLEOS).

Alpine : de retour au sommet

A110 est commercialisée en Europe, au Japon et en Australie. Les 1 955 exemplaires numérotés de la nouvelle Alpine A110 Première Édition ont trouvé preneur en quelques jours alors que plusieurs milliers de réservations ont été d'ores et déjà enregistrées pour les versions A110 Pure et A110 Légende.

La compétition dans ses gènes, Alpine démarre en 2018, avec son partenaire compétition Signatech, son championnat monomarque, l'Alpine Elf Europa Cup qui fait étape sur les plus beaux circuits européens. Toujours avec Signatech, Alpine présente au Salon de Genève l'A110 GT4, une version destinée à la compétition. Conçue et commercialisée par Signatech, l'A110 GT4 s'adresse aux pilotes les plus aguerris.

Championne du Monde LMP2 2016 en FIA WEC, l'équipe Signatech-Alpine-Matmut gagne cette année les 24h du Mans dans la catégorie LMP2, célébrant de la plus belle manière qui soit les 40 ans de la victoire de l'Alpine A442b aux 24h du Mans 1978.

Lada : la transformation continue

Leader emblématique du marché russe depuis 50 ans, Lada est la cinquième marque du Groupe Renault depuis fin décembre 2016. La marque est conçue, produite et vendue par AVTOVAZ, partenaire du Groupe Renault depuis 2008, qui est également le premier constructeur automobile en Russie, produisant des voitures pour l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi pour le marché russe et certains marchés export. Avec le lancement de Lada VESTA en 2015, la marque russe Lada est entrée dans une nouvelle ère, avec des ambitions fortes : une gamme de véhicules et de services accessible et adaptée aux conditions locales, de nouveaux codes design et un réseau en pleine mutation. En 2018, Lada confirme son dynamisme en introduisant sur les marchés de nouveaux modèles tels que la famille NOUVELLE GRANTA, VESTA Sedan Cross, VESTA Sport et XRAY Cross ; Lada Vesta étant le véhicule le plus vendu en Russie. Un nouveau ton et style en communication et une nouvelle signature ont été lancés fin 2018 pour souligner cette transformation et l'ambition de la marque. Lada est en voie de conserver son leadership sur un marché russe en reprise et de se développer à l'étranger, principalement dans les pays de la CEI, du Moyen-Orient et d'Amérique latine :

- grâce à un environnement favorable et au succès de sa gamme renouvelée, les ventes de Lada ont progressé de + 18,7 % à environ 398 000 véhicules, dont 360 000 sont vendus sur le marché russe et 38 000 à l'international ;
- la marque Lada est le leader du marché automobile russe avec une part de marché de 20,0 % (20,8 % sur le marché VP), en amélioration de 0,5 point par rapport à 2017, soit la plus élevée des sept dernières années ;
- cette croissance est portée par le succès de ses modèles, avec quatre véhicules Lada dans le Top 10 des véhicules les plus vendus en Russie, avec les Lada Vesta et Lada Granta dans le Top 3 ;
- Lada peut s'appuyer sur le réseau le plus important de Russie, avec environ 300 points de vente, dont près de 80% ont adopté les nouvelles normes d'identification visuelle de la marque ;
- à l'export, Lada se développe sur ses marchés historiques avec l'aide de ses nouveaux modèles : la marque a enregistré des parts de marché record en Biélorussie (20,2 %, +9,8 points vs 2017) et au Kazakhstan (22,6 %, +4,1 points) où elle a retrouvé sa position de leader ;
- AVTOVAZ a également produit pour l'Alliance environ 116 000 unités (+ 8 % vs 2017) : Renault LOGAN, LOGAN Stepway, SANDERO, SANDERO Stepway; Nissan ALMERA et Datsun ON-DO et MI-DO.

1.1.4.2 Internationalisation du Groupe

VENTE DU GROUPE À L'INTERNATIONAL

% des ventes réalisées hors d'Europe

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (1)	2018 (2)
Ventes du Groupe à l'International *(%)*	33,8 %	37,4 %	43,1 %	50,1 %	50,5 %	46,0 %	42,5 %	43,3 %	49,2 %	50,6 %
Ventes du Groupe à l'International *(en volume)*	779 676	983 682	1 172 696	1 277 229	1 326 288	1 247 101	1 194 735	1 379 999	1 850 253	1 963 553

(1) Incluant la marque LADA à partir de 2017.
(2) Incluant les marques Jinbei & Huasong à partir de 2018.

MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION EN 2018

En volume et en % du MTM VP + VU

	En volume	En % du MTM mondial VP+VU
TOTAL EUROPE	**17 655 734**	**19,0 %**
France	2 632 620	2,8 %
G9	15 023 114	16,2 %
TOTAL INTERNATIONAL	**75 256 933**	**81,0 %**
Afrique – Moyen-Orient – Inde	7 794 511	8,4 %
Eurasie	2 932 751	3,2 %
Amériques	6 020 748	6,5 %
Asie – Pacifique	39 213 810	42,2 %
Amérique du Nord	19 295 113	20,8 %
TOTAL MONDE	**92 912 667**	**100,0 %**

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION

En volume incluant Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine, LADA et Jinbei&Huasong

	2018	Variation	2017
TOTAL EUROPE	**1 920 742**	**0,5 %**	**1 911 824**
France	689 788	2,4 %	673 868
G9	1 230 954	-0,6 %	1 237 956
TOTAL INTERNATIONAL	**1 963 553**	**6,1 %**	**1 850 253**
Afrique – Moyen-Orient – Inde	448 959	-15,6 %	532 118
Eurasie	747 602	2,0 %	732 795
Asie – Pacifique	329 744	68,3 %	195 920
Amériques	437 248	12,3 %	389 420
TOTAL MONDE	**3 884 295**	**3,2 %**	**3 762 077**

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR MARQUE

En volume VP + VU

	2018	2017	Variation
Renault			
Véhicules particuliers	2 124 364	2 264 823	-6,2 %
Véhicules utilitaires	408 203	406 968	+0,3 %
TOTAL RENAULT	**2 532 567**	**2 671 791**	**-5,2 %**
Dacia			
Véhicules particuliers	655 172	609 684	+7,5 %
Véhicules utilitaires	45 626	45 131	+1,1 %
TOTAL DACIA	**700 798**	**654 815**	**+7,0 %**
Renault Samsung Motors			
Véhicules particuliers	84 954	99 846	-14,9 %
Alpine			
Véhicules particuliers	2 091	7	+++
Lada			
Véhicules particuliers	385 069	324 739	+18,6 %
Véhicules utilitaires	13 213	10 879	+21,5 %
TOTAL LADA	**398 282**	**335 618**	**+18,7 %**
Jinbei&Huasong			
Véhicules particuliers	13 416	0	0
Véhicules utilitaires	152 187	0	0
TOTAL JINBEI&HUASONG	**165 603**	**0**	**0**
Groupe Renault			
Véhicules particuliers	3 265 066	3 299 099	-1,0 %
Véhicules utilitaires	619 229	462 978	+33,7 %
TOTAL GROUPE RENAULT	**3 884 295**	**3 762 077**	**+3,2 %**

Ventes Région Europe

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EUROPE

En volume d'immatriculations VP + VU

	2018	2017	Variation
Allemagne	3 724 752	3 715 174	0,3 %
Royaume-Uni	2 734 276	2 910 405	-6,1 %
France	2 632 620	2 549 402	3,3 %
Italie	2 090 668	2 166 151	-3,5 %
Espagne + Canaries	1 536 545	1 434 593	7,1 %
Belgique + Luxembourg	689 633	685 174	0,7 %
Pologne	599 065	546 763	9,6 %
Pays-Bas	523 247	487 939	7,2 %
Suède	410 503	435 033	-5,6 %
Autriche	384 904	393 668	-2,2 %
Suisse	336 163	348 886	-3,6 %
République tchèque	281 662	290 706	-3,1 %
Portugal	267 701	260 844	2,6 %
Danemark	253 187	258 673	-2,1 %
Irlande	151 163	155 539	-2,8 %
Norvège	186 616	196 103	-4,8 %
Hongrie	159 649	136 465	17,0 %
Finlande	136 699	134 583	1,6 %
Grèce	110 554	94 852	16,6 %
Slovaquie	107 233	103 689	3,4 %
Slovénie	85 571	83 041	3,0 %
Pays baltes	86 941	78 733	10,4 %
Croatie	68 996	59 304	16,3 %
Autres Balkans	53 059	46 740	13,5 %
Islande	19 871	23 496	-15,4 %
Chypre grec	15 372	15 148	1,5 %
Malte	9 084	8 586	5,8 %
MTM EUROPE	**17 655 734**	**17 619 690**	**0,2 %**

VENTE [1] ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et % du MTM VP + VU

	2018				2017		
Marché de Renault	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Rang**	**Ventes**	**Part de marché**	**Rang**
Allemagne	158 181	4,2	-0,1	8	160 340	4,3	8
Autres Balkans	4 123	7,8	-0,2	2	3 743	8,0	3
Autriche	22 684	5,9	-0,1	4	23 750	6,0	4
Belgique + Luxembourg	66 771	9,7	-0,2	2	67 522	9,9	1
Chypre grec	84	0,5	-2,1	27	397	2,6	11
Croatie	7 738	11,2	+1,4	2	5 837	9,8	2
Danemark	16 413	6,5	-0,9	5	19 152	7,4	4
Espagne + Canaries	124 349	8,1	-0,9	2	129 458	9,0	1
Finlande	4 123	3,0	-1,1	12	5 530	4,1	11
France	547 026	20,8	-1,0	1	554 505	21,8	1
Grèce	4 413	4,0	+0,1	11	3 652	3,9	12
Hongrie	8 783	5,5	+0,3	8	7 119	5,2	8
Irlande	10 629	7,0	-0,4	6	11 556	7,4	6
Islande	999	5,0	-0,5	7	1 290	5,5	6
Italie	142 155	6,8	-0,2	4	152 663	7,0	4
Malte	528	5,8	+0,1	8	492	5,7	8
Norvège	5 215	2,8	+0,6	12	4 261	2,2	16
Pays baltes	6 304	7,3	+0,5	5	5 277	6,7	5
Pays-Bas	48 180	9,2	-1,1	2	50 110	10,3	2
Pologne	36 831	6,1	-0,5	6	36 508	6,7	5
Portugal	39 656	14,8	+0,3	1	37 823	14,5	1
République tchèque	12 556	4,5	-0,1	7	13 376	4,6	6
Royaume-Uni	79 216	2,9	-0,2	13	90 051	3,1	12
Slovaquie	5 306	4,9	+0,1	7	5 040	4,9	6
Slovénie	13 051	15,3	+0,5	2	12 272	14,8	2
Suède	19 425	4,7	-0,3	7	21 815	5,0	6
Suisse	16 535	4,9	-0,2	7	17 726	5,1	7
TOTAL RENAULT	**1 401 274**	**7,9**	**-0,2**	**2**	**1 441 265**	**8,2**	**2**

(1) Hors ventes aux administrations.

VENTES [1] ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et % du MTM VP + VU

	2018			2017	
Marchés de Dacia	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché**
Allemagne	74 525	2,0	+0,3	64 918	1,7 %
Autres Balkans	4 211	7,9	+0,2	3 601	7,7 %
Autriche	10 391	2,7	+0,2	9 799	2,5 %
Belgique + Luxembourg	21 781	3,2	+0,1	20 868	3,0 %
Chypre grec	3	0,0	-0,6	95	0,6 %
Croatie	3 376	4,9	+0,2	2 760	4,7 %
Danemark	3 157	1,2	-0,5	4 460	1,7 %
Espagne + Canaries	65 102	4,2	+0,3	56 301	3,9 %
Finlande	2 085	1,5	+0,1	1 879	1,4 %
France	141 606	5,4	+0,7	119 356	4,7 %
Grèce	1 418	1,3	+0,4	803	0,8 %
Hongrie	9 713	6,1	-0,2	8 556	6,3 %
Irlande	3 721	2,5	+0,1	3 731	2,4 %
Islande	715	3,6	+0,5	739	3,1 %
Italie	66 330	3,2	+0,2	63 437	2,9 %
Malte	119	1,3	-0,7	171	2,0 %
Norvège	263	0,1	+0,1	110	0,1 %
Pays baltes	2 169	2,5	-0,4	2 260	2,9 %
Pays-Bas	4 978	1,0	-0,1	5 035	1,0 %
Pologne	27 083	4,5	+0,1	23 956	4,4 %
Portugal	6 849	2,6	-0,1	6 900	2,6 %
République tchèque	16 069	5,7	+0,4	15 382	5,3 %
Royaume-Uni	24 249	0,9	+0,0	25 211	0,9 %
Slovaquie	5 095	4,8	+0,3	4 583	4,4 %
Slovénie	3 139	3,7	-1,6	4 341	5,2 %
Suède	4 634	1,1	-0,1	5 523	1,3 %
Suisse	8 812	2,6	+0,0	8 979	2,6 %
TOTAL DACIA	**511 593**	**2,9**	**+0,3**	**463 754**	**2,6 %**

(1) Hors ventes aux administrations.

VENTES DE LA MARQUE ALPINE

En volume VP

Marchés d'Alpine	2018	2017
Allemagne	218	0
Autriche	46	0
Belgique + Luxembourg	86	0
Espagne + Canaries	27	0
France	1 156	7
Italie	35	0
Pays baltes	1	0
Pays-Bas	52	0
Pologne	16	0
Portugal	14	0
République tchèque	2	0
Royaume-Uni	142	0
Suisse	148	0
TOTAL ALPINE	**1 943**	**7**

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume VP + VU

Marchés de LADA	2018	2017
Allemagne	2 685	2 832
Autres Balkans	654	475
Autriche	248	235
Belgique + Luxembourg	25	42
Croatie	4	2
Espagne + Canaries	2	1
Finlande	9	13
Hongrie	879	1 065
Italie	60	36
Pays baltes	441	165
Pologne	17	30
République tchèque	102	232
Slovaquie	652	528
Slovénie	12	3
Suède	6	0
Suisse	5	24
TOTAL LADA	**5 801**	**5 683**

Ventes Région Afrique, Moyen-Orient, Inde

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION AMI

En volumes de ventes VP + VU

Principaux marchés	2018	2017	Variation
Inde	3 983 507	3 675 139	8,4 %
Iran	959 628	1 429 172	-32,9 %
Afrique du Sud + Namibie	525 358	533 828	-1,6 %
Arabie saoudite	411 495	523 102	-21,3 %
Israël	269 880	286 472	-5,8 %
Pakistan	256 044	239 725	6,8 %
Maroc	177 361	168 593	5,2 %
Égypte	180 000	128 941	39,6 %
Dubaï	160 800	180 350	-10,8 %
Algérie	127 300	101 183	25,8 %
Koweit	102 500	101 523	1,0 %
MTM AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE	**7 794 511**	**8 006 628**	**-2,6 %**

VENTES (1) ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % MTM VP + VU

	2018			2017	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché
Iran	101 347	10,6	-2,4	184 580	12,9 %
Inde	82 368	2,1	-1,0	112 489	3,1 %
Algérie	37 505	29,5	-1,3	31 146	30,8 %
Maroc	25 769	14,5	+0,5	23 689	14,1 %
Afrique du Sud + Namibie	25 500	4,9	+0,6	22 632	4,2 %
Égypte	18 503	10,3	+2,9	9 500	7,4 %
DOM*	13 155	17,0	-0,1	12 509	17,2 %
Israël	11 904	4,4	-0,4	13 786	4,8 %
Arabie saoudite	6 195	1,5	+1,0	2 575	0,5 %
Tunisie	4 503	8,7	+1,6	4 511	7,1 %
TOTAL RENAULT	**348 166**	**4,5**	**-1,0**	**438 364**	**5,5 %**

* *DOM : Réunion, Martinique, Guadeloupe, Guyane et Saint-Pierre-et-Miquelon.*

VENTES (1) ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % MTM VP + VU

	2018			2017	
Principaux marchés de Dacia	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché
Maroc	49 649	28,0	+0,2	46 851	27,8 %
Algérie	33 432	26,3	-4,2	30 776	30,4 %
DOM *	6 650	8,6	+0,3	6 086	8,3 %
Israël	4 622	1,7	+0,1	4 638	1,6 %
Tunisie	1 055	2,0	-0,7	1 776	2,8 %
Liban	648	1,8	+0,3	615	1,5 %
Mayotte	343	19,8	-2,2	340	22,0 %
TOTAL DACIA	**96 889**	**1,2**	**+0,1**	**92 211**	**1,2 %**

* *DOM : Réunion, Martinique, Guadeloupe, Guyane et Saint-Pierre-et-Miquelon.*

(1) En volume de ventes + Brokers.

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE LADA

En volume et en % MTM VP + VU

Marchés de Lada	2018	2017
Égypte	2 001	1 003
Liban	422	531
Cuba	344	0
Tunisie	200	0
Jordanie	123	9
TOTAL LADA	**3 090**	**1 543**

VENTES DES MARQUES JINBEI&HUASONG

En volume et en % MTM VP + VU

Principaux marchés de Jinbei&Huasong	2018	2017
Égypte	504	0
Cuba	287	0
TOTAL JINBEI&HUASONG	**814**	**0**

Ventes Région Eurasie

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EURASIE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2018	2017	Variation
Russie	1 800 351	1 595 737	12,8 %
Turquie	620 937	956 194	-35,1 %
Roumanie	182 124	149 370	21,9 %
Ukraine	86 613	87 634	-1,2 %
Ouzbékistan	61 400	58 800	4,4 %
Kazakhstan	58 276	46 840	24,4 %
Biélorussie	51 767	34 809	48,7 %
Bulgarie	42 907	38 394	11,8 %
MTM EURASIE	**2 932 751**	**2 992 872**	**-2,0 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

		2018		2017	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché
Russie	137 062	7,6	-1,0	136 682	8,6 %
Turquie	85 839	13,8	+0,2	130 276	13,6 %
Roumanie	14 853	8,2	-0,1	12 292	8,2 %
Biélorussie	11 310	21,8	-8,2	10 451	30,0 %
Ukraine	11 025	12,7	+0,3	10 890	12,4 %
Bulgarie	4 607	10,7	-1,7	4 770	12,4 %
TOTAL RENAULT	**267 538**	**9,1**	**-1,2**	**308 430**	**10,3 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du MTM VP + VU

	2018			2017	
Principaux marchés de Dacia	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché**
Roumanie	54 593	30,0	+1,0	43 262	29,0 %
Turquie	29 918	4,8	-0,2	48 370	5,1 %
Bulgarie	5 170	12,0	-0,1	4 674	12,2 %
Moldavie	1 157	18,1	-1,4	1 096	19,5 %
TOTAL DACIA	**90 838**	**3,1**	**-0,2**	**97 402**	**3,3 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE LADA

En volume et en % du MTM VP + VU

	2018			2017	
Principaux marchés de Lada	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché**
Russie	360 204	20,0	+0,5	311 588	19,5 %
Kazakhstan	13 192	22,6	+4,1	8 684	18,5 %
Biélorussie	10 464	20,2	+9,8	3 625	10,4 %
Ouzbékistan	2 651	4,3	+3,3	580	1,0 %
Azerbaïdjan	1 159	29,0	-17,8	935	46,8 %
Ukraine	575	0,7	-0,2	771	0,9 %
Bulgarie	415	1,0	+0,1	325	0,8 %
TOTAL LADA	**389 026**	**13,3**	**+2,3**	**326 963**	**10,9 %**

VENTES DE LA MARQUE JINBEI

En volume de ventes VU

Marché de Jinbei	**2018**	**2017**
Arménie	200	0
TOTAL JINBEI	**200**	**0**

Ventes Région Asie – Pacifique

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION ASIE – PACIFIQUE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2018	Variation	2017
Chine	27 007 879	-1,8 %	27 496 812
Japon	5 167 111	0,9 %	5 121 638
Corée du Sud	1 784 614	1,3 %	1 762 094
Australie	1 121 396	-3,5 %	1 161 614
Indonésie	1 051 234	6,6 %	986 299
Thaïlande	1 047 208	20,2 %	871 503
Malaisie	603 411	4,6 %	576 636
Taïwan	417 657	-3,9 %	434 657
Philippines	408 967	-12,8 %	468 981
Vietnam	242 474	14,4 %	211 998
Nouvelle-Zélande	156 346	1,1 %	154 655
Singapour	93 479	-19,5 %	116 127
Hong Kong	39 324	-6,2 %	41 906
Myanmar	14 409	104,5 %	7 047
Brunei	13 000	1,6 %	12 800
MTM ASIE – PACIFIQUE	**39 213 810**	**-0,6 %**	**39 469 788**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2018			2017	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché
Chine	52 734	0,2	-0,1	70 941	0,3 %
Australie	10 018	0,9	-0,0	10 812	0,9 %
Japon	7 130	0,1	-0,0	7 119	0,1 %
Corée du Sud	5 415	0,3	+0,3	691	0,0 %
Malaisie	902	0,1	+0,1	573	0,1 %
Singapour	811	0,9	-0,1	1 096	0,9 %
Tahiti	659	9,8	+2,1	477	7,6 %
TOTAL RENAULT	**79 157**	**0,2**	**-0,0**	**93 441**	**0,2 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du MTM VP + VU

Marchés de Dacia	2018	2017
Nouvelle-Calédonie	784	895
Tahiti	665	523
TOTAL DACIA	**1 449**	**1 418**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du MTM VP

	2018			2017	
Marché de Renault Samsung Motors	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché**
Corée du Sud	84 954	5,5	-1,1	99 846	6,5 %
TOTAL RENAULT SAMSUNG MOTORS	**84 954**	**0,3**	**-0,0**	**99 846**	**0,3 %**

VENTES DE LA MARQUE ALPINE

En volume de ventes VP

Marchés d'Alpine	**2018**	**2017**
Japon	116	0
Australie	32	0
TOTAL ALPINE	**148**	**0**

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume de ventes VP

Marché de Lada	**2018**	**2017**
Chine	0	1 215
TOTAL LADA	**0**	**1 215**

VENTES DES MARQUES JINBEI&HUASONG

En volume de ventes VP + VU

Marchés de Jinbei&Huasong	**2018**	**2017**
Chine	163 965	0
Myanmar	67	0
Laos	4	0
TOTAL JINBEI&HUASONG	**164 036**	**0**

Ventes Région Amériques

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION AMÉRIQUES

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2018	Variation	2017
Brésil	2 468 434	13,6 %	2 172 738
Mexique	1 421 458	-7,1 %	1 530 317
Argentine	773 641	-10,4 %	863 824
Chili	417 205	13,1 %	369 029
Colombie	245 622	7,9 %	227 662
Pérou	147 916	-9,3 %	163 000
Équateur	130 783	31,6 %	99 345
Porto Rico	90 000	-0,7 %	90 650
MTM AMÉRIQUES	**6 020 748**	**2,7 %**	**5 860 627**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2018			2017	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché
Brésil	214 822	8,7	+1,0	167 147	7,7 %
Argentine	114 348	14,8	+1,4	115 242	13,3 %
Colombie	49 588	20,2	-0,7	47 514	20,9 %
Mexique	27 784	2,0	-0,0	30 199	2,0 %
Chili	13 503	3,2	-0,7	14 489	3,9 %
Uruguay	5 536	12,5	+3,5	4 902	9,0 %
Pérou	5 014	3,4	+1,0	3 892	2,4 %
Équateur	2 295	1,8	-0,2	1 945	2,0 %
Bolivie	1 773	5,2	-2,0	2 364	7,3 %
TOTAL RENAULT	**436 330**	**7,2**	**+0,6**	**389 206**	**6,6 %**

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés de LADA	2018	2017
Chili	185	0
Bolivie	180	213
TOTAL LADA	**365**	**214**

VENTES DE LA MARQUE JINBEI

En volume de ventes VU

Principaux marchés de Jinbei	2018	2017
Bolivie	222	0
Pérou	178	0
TOTAL JINBEI	**553**	**0**

Ventes monde des véhicules électriques du Groupe Renault

	2018	2017	Variation
ZOE	40 508	31 916	+26,9 %
Kangoo Z.E.	9 021	4 381	+105,9 %
Master Z.E.	102	0	+100,0 %
Fluence Z.E.	6	33	-81,8 %
SM3 Z.E.	1 235	2 014	-38,7 %
TOTAL Z.E.	**50 872**	**38 344**	**+32,7 %**

Ventes monde de Twizy

	2018	2017	Variation
TWIZY	**3 916**	**2 599**	**+50,7 %**

1.1.4.3 L'activité *business to business powertrain*

L'activité mécanique est un secteur privilégié des mises en œuvre de synergies effectives en R&D dans le domaine industriel avec les partenaires de Renault incluant les partenaires de l'alliance Nissan-MMC. Une direction dédiée porte cette activité Business to Business tant pour les échanges d'organes mécaniques avec des partenaires, que pour encadrer les activités d'ingénierie associées. Ces synergies ont pour objectif le partage des coûts de développement, l'absorption des coûts fixes de production, les économies d'échelle dans l'activité industrielle de Renault et de ses fournisseurs et au final l'optimisation du *free cash flow* de Renault. Au-delà de l'alliance avec Nissan et MMC qui permet de partager une gamme commune, un système industriel et un tissu de fournisseurs, cette activité B to B s'attache à promouvoir et proposer les organes mécaniques de Renault dans le cadre des coopérations automobiles ou de ventes à des tiers. Elles permettent à nos partenaires de bénéficier de la technologie Renault tout en permettant à Renault d'avoir accès, quand cela est pertinent, aux développements et aux capacités industrielles de ses partenaires. Cette activité permet aussi de détecter et mettre en place des coopérations ponctuelles ainsi que d'évaluer notre compétitivité et notre niveau de qualité par rapport à la concurrence.

Les atouts

Une gamme mécanique moderne et efficace en CO_2 : Renault montre, avec sa gamme thermique et électrique, son ambition de leader dans la réduction de l'empreinte écologique de l'automobile. Les atouts de la gamme mécanique Renault ont convaincu nos partenaires de l'intérêt d'utiliser nos moteurs pour leurs véhicules. Des partenariats sont développés pour les moteurs diesel, essence et les boîtes de vitesses.

Nissan, partenaire de Renault au sein de l'Alliance, est ainsi passé du 8e rang des constructeurs en 2013 au 4e rang depuis 2014 pour les émissions moyennes de CO_2 homologuées de sa gamme européenne de véhicules particuliers, grâce notamment au déploiement de la dernière génération de moteurs Renault. Suite à l'accord de partenariat signé en 2010 entre l'alliance Renault-Nissan et le groupe Daimler, des moteurs diesel issus de la gamme Renault permettent également à Mercedes de proposer des versions de ses Classe A, B et C émettant moins de 100 g de CO_2/km en cycle d'homologation NEDC. Le Groupe Renault figure quant à lui depuis 7 ans sur le podium des constructeurs les plus performants en Europe en matière de consommation et d'émissions de CO_2 homologuées, avec des émissions moyennes de 112,4 g de CO_2/km à fin 2018 (1), et des motorisations diesel ou essence émettant moins de 100 g de CO_2/km en cycle d'homologation NEDC sur 9 modèles de sa gamme de véhicules particuliers.

L'organisation

Au sein de la Direction de la stratégie, du *business development* et du *business management* de Renault, des équipes dédiées travaillent à la détection des opportunités, la préparation des offres, la négociation des contrats. Sensibles aux attentes des clients OEM, ces équipes permettent d'avoir une réactivité optimisée en réalisant l'interface avec l'ensemble des ingénieries de Renault.

1.1.4.4 Les principaux sites industriels

Pour répondre à la demande de nos clients, le Groupe Renault s'appuie sur un outil industriel composé de 41 sites industriels. Le taux d'utilisation de ses capacités de production, en évolution par rapport à 2017, était en 2018 de 106 % au niveau mondial et de 99 % dans la Région Europe, calculé selon le standard de 3 760 heures par an (1 année de production en 2 x 8 heures, 5 jours par semaine, 47 semaines par an).

Le calcul du taux d'utilisation des capacités de production se fait selon la méthode Harbour, à savoir sur la base de deux équipes.

L'Alliance élargie et les nombreux partenariats stratégiques de Renault offrent des opportunités de synergies par la mise en commun des moyens de production.

En 2018 par exemple :

- des véhicules Renault-Nissan sont produits par AVTOVAZ en Russie ;
- Flins, Batilly, Sandouville, Moscou, Busan et Curitiba LCV) sont autant d'usines Renault qui produisent des véhicules pour Nissan, auxquelles Cordoba vient dorénavant s'ajouter ;
- les usines Renault de Maubeuge et Novo Mesto produisent des véhicules pour Daimler ;
- Sandouville ou Batilly sont 2 usines de carrosserie montage qui produisent des véhicules pour d'autres partenaires comme Opel, RVI ou Fiat ;
- enfin, en Inde, Renault et Nissan partagent une usine commune.

S'agissant des moteurs et boîtes de vitesses, l'utilisation croisée des usines de l'Alliance permet d'offrir des opportunités de fabrication régionale pour les organes mécaniques nécessaires à chaque marché tout en minimisant les investissements et en utilisant au maximum nos capacités de production. Voici quelques exemples :

- pour Nissan et Daimler, des moteurs diesel sont produits dans les usines Renault de Cléon et Valladolid, des moteurs essence à Valladolid et Pitesti ;
- en Europe, l'usine Nissan de Sunderland produit des moteurs pour Renault. Au Japon, l'usine Nissan de Yokohama produit également un moteur essence pour Renault ;
- des boîtes de vitesses sont assemblées pour Daimler et Nissan à Cléon, pour Nissan à Pitesti, Séville, Cacia et Los Andes ;
- AVTOVAZ assemble des moteurs et boîtes de vitesses pour Renault et Nissan.

(1) Données provisoires, pour plus de précisions se référer au chapitre 2.2.2.3.A.

Production par usine et par région	2018
FRANCE	
Batilly (Sovab)	
Renault Master	96 346
Master ZE	307
Nissan NV400	6 945
Autres	39 021
Caudan (Fonderie de Bretagne)	
Fonderie fonte *(en tonnes)*	18 600
Choisy-le-Roi	
Boîtes de vitesses ES	29 350
Moteurs ES	34 660
Cléon	
Boîtes de vitesses	372 759
Moteurs	686 798
Moteurs électriques	73 775
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	19 297
Dieppe	
Clio RS	3 932
Alpine	3 304
Douai	
Espace	10 771
Scenic	89 968
Talisman	18 900
Flins	
Clio	73 966
ZOE	49 472
Nissan Micra	72 606
Le Mans	
Trains arrière	1 556 243
Trains avant	806 041
Fonderie fonte *(en tonnes)*	111 263
Maubeuge	
Kangoo / Citan	148 941
Kangoo ZE	9 565
Ruitz (STA)	
Boîtes de vitesses automatiques	110 007
Sandouville	
Renault Trafic	94 003
Nissan NV300	6 310
Autres	25 914
Villeurbanne	
Trains avant	306 651

Production par usine et par région	2018
HORS FRANCE	
ESPAGNE	
Palencia	
Mégane	85 161
Mégane Estate	57 243
Kadjar	114 632
Séville	
Boîtes de vitesses	1 093 276
Valladolid	
Twizy	5 304
Captur	229 741
Autres	47
Valladolid Motores	
Moteurs	1 438 202
Barcelone [usine Groupe Nissan]	
Alaskan	1 760
PORTUGAL	
Cacia	
Boîtes de vitesses	697 418
SLOVÉNIE	
Novo Mesto	
Clio	73 395
Twingo / Smart	135 962
Autres	13
AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE	
ALGÉRIE	
Oran	
Logan	23 837
Sandero	33 302
Clio	13 458
INDE	
Chennai [usine Groupe Nissan]	
Duster	11 270
Kwid	76 190
Lodgy	1 194
Captur	1 608
IRAN	
Téhéran - Iran Khodro - Pars Khodro [usines partenaires]	
Logan / Logan Pick-Up / Sandero	91 000
Téhéran - ACI Pars	
Train Avant	69 446
Train Arrière	70 715
MAROC	
Casablanca (Somaca)	
Logan	29 689
Sandero	53 745
Tanger	
Lodgy	33 483
Sandero	168 686
Dokker	96 627
Logan MCV	19 856

Production par usine et par région	2018
EURASIE	
ROUMANIE	
Mioveni (Dacia)	
Logan	33 841
Logan MCV	22 354
Sandero	42 146
Duster	4 582
Nouveau Duster	232 338
Boîtes de vitesses	440 339
Moteurs	561 192
Trains avant	409 093
Fonderie aluminium (tonnes)	27 442
RUSSIE	
Moscou	
Kaptur	34 334
Duster	47 151
Nissan Terrano	16 253
Togliatti (AVTOVAZ)	
Logan	38 505
Sandero	37 950
Lada X-Ray	40 421
Lada Largus	58 624
Lada Kalina	18 393
Lada Granta	108 047
Lada Priora	7 224
Lada 4X4	41 161
Nissan Almera	15 847
Datsun MI-DO	2 746
Datsun ON-DO	20 829
Izhevsk (AVTOVAZ)	
Lada Vesta	131 310
TURQUIE	
Bursa (Oyak Renault)	
Clio	241 294
Clio Estate	50 747
Fluence	44 521
Autres	333
Boîtes de vitesses	239 574
Moteurs	603 415
Trains arrière	336 888
Trains avant	336 888

Production par usine et par région	2018
ASIE-PACIFIQUE	
CORÉE DU SUD	
Busan (Renault Samsung Motors)	
Talisman / SM6	26 198
Fluence / SM3	5 085
SM3 ZE	1 212
Latitude / SM5	10 002
Koleos / QM6	61 234
SM7	4 869
Nissan Rogue	107 251
Moteurs	89 214
CHINE	
Wuhan - DRAC [usine partenaire]	
Kadjar	16 459
Koleos	31 299
Shenyang - RBJAC [usine partenaire]	
Jinbei Haise / Grand Haise / Granse / F50 / Huasong 7	42 468
AMÉRIQUES	
ARGENTINE	
Córdoba	
Logan	11 330
Sandero	15 979
Dokker	12 697
Nissan Navara	5 110
Autres	105
Planta Fundición Aluminio (PFA)	
Fonderie aluminium (tonnes)	3 314
BRÉSIL	
Curitiba	
Master	11 354
Duster	32 634
Duster Pick-up	39 827
Logan	25 059
Sandero	57 396
Captur	42 044
Kwid	92 560
Moteurs	297 052
CHILI	
Los Andes (Cormecanica)	
Boîtes de vitesses	322 147
COLOMBIE	
Envigado (Sofasa)	
Logan	14 734
Sandero	24 611
Duster	29 909
MEXIQUE	
Cuernavaca [usine Groupe Nissan]	
Alaskan	212

1.1.4.5 Le réseau commercial Groupe Renault

L'organisation des réseaux de distribution

Le Groupe Renault distribue les véhicules de ses marques à travers un réseau primaire et secondaire.

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault, à travers un contrat de concession (ou d'agent ou de réparateur agréé selon les pays) et comprend :

- des entreprises indépendantes du Groupe Renault ;
- des établissements appartenant à Renault à travers sa filiale Renault Retail Group (RRG) ou des succursales.

Le réseau secondaire regroupe des entreprises qui sont généralement constituées de petites implantations, indépendantes du Groupe Renault et rattachées contractuellement au réseau primaire, à travers un contrat d'agent le plus souvent, ou de contrat de distribution ou de réparateur agréé.

Les principales évolutions de notre réseau ont porté sur un renforcement en matière de satisfaction client, de différenciation des Marques et l'adaptation pour la commercialisation de nouveaux véhicules. En particulier pour notre gamme de véhicules électriques avec la généralisation des Sites Experts. En parallèle, la transformation du réseau rendue nécessaire par l'évolution des besoins clients et la digitalisation des services est engagée et son déploiement reposera sur la stratégie 2022 :

- organisation en Hub permettant la mutualisation des services back-office, la mise en place de formats différenciés et le Commerce en ligne ;
- le déploiement de méthodes et standards avec une approche Kaizen au sein de nos concessions recentrant le client dans nos processus et intégrant les outils digitaux.

	2018		2017	
Nombre de sites Renault	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Réseau primaire Renault	5 482	2 526	5 484	2 542
Dont établissements RRG et succursales	*250*	*161*	*208*	*197*
Dont Affaires spécialisées Renault Pro+	*661*	*511*	*647*	*497*
Réseau secondaire Renault	6 145	5 832	6 301	5 993
TOTAL SITES	**11 627**	**8 358**	**11 785**	**8 535**

	2018		2017	
Nombre de sites Dacia	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Réseau primaire	2 878	2 485	2 755	2 383

	2018		2017	
Nombre de sites Alpine	**Monde**	**Europe**		**Europe**
Réseau primaire	75	59		56

	2018	2017
Nombre de sites Renault Samsung Motors	**Corée**	**Corée**
Réseau primaire	664	670

	2018		2017	
Nombre de sites Lada	**Monde**	**Dont Russie**	**Monde**	**Dont Russie**
Réseau primaire	606	299	650	315

1.1.4.6 Renault Retail Group (RRG)

Filiale à 100 % du constructeur, RRG est distributeur leader en Europe du Groupe Renault sur les activités de vente de véhicules et services associés ainsi que de l'après-vente.

RRG représente 20 % du chiffre d'affaires et 10 % de la masse salariale du Groupe Renault (hors AVTOVAZ).

RRG a pour mission de distribuer auprès des clients professionnels et particuliers l'ensemble des produits et services de l'Alliance (Renault, Dacia, Alpine et Nissan, dans certains pays).

Les activités portent sur les véhicules neufs, les véhicules d'occasion et les pièces de rechange et comprennent également l'entretien, la mécanique, la carrosserie, les services rapides (Renault Minute et Renault Minute carrosserie), la location courte durée (Renault Rent), les services de mobilités (Renault *Mobility*), les financements et les courtages.

RRG est présent à travers près de 200 points de vente et de service dans 13 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Irlande, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni et Suisse.

En 2018 et en ligne avec la stratégie réseau de Renault Groupe, RRG a déployé une démarche de *lean management*, qui vise à gagner en productivité, en qualité et en délai, pour ainsi réduire les coûts tout en renforçant la satisfaction client et la performance des affaires. Cela s'est notamment traduit par l'élargissement des horaires de réception et de production, avec une organisation en deux équipes dans certains ateliers.

2018	CA *(en milliards d'euros)*	Ventes VN	Ventes VO
TOTAL	**9,5**	**324 483**	**215 627**
France	5,7	183 433	147 830
Europe	3,8	141 050	67 797

	2018		2017	
Nombre de sites Renault Retail Group	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Dont établissements RRG et succursales		*190*		*197*

Renault Pro+ : la marque expert et son réseau spécialisé

Renault a lancé fin 2015 la marque expert Renault Pro+, pour accompagner le client professionnel partout dans le monde, en identifiant les produits et services qui lui sont dédiés.

Le réseau spécialisé Renault Pro+ est le fer de lance de la marque expert. Lancé en 2009, ce réseau spécialisé est aujourd'hui composé de 661 points de vente et après-vente répondant à des standards adaptés aux attentes des clients professionnels.

Les affaires spécialisées Renault Pro+ s'engagent à respecter une promesse client déclinée autour de trois thématiques :

- la spécialisation des équipes, en vente comme en après-vente, pour un accueil optimisé des clients professionnels ;
- la facilité de choix, y compris pour les véhicules carrossés, grâce à une large gamme de véhicules en exposition et disponible à l'essai ;
- la mobilité, assurée au client professionnel grâce à une organisation après-vente spécifique.

1.1.4.7 La gestion de la trésorerie de l'Automobile

Le Groupe Renault a mis en place, pour l'Automobile, une organisation financière qui lui permet :

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations d'encaissements et de décaissements ;
- de refinancer les besoins des filiales et de centraliser les excédents de trésorerie ;
- de regrouper le traitement de toutes les opérations de marché en euros et en devises pour gérer au mieux ses risques de change, de liquidité, de taux, de contrepartie et ses risques pays, tout en réduisant ses coûts financiers et administratifs ;
- de centraliser sur la société mère la quasi-totalité des financements nécessaires (émissions de titres, emprunts bancaires, accords de crédit, etc.).

Dans ce cadre, la Direction financements et trésorerie de Renault (DFT) – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements des activités industrielles et commerciales du Groupe – dispose d'une entité spécialisée, Renault Finance, qu'elle utilise pour :

- traiter, après compensation intra-Groupe, les opérations de marché : change, taux, matières premières et placements de trésorerie ;
- effectuer les paiements en devises des filiales françaises et européennes ;
- opérer les *cash-poolings* en devises de certaines filiales (Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Suède, Suisse, Australie et République tchèque).

Pour la zone euro, la centralisation de trésorerie s'appuie sur une plate-forme informatique, Renault SA gérant l'ensemble des opérations des filiales euro et assurant l'interface avec les banques de flux de l'Automobile.

Sur la zone non-euro, Renault Finance offre à certaines filiales un accès à des outils centralisés de gestion de trésorerie.

Renault Finance

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement sur les marchés financiers internationaux dans le cadre d'un corpus de règles strictes de gestion des risques. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations très compétitives pour des produits financiers des marchés du change, des taux d'intérêt ou des matières premières. Elle est donc la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché de l'Automobile. L'extension de cette prestation au groupe Nissan confère à Renault Finance le statut de salle des marchés de l'Alliance.

Afin d'optimiser la qualité du service apporté à l'Alliance, Renault Finance s'équipe des outils parmi les plus avancés sur les marchés interbancaires et dispose d'une filiale à Singapour qu'elle détient à 100 %, Renault Treasury Services.

1.1.4.8 Nissan, AVTOVAZ, partenariats et les coopérations

Nissan

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre 1.2 L'alliance Renault-Nissan.

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2018 s'élève à 3 714 milliards de yens (29 513 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 880 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2018, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 12 809 millions d'euros, au cours de conversion de 125,85 yens pour un euro.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

AVTOVAZ

En Russie, AVTOVAZ a poursuivi son redressement commercial et financier, en avance par rapport à son plan moyen terme et a contribué positivement aux résultats du groupe Renault, avec :

- une contribution de 3,04 milliards d'euros au chiffre d'affaires (contre 2,73 milliards d'euros en 2017) ;
- une contribution de 204 millions d'euros à la marge opérationnelle (contre 55 millions d'euros en 2017).

Ces résultats s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du plan moyen terme approuvé par les actionnaires d'AVTOVAZ en 2016 qui vise à renouer avec la croissance et la rentabilité. Le plan prévoyait, notamment, une part de marché en Russie d'au moins 20 % (VP) dans un marché attendu en progression après plusieurs années de baisse, une réduction des coûts avec notamment l'accroissement de l'intégration locale, la relance des exportations et le développement de nouvelles gammes de véhicules et moteurs. Dans ce cadre, le nouveau contrat d'investissement signé par AVTOVAZ en décembre 2018 avec les autorités russes (SPIC), conjointement avec Lada Izhevsk, Renault Russia, Nissan Motor Manufacturing Russia (NMGR) et Mitsubishi Motors Russia (NMR), permettra d'accompagner les lancements de nouveaux modèles et la modernisation des usines d'AVTOVAZ pour les années à venir. Parallèlement, plusieurs opérations ont été réalisées au cours de l'exercice 2018, permettant de finaliser la restructuration financière de la société engagée fin 2016 et de racheter au second semestre l'intégralité des actions AVTOVAZ en circulation : Une augmentation de capital d'AVTOVAZ réservée à Alliance Rostec Auto b.v. a été finalisée en avril 2018 pour 61,4 milliards de roubles. Renault et le partenaire russe Rostec ont souscrit pour 30,7 milliards de roubles chacun à l'augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto b.v libérée par compensation de créances d'exploitation et de prêts de Renault et de Rostec vis-à-vis d'AVTOVAZ.

Alliance Rostec Auto b.v. détenant plus de 75 % du capital d'AVTOVAZ à la suite de ces opérations, une offre publique d'achat obligatoire ouverte début juillet 2018 a été clôturée en septembre 2018.

À la suite de cette opération, Alliance Rostec Auto b.v. détenant plus de 95 % du capital d'AVTOVAZ (96,64 %), une opération de retrait obligatoire a été initiée le 28 septembre 2018 conformément à la réglementation russe applicable. Cette opération de retrait obligatoire a été clôturée en décembre 2018 et Alliance Rostec Auto b.v. détient désormais 100 % du capital d'AVTOVAZ. L'action AVTOVAZ n'étant plus cotée, le processus de retrait de la cote de l'action AVTOVAZ à la bourse de Moscou a été enclenché début 2019. À la suite des opérations, au 31 décembre 2018, Renault détenait 61,09 % d'Alliance Rostec Auto b.v. qui détenait 100 % du capital d'AVTOVAZ. Dans les comptes consolidés, le pourcentage de détention de Renault dans le capital d'Alliance Rostec Auto b.v. retenu est de 67,61 % au 31 décembre 2018 du fait de la prise en compte de l'augmentation de capital qui devrait intervenir début 2019 conformément aux résolutions des actionnaires du 28 novembre 2018.

Coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG

Se référer au paragraphe *Coopération avec Daimler* en 1.2.7.

La relation et l'accompagnement fournisseur

Une relation pérenne et performante avec ses fournisseurs est essentielle à l'activité du Groupe Renault. Toute défaillance de cette relation qu'elle soit liée à la qualité des pièces livrées, à un problème logistique, à un décalage projet, ou à la dégradation de leur santé financière, peut avoir un impact considérable tant sur la production des usines Renault que sur le déroulement des projets.

Les processus d'achats relèvent donc d'une question stratégique pour le Groupe Renault et participent à sa pérennité au travers d'actions majeures, en particulier :

- soutenir la mise en œuvre de la stratégie Achats définie en cohérence avec les orientations stratégiques du Groupe ;
- mesurer et encadrer l'atteinte, par les fournisseurs, des objectifs QCDP (Qualité, Coût, Délai, Poids) ;
- sélectionner les fournisseurs et développer une relation solide et durable qui soit mutuellement profitable, tout en assurant un avantage compétitif pour le Groupe Renault ;
- contribuer à l'image de marque du Groupe Renault au travers de la qualité des approvisionnements, du développement international de ses fournisseurs et de la qualité de la relation avec ces mêmes fournisseurs.

Il est primordial que constructeurs et fournisseurs collaborent étroitement afin de créer ensemble de la valeur. Le Groupe Renault s'attache donc à construire sa performance dans une relation de partenariat équitable, apprenante et durable avec les fournisseurs.

Pour cela, le Groupe Renault mène une véritable politique d'accompagnement des fournisseurs sur un périmètre mondial :

- partage de nos meilleures pratiques industrielles (rencontres régulières, délégations d'experts sur le terrain) ;
- optimisation des processus permettant aux fournisseurs de réduire les coûts sans baisse des marges ;
- soutien en matière de management de la qualité avec la mise en place d'interlocuteur expert Renault face à chaque fournisseur et cela afin de renforcer le niveau d'exigence qualité sur le terrain vis-à-vis de nos fournisseurs, d'assurer un suivi optimal et d'être plus réactifs ;
- possibilité pour les fournisseurs de s'associer à la croissance du Groupe. Le développement industriel de Renault à l'étranger et les partenariats constituent de véritables opportunités pour les fournisseurs en termes d'expansion sur de nouveaux marchés ou d'accroissement des volumes ;
- coopération en matière d'innovation. Au-delà du travail de recherche et des études avancées réalisées en interne ainsi qu'avec Nissan, Renault travaille avec ses fournisseurs sur de nouvelles innovations conjointes en partageant ses axes stratégiques dès la conception des projets ;
- sensibilisation des fournisseurs en matière de RSE.

Dans le cadre du renforcement des relations avec les fournisseurs, Renault, Nissan et Mitsubishi ont mis en œuvre une démarche de sélection conjointe dont le but est de permettre aux fournisseurs reconnus comme étant les plus performants et fiables d'accéder à un statut d'Alliance Growth Partners (AGP).

Ce statut leur permet d'avoir accès à des informations sur la stratégie moyen terme de l'Alliance sur l'innovation, les nouveaux produits, le développement à l'international, et ce afin de pouvoir accompagner au mieux la croissance de l'entreprise.

Enfin, dans le cadre de son plan de développement et de valorisation des fournisseurs, Renault attribue chaque année des « Trophées Fournisseurs ». Ces trophées récompensent des fournisseurs particulièrement performants dans cinq catégories prioritaires pour Renault : la qualité, l'innovation, les achats responsables, le design et le service offert à la fabrication. En 2018, 12 fournisseurs ont ainsi été récompensés pour leurs résultats exceptionnels dans l'un de ces trois domaines :

- Achats responsables : Hankook Tire Co., Ltd, LTD, HP, Henkel ;
- Qualité : CTR CMS CO, Calsonic, Tower Autoaruja, Kiriu-Samick Co., Ltd, Azaki Europe Limited ;
- Meilleur service offert à la fabrication : Euro Auto Plastic Systems, EAPS. Innovation : Faurecia, IAV Group. Design : groupe D3.

En matière de nouvelles Mobilités et de Services

En 2017, mise en place de la plate-forme **Zity**, fruit d'une collaboration rapprochée entre Renault et l'opérateur d'infrastructures espagnol « Ferrovial Servicios » : l'objectif est de répondre aux attentes des Madrilènes et accompagner le développement de leurs nouveaux usages en matière de mobilité urbaine. Inauguré fin 2017, le service a déjà franchi la barre des 100 000 utilisateurs en juillet 2018. Le service donne accès à une flotte de 500 Renault ZOE, réparties sur la plus grande partie de l'agglomération. Ces voitures 100 % électriques sont équipées du système de navigation connectée intuitif, R-Link, et d'assistances à la conduite ou au stationnement. Leur batterie leur confère une autonomie de l'ordre de 300 kilomètres en usage réel. Pour localiser un véhicule disponible, le réserver et l'ouvrir, l'utilisateur n'a besoin que de son smartphone équipé de l'application dédiée.

Le Groupe Renault a racheté en 2017 la société ***Power Vehicle Innovation*** (PVI), basée à Gretz-Armanvilliers (France), et qui emploie 94 personnes sur le site. L'acquisition de PVI permet à Renault d'accélérer la mise en œuvre de nouvelles technologies, notamment en matière de conversion à l'électrique de véhicules utilitaires, à l'image du nouveau MASTER Z.E., véhicule utilitaire développé en synergie avec PVI.

En novembre 2018, Groupe Renault annonce l'acquisition de **Carizy**, une société de services spécialisée dans l'intermédiation entre particuliers dans le domaine de la vente de véhicules d'occasion (VO). Elle compte environ 30 personnes. Cette acquisition permet au groupe d'intégrer les savoir-faire et compétences nécessaires pour s'implanter rapidement sur le marché du VO de particulier à particulier (C2C). L'expertise de Carizy vient compléter le savoir-faire historique de Renault et de son réseau commercial en matière de commerce de VO entre professionnels (B2B), et de professionnels à particuliers (B2C).

En janvier 2018, Renault-Nissan-Mitsubishi a annoncé le lancement d'**Alliance Ventures B.V** basé à Amsterdam (Pays-Bas), un fonds de capital-risque pour développer l'open innovation et les nouvelles mobilités au cours des cinq prochaines années. Il est prévu un investissement de près d'un milliard de dollars sur cinq ans. Alliance Ventures investira dans des start-up pouvant apporter de nouvelles technologies de pointe à l'Alliance et lui permettre de développer de nouvelles activités, tout en garantissant un retour financier équitable. Le fonds investira à chaque stade de développement d'une start-ups, agissant en incubateur pour de nouveaux entrepreneurs du secteur automobile ou permettant la mise en place de nouveaux partenariats.

La nouvelle entité est financée conjointement par Renault (40 %), Nissan (40 %) et Mitsubishi Motors (20 %). L'investissement initial est de 200 millions de dollars.

La première opération réalisée par Alliance Ventures est un investissement dans Ionic Materials, une entreprise américaine prometteuse qui développe des matériaux pour les batteries sans cobalt. Alliance Ventures a annoncé plus récemment sa participation dans les levées de fonds de (i) Coord, une plate-forme américaine de gestion de données liées à la mobilité (ii) WERIDE.AI, numéro un chinois de la conduite autonome, (iii) Transit, société éditrice d'une application dédiée au transport multimodal, (iv) Enevate Corporation, spécialisée dans la conception de batteries lithium-ion.

En décembre 2017, le Groupe Renault et le groupe **Challenges** ont décidé d'unir leurs efforts pour répondre aux défis des services éditoriaux de la voiture connectée, autonome, et aux problématiques de distribution innovante de la presse. Le Groupe Renault acquiert ainsi 40 % du capital du groupe Challenges.

Renault Digital

Au 1er janvier 2017, a été créée Renault Digital, filiale à 100 % du Groupe Renault. Cette entité a pour missions principales de réaliser ou d'accompagner les projets digitaux du Groupe, d'exploiter toute la valeur des données générées par l'activité, de renforcer les

compétences des collaborateurs et attirer des talents digitaux, et de diffuser les méthodes de travail agiles dans l'organisation. Les équipes de Renault Digital mobilisent plus de 300 équivalents temps plein en 2018.

Renault Venture Capital

En juillet 2017, création d'une société, dotée d'une première allocation en capital de 20 M€, filiale à 100 % de Renault s.a.s., dont l'objet est la prise de participations, principalement minoritaires, dans des start-ups ou autres sociétés. RVC vise à favoriser l'ouverture de Renault à l'open innovation et à créer des liens avec les business émergeants dans les domaines d'avenir des produits et services automobiles : ils permettront de nouer des relations privilégiées avec des start-ups. Cette activité, très complémentaire des travaux de recherche et développement effectués en interne, donnera une image de proactivité tournée vers l'open innovation et le co-développement et permettra une accélération des processus de décision.

En octobre 2018, Groupe Renault investit dans la start-up française **Akoustic Arts**, spécialisée dans le son directionnel et qui est composée d'une douzaine de personnes.

En matière de véhicules utilitaires

Renault a plusieurs accords avec General Motors Europe/Opel, Nissan, Renault Trucks, Daimler et plus récemment Fiat.

Renault et General Motors Europe ont signé en 1996 un accord-cadre comportant un engagement de coopération et permettant aux deux constructeurs de renforcer leur présence commerciale sur le marché européen et de partager les coûts de développement.

En ce qui concerne les fourgons compacts : dans le cadre du partenariat avec GM Europe, la production de la dernière génération de TRAFIC a démarré en avril 2014 dans l'usine de Sandouville, celle des Opel/Vauxhall VIVARO dans l'usine GM Europe à Luton en septembre 2014. La commercialisation de TRAFIC et Vivaro a débuté en septembre 2014.

En mars 2017, General Motors et Peugeot SA se sont accordés sur la reprise par ce dernier des activités européennes de GM (Opel/Vauxhall). Cette opération s'est déroulée en deux temps : le transfert des actifs, comprenant les contrats avec Renault, mais aussi l'usine de Luton (Royaume-Uni) produisant les fourgons compacts Opel/Vauxhall VIVARO, dans une nouvelle entité, Opel Automobile au 30 juin 2017 ; puis la cession d'Opel Automobile (et ses obligations contractuelles avec Renault) à Peugeot SA au 1er août 2017, ceci constituant un changement de contrôle pour cette entité.

Courant 2018, Peugeot SA a fait part de sa décision d'arrêter la fabrication de l'Opel/Vauxhall VIVARO à Luton d'ici mi-2019. Un accord de fin de coopération a été signé à cet effet.

En juillet 2014, Renault a signé avec Fiat un accord de coopération pour la fabrication dans l'usine de Sandouville d'un fourgon compact, développé par Renault sur la base de la nouvelle génération du TRAFIC, le Talento. Sa production a démarré en mai 2016 et sa commercialisation en juillet 2016. Ce véhicule est distribué par Fiat sous sa marque dans son réseau.

Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu avec Nissan pour la fabrication à l'usine de Sandouville d'un nouveau fourgon compact, développé par Renault sur la base de la dernière génération du TRAFIC, le NV300. Ce véhicule s'inscrit dans la continuité de l'accord de distribution par Nissan du PRIMASTAR, fourgon compact basé sur la génération précédente du TRAFIC signé avec Nissan en 2003. La production et la commercialisation du NV300 ont démarré en 2016.

L'offre sur le segment des gros fourgons a été renouvelée en 2010 avec le lancement de la nouvelle gamme Renault MASTER et Opel/Vauxhall Movano, qui sont produits par Renault dans l'usine de Batilly (France). Movano est vendu à Opel/Vauxhall dans le cadre d'un accord commercial signé à la fin de l'année 2007.

Par ailleurs, le Nouveau MASTER est distribué par le réseau Renault Trucks dans le cadre d'un accord commercial signé en 2009.

Enfin, dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu pour le développement d'un fourgon basé sur le nouveau Renault MASTER et dénommé NV400. Ce véhicule est commercialisé par Nissan depuis la fin 2011.

Sur le segment des fourgonnettes ; dans le cadre de la coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler annoncée le 7 avril 2010, Renault et Daimler ont travaillé sur le développement d'un véhicule utilitaire léger dénommé CITAN. Ce nouvel utilitaire urbain de Mercedes-Benz, le CITAN, a été développé par Renault sur la base de la plate-forme KANGOO et est fabriqué exclusivement dans l'usine Renault de Maubeuge (France). CITAN est commercialisé par Mercedes depuis l'automne 2012.

Par ailleurs, dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu pour le développement et la commercialisation d'une fourgonnette basée sur le Renault KANGOO actuel et dénommé NV250. Ce véhicule sera fabriqué par Renault à l'usine de Maubeuge et commercialisé par Nissan à partir de fin 2019 en remplacement du NV200.

Sur le segment des *pick-up* : Renault a conclu en 2015 un accord avec Nissan pour le développement et la production d'un *pick-up* Renault, l'ALASKAN, basé sur la plate-forme du nouveau Nissan NP300. Ce véhicule produit dans l'usine Nissan de Cuernavaca au Mexique a été lancé commercialement en Colombie au second semestre 2016. À partir d'octobre 2017 le véhicule est également fabriqué dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) et commercialisé en Europe sous le nom d'ALASKAN.

Pour accélérer son développement à l'international

Plusieurs accords ont été signés avec des partenaires locaux (industriels, autorités locales).

En Turquie

Le Groupe Renault et Oyak, le plus grand fonds de retraite complémentaire professionnelle de la Turquie, ont renouvelé leur partenariat d'un demi-siècle. Les deux actionnaires de MAIS et d'Oyak Renault ont déclaré qu'ils poursuivraient leur coopération pour 27 nouvelles années, en signant un nouveau pacte d'actionnaires ainsi que des nouveaux accords auxiliaires le 26 juin 2018.

Ce contrat porte sur la plus grande coopération de l'industrie automobile turque couvrant les activités industrielles et commerciales du Groupe Renault en Turquie. Oyak Renault continuera à jouer un rôle clef dans le dispositif industriel du Groupe Renault, pour la production et l'exportation de véhicules, de moteurs et de boîtes de vitesses. MAIS continuera à diriger les opérations de ventes et d'après-vente de véhicules, pièces de rechanges et services pour les marques Renault et Dacia.

Ces nouveaux accords ne changent pas la répartition des parts des actionnaires dans chacune des entités (MAIS : 51 % Groupe Oyak – 49 % Groupe Renault ; Oyak Renault : 51 % Groupe Renault, 49 % Groupe Oyak.). Ces nouveaux contrats démontrent la solidité des relations entre les deux partenaires dont l'objectif commun est de maintenir leur leadership industriel et commercial en Turquie.

En Chine

Renault a continué son activité en Chine sur l'année 2018. La gamme est composée du CAPTUR importé depuis juin 2015, du KADJAR produit en Chine et lancé en mars 2016, du KOLEOS, produit et lancé en novembre 2016, et de l'ESPACE, importé depuis décembre 2017. Le site de production de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), détenue à parts égales (50/50) par Dongfeng et Renault, a une capacité de 150 000 unités. Il est situé à Wuhan, capitale de la province du Hubei.

Par ailleurs en septembre 2017, Renault, Dongfeng et Nissan ont créé une nouvelle joint-venture (eGT). Renault détient 25 % des titres de eGT, Nissan 25 % et Dongfeng les 50 % restants. Cette nouvelle société est basée dans la ville de Shiyan (province du Hubei) et est dédiée au développement d'un véhicule électrique destine à la Chine. Le lancement de K-ZE pour 2019 en Chine a été annoncé au Mondial de l'Automobile 2018 à Paris.

Enfin en décembre 2017, Renault a signé un accord de joint-venture avec CBA (China Automotive Holding Limited) qui a conduit à la création d'une société commune (détenue à 49 % par Renault) destinée à la production sur le site de Shenyang de véhicules utilitaires. Cette société RBJAC (Renault Brilliance Jinbei Automotive Company) commercialise des véhicules sous marque Jinbei. Le nouveau projet d'industrialisation du MASTER à Shenyang est en cours pour un démarrage prévu fin 2020.

En Inde

À Chennai, l'Alliance poursuit le développement de son site industriel commun dans le cadre d'un accord de joint-venture avec Nissan (JV RNAIPL). La production y a démarré en 2010 avec Nissan MICRA puis ont été successivement lancé la production de FLUENCE, de KOLEOS, de PULSE, de SCALA et de DUSTER pour Renault. En 2015, Renault a démarré la production de LODGY, puis de KWID. En 2018 Renault a vendu près de 83 900 véhicules. Renault exporte également les modèles fabriqués en Inde au Sri Lanka, au Népal, au Bhoutan et au Bangladesh avec l'appui d'importateurs locaux dans ces pays.

Dans la même région, la JV commune entre Renault et Nissan, RNTBCI, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie, d'informatique, d'achat et de services comptables pour l'ensemble des entités de l'Alliance à travers le monde. Une part importante de ses prestations est réalisée pour le compte des entités de l'Alliance en Inde contribuant ainsi au développement commercial de l'Alliance dans ce pays.

En Iran

Renault maintient sa présence dans le strict respect des contraintes légales liées à la réglementation internationale visant le pays. Renault en conséquence a décidé de limiter drastiquement ses activités en Iran. C'est ainsi que les livraisons de pièces KD vers l'Iran ont cessé au 6 août 2018 et que Renault Pars a limité ses activités à l'après-vente. La production par nos partenaires a atteint 75 100 véhicules en 2018. Renault s'est appuyé sur la plate-forme X90 : TONDAR (nom iranien de LOGAN), TONDAR pick-up et SANDERO. Depuis le démarrage de la fabrication en 2007, la production cumulée de ces véhicules a été de 794 500 unités.

Les activités iraniennes sont sorties du champ de consolidation du Groupe en 2013.

Le 7 août 2017, le Groupe Renault avait annoncé la signature d'une joint-venture avec IDRO, fonds d'investissement et de rénovation de l'industrie en Iran et PARTO NEGIN NASEH Co, société holding de NEGIN Khodro, importateur de produits Renault en Iran. Cet accord n'est pas entré en vigueur comme prévu en 2018 du fait du contexte international et n'a donc pas fait l'objet d'un commencement d'exécution.

En Afrique du Sud

Suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007 avec Nissan, des véhicules de la gamme LOGAN (pick-up et SANDERO) sont assemblés localement, dans l'usine de Rosslyn depuis 2009. Le *pick-up* est monté par Nissan qui commercialise le véhicule sous sa propre marque.

Par ailleurs, Renault s.a.s. a conclu en 2013 un accord avec son partenaire commercial historique (groupe Imperial) pour lui transférer la majorité des parts de leur filiale commune Renault Afrique du Sud. Depuis décembre 2013, Renault s.a.s. détient 40 % des parts de la filiale et le groupe Imperial 60 %. Cette opération a permis d'accélérer le développement du Groupe Renault dans ce pays passant d'une part de marché 2014 de 3,0 % à 4,8 % en 2018.

En 2018, grâce à la commercialisation de Kwid en provenance d'Inde, les ventes de Renault en Afrique du Sud ont atteint 25 500 véhicules.

Au Maroc

En 2018, le Groupe Renault conforte sa position de leader au Maroc et intègre la 2e place des sociétés les plus importantes du Royaume. Les 2 usines de Tanger et Somaca ont produit plus de 400 000 véhicules en 2018. Les volumes de l'export ont atteint 333 100 véhicules tandis que localement, 75 400 véhicules ont été vendus. Grâce au succès des deux marques Dacia et Renault, le Groupe enregistre une part de marché record de 42,5 % au 31 décembre 2018.

Un accord a été signé avec l'État fin octobre 2018 pour doubler la capacité annuelle de production (Dacia Logan et Sandero) de SOMACA d'ici 2022 et atteindre 160 000 véhicules par an. Depuis la signature de la convention de l'Écosystème avec le gouvernement marocain en 2016, la base des fournisseurs locaux a doublé. Le taux d'intégration locale a atteint 50 % en 2018. L'engagement est de 65 % en 2023.

En Algérie

L'usine d'Oran est portée par la société Renault Algérie Production, issue du partenariat entre Renault (49 %), la SNVI (Société nationale des véhicules industriels, 34 %) et le FNI (Fonds national d'investissement, 17 %).

Quatre ans après son démarrage, l'usine d'Oran poursuit sa croissance à un rythme accéléré. Initialement prévue pour une production de 25 000 unités par an, sa capacité a été augmentée avec l'industrialisation d'une troisième voiture CLIO IV commercialisée depuis avril 2018. L'usine a ainsi produit 70 000 véhicules en 2018.

En matière d'environnement

La société Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s., a été créée mi-2008 pour développer de nouvelles activités en matière de développement durable et d'environnement, en cohérence avec la politique environnementale du Groupe Renault.

Renault Environnement dispose d'une joint-venture avec SITA Recyclage, filiale de Suez, visant à développer le recyclage des véhicules hors d'usage (VHU) et la mise sur le marché de matières recyclées et de pièces de réemploi.

Au travers de sa filiale Gaïa et de sa participation dans Boone Comenor Metalimpex, Renault Environnement valorise également les pièces automobiles (rebuts de fabrication ou fins de série) et les déchets métalliques des usines du Groupe.

Pour plus de détails, se référer au chapitre 2.2.2.

1.1.5 Le financement des ventes

RCI Bank and Services propose des solutions financières pour faciliter l'accès à la mobilité automobile des clients de l'Alliance.

En tenant compte des spécificités de chacune des marques et en anticipant les nouveaux besoins et usages de leurs clients, RCI Bank and Services accompagne leurs politiques commerciales pour conquérir et fidéliser de nouveaux clients.

RCI Bank and Services est à la croisée de trois univers : l'automobile par son histoire, la banque par son métier et les services par ses offres. Au quotidien et dans 36 pays à travers le monde, RCI Bank and Services accompagne le développement des marques de l'Alliance et de leurs réseaux de distributeurs, en proposant une gamme complète de solutions de financements, d'assurances et de services à leurs clients.

Notre vision :

C'est pour faciliter la mobilité pour tous que nous créons des services personnalisés.

C'est pour mieux servir nos clients que nous innovons.

1.1.5.1 Des offres sur mesure, adaptées à chaque type de clientèle

Aux clients **Particuliers**, nous proposons des offres de financements et des services adaptés à leurs projets et à leurs usages pour faciliter, accompagner et enrichir leur expérience, tout au long de leur parcours de mobilité automobile. Nos solutions et services s'appliquent au véhicule neuf comme au véhicule d'occasion.

Aux clients **Professionnels**, nous fournissons une grande diversité de solutions de mobilité, pour les libérer des contraintes liées à la gestion de leur parc de véhicules et leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier.

Aux **Réseaux** des marques de l'Alliance, nous apportons un soutien actif en finançant les stocks (de véhicules neufs, véhicules d'occasion et de pièces détachées), ainsi que les besoins de trésorerie à court terme.

1.1.5.2 Activité banque d'épargne : un pilier du refinancement de l'entreprise

Lancée en 2012, l'activité de collecte d'épargne est présente sur quatre marchés : France, Allemagne, Autriche et Royaume-Uni. La collecte de dépôts constitue un levier de diversification des sources de refinancement de son activité. Les montants collectés atteignent 15,9 milliards d'euros, soit environ 34 % des actifs nets à fin [1] décembre 2018.

1.1.5.3 Plus de 3 500 collaborateurs engagés sur 5 Régions

Nos collaborateurs interviennent dans 36 pays, répartis dans cinq grandes Régions du monde : Europe ; Amériques ; Afrique – Moyen-Orient – Inde ; Eurasie ; Asie – Pacifique.

Activité commerciale

RCI Bank and Services réalise sur l'année 2018 une nouvelle progression de sa performance commerciale et poursuit le déploiement de ses ambitions. RCI Bank and Services s'inscrit ainsi comme un véritable partenaire stratégique des marques de l'Alliance.

Avec 1 798 901 dossiers financés en 2018, soit une hausse de 1,6 % par rapport à l'an passé, RCI Bank and Services a généré 20,9 milliards d'euros de nouveaux financements.

Le taux d'intervention Financements du groupe s'établit ainsi à 40,7 %, soit une progression de 1,1 point par rapport à 2017. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux s'élève à 42,9 %, contre 42,6 % en 2017.

L'activité Financements VO continue son fort développement avec 355 274 dossiers financés, soit une hausse de 11,1 % par rapport à 2017.

(1) Actifs nets à fin : encours net total à fin + opérations de location opérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.

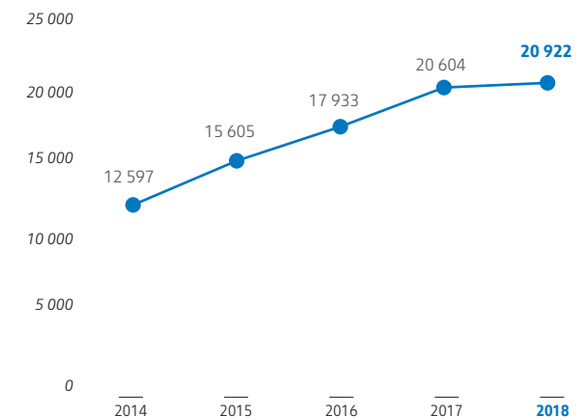
Les actifs productifs moyens (APM) [1] s'établissent à 44,4 Md€, soit une croissance de 12,0 % par rapport à 2017. Sur ce montant, 34,0 Md€ sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 13,6 %.

Soutenue par la croissance des financements de véhicules neufs et d'occasion, l'activité Services s'intensifie avec une hausse des volumes de 11,1 % sur les douze derniers mois. Le nombre de services vendus pour l'année 2018 représente 4,8 millions de contrats d'assurances et de services, dont 66 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

NOUVEAUX FINANCEMENTS

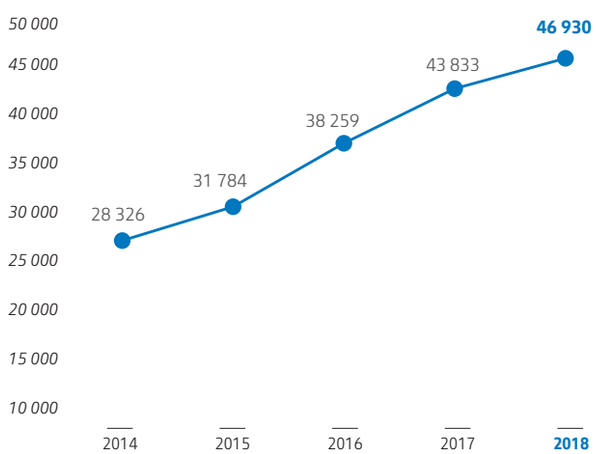
(hors prêts personnels et cartes de crédit)

(en millions d'euros)



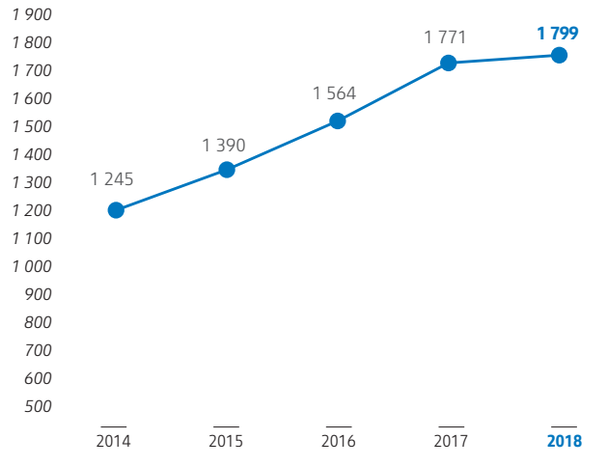
ACTIFS NETS À FIN* 2018

(en millions d'euros)



NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS VÉHICULES

(en milliers)



Source : Synthèse Performance Groupe

La Région Europe affiche un taux d'intervention Financements de 44,9 %, contre 43,3 % l'an passé, et connaît une hausse du nombre de dossiers de financements de véhicules neufs et d'occasion de +2,4 % par rapport à 2017.

Dans un environnement économique incertain (principalement en Argentine), le taux d'intervention Financements sur la Région Amériques s'établit à 35,0 %, en retrait de 3,8 points par rapport à 2017. Cependant la Colombie, filiale entrée dans le périmètre consolidé l'an dernier, affiche quant à elle un taux d'intervention élevé de 47,5 %.

La Région Asie – Pacifique réalise le taux d'intervention Financements le plus élevé parmi les Régions du groupe RCI avec 56,8 %. Plus d'un VN sur deux vendus par Renault Samsung Motors est financé par RCI Banque, qui réalise ainsi une excellente performance commerciale.

Soutenue par la dynamique commerciale des filiales de la Région Afrique – Moyen-Orient – Inde, le taux d'intervention Financements poursuit son ascension à 27,8 %, soit une hausse de 6,0 points par rapport à 2017.

Le taux d'intervention Financements de la Région Eurasie s'établit à 27,0 %, bénéficiant notamment des bonnes performances de la Turquie qui voit son taux d'intervention Financements progresser de 1,7 point pour atteindre 28,3 %.

(1) Actifs productifs moyens : les APM correspondent aux encours productifs moyens auxquels sont ajoutés les actifs liés aux activités de location opérationnelle. Pour la clientèle, il s'agit de la moyenne des actifs productifs à fin de mois. Pour le réseau, il s'agit de la moyenne des actifs productifs journaliers.

Les résultats

Le produit net bancaire (PNB) atteint 1 930 M€, soit une progression de 18,6 % par rapport à fin 2017. Cette croissance s'explique à la fois par la hausse des activités de Financement (progression des actifs productifs moyens (APM) de 12,0 %) et par la progression des activités de Services (+16,8 % comparé à l'an passé sur la même période).

Les frais de fonctionnement s'élèvent à 563 M€, soit 1,27 % des APM, enregistrant une baisse de 5 points de base par rapport à l'année dernière. Le coefficient d'exploitation demeure à un niveau significativement bas par rapport au marché, à 29,2 %, démontrant ainsi la capacité du groupe à encadrer ses frais de fonctionnement tout en accompagnant les projets stratégiques et la croissance de son activité.

Le coût du risque total s'établit à 0,33 % des APM, un niveau bien maîtrisé après un point bas à 0,11 % constaté en 2017, confirmant ainsi une politique robuste d'acceptation et de recouvrement.

Le coût du risque sur l'activité Clientèle (financement des particuliers et des entreprises) reste sous contrôle à 0,51 % des APM en 2018 contre un plus bas historique à 0,19 % en 2017. Depuis le passage à la norme IFRS9, le coût du risque inclut une dotation aux provisions sur les encours sains et le hors bilan. La mise en œuvre de cette norme en 2018 entraîne une augmentation du coût du risque notamment en raison de la croissance des encours.

Sur l'activité Réseaux (financement des concessionnaires), le coût du risque est négatif comme en 2017, à -0,33 % de l'APM en 2018 contre -0,15 % l'année précédente. De nouvelles reprises de provisions ont été enregistrées sur cet encours resté stable en montant et de bonne qualité.

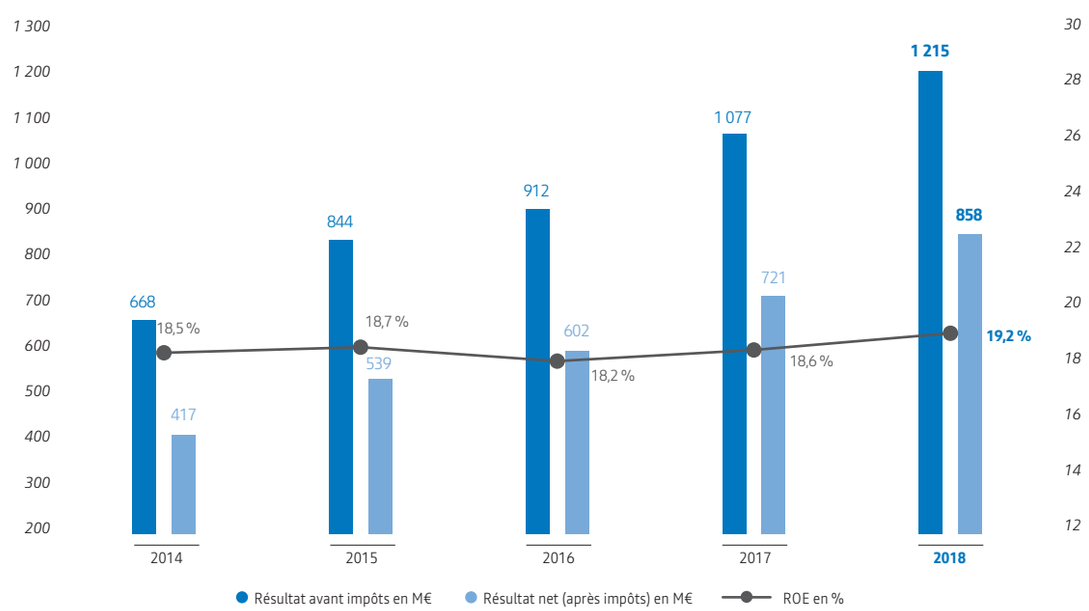
Le résultat avant impôts s'établit à 1 215 M€, en progression de 12,8 % par rapport à l'an passé sur la même période, et ce malgré un effet de change négatif de 48 M€ lié principalement à la dévaluation du real brésilien et du peso argentin.

Le résultat net consolidé – part des actionnaires de la société mère – atteint 858 M€ à fin décembre, contre 721 M€ en 2017.

Le 9 janvier 2019, l'AGCM (*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato)* a sanctionné les principales captives de financement du secteur automobile opérant en Italie pour échange d'informations commerciales. Le montant total des amendes prononcées par l'AGCM est de 678 M€. Le montant notifié à l'encontre de la succursale italienne de RCI Banque s'élève à 125 M€. Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes de l'exercice 2018. RCI Banque conteste cette décision et va faire appel devant le Tribunal administratif.

RÉSULTATS

(en millions d'euros)



** ROE 2014 hors éléments non récurrents (-77 M€).*

Le bilan

Les bonnes performances commerciales, notamment en Europe, ont permis une progression historique des actifs nets à fin décembre 2018 qui atteignent 46,9 milliards d'euros, contre 43,8 milliards d'euros à fin décembre 2017 (+7,1 %).

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 5 307 millions d'euros contre 4 719 millions d'euros à fin décembre 2017 (+12,5 %).

La solvabilité

Le ratio de solvabilité Core Tier One s'établit à 15,5 % à fin décembre 2018, contre 15,0 % à fin décembre 2017.

Politique financière

En 2018, la Banque centrale européenne a maintenu ses taux directeurs inchangés et annoncé que ces derniers devraient rester stables au moins jusqu'à l'été 2019. En parallèle, la BCE a progressivement réduit son programme d'achat d'actifs qui est passé de 30 Md€ par mois sur la première partie de l'année à 15 Md€ à partir d'octobre et a pris fin en décembre. À partir de 2019, elle réinvestira les montants remboursés sur les titres arrivant à échéance afin de conserver des conditions de liquidité favorables.

Aux États-Unis, le nouveau patron de la *Federal Reserve* Jerome Powell a relevé à quatre reprises ses taux directeurs portant ainsi la cible des Fed Funds entre 2,25 % et 2,5 %. Au Royaume-Uni, la Banque d'Angleterre qui avait entamé en novembre 2017 son premier resserrement monétaire depuis dix ans, a relevé son taux directeur en juillet à 0,75 %.

Les anticipations de ralentissement économique mondial et la fin des politiques monétaires accommodantes des banques centrales ont progressivement modifié le contexte macroéconomique qui prévalait en début d'année. La guerre tarifaire entre les États-Unis et la Chine, la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne et les négociations budgétaires entre l'Italie et Bruxelles ont également contribué au renforcement de la volatilité. Dans ce contexte, les marchés ont connu un retour de l'aversion pour le risque au second semestre, qui s'est traduit par une baisse des marchés actions [(1)] et un élargissement des *spreads* de crédit [(2)].

Après un pic à 0,50 % en février, le taux de *swap* 5 ans termine en baisse de 12 bp à 0,20 %.

RCI Banque a émis l'équivalent de 2,9 Md€ sous format obligataire public. Le Groupe a lancé successivement une émission à taux variable de 750 M€ sur cinq ans, une émission double tranche pour 1,3 Md€ (trois ans taux fixe 750 M€, sept ans taux variable 550 M€), puis une émission à huit ans taux fixe pour 750 M€. En parallèle l'entreprise a émis 125 MCHF à taux fixe sur cinq ans, cette opération permettant à la fois de diversifier la base d'investisseurs et de financer les actifs libellés dans cette devise.

En parallèle, trois émissions sous format privé à deux et trois ans ont également été réalisées pour un montant total de 600 M€.

Sur le segment du refinancement sécurisé, RCI Banque a placé une titrisation publique adossée à des prêts automobiles en France pour 722,8 M€ répartis entre 700 M€ de titres senior et de 22,8 M€ de titres subordonnés.

Cette alternance de maturités, de types de coupons et de formats d'émission s'inscrit dans la stratégie de diversification des sources de financement poursuivie depuis plusieurs années par le groupe et permet de toucher le plus grand nombre d'investisseurs.

En complément, les entités du groupe au Brésil, en Corée du Sud, au Maroc, en Argentine et pour la première fois en Colombie ont également emprunté sur leurs marchés de capitaux domestiques.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 0,9 Md€ depuis décembre 2017 et atteignent 15,9 Md€ au 31 décembre 2018, représentant 34 % des actifs nets à fin décembre, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant environ un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,4 Md€ de lignes bancaires confirmées non tirées, 3,8 Md€ de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 Md€ d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi qu'un montant d'actifs financiers de 0,4 Md€, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Dans un environnement complexe et volatil, la politique prudente menée par le groupe depuis plusieurs années s'est montrée particulièrement justifiée. Elle permet de protéger la marge commerciale de chaque entité tout en assurant la sécurité du refinancement de ses activités. Elle est définie et mise en œuvre au niveau consolidé par RCI Banque et s'applique à toutes les entités de financement du groupe.

La sensibilité du bilan se mesure également par des risques de marchés (taux, change, contrepartie) très faibles et quotidiennement contrôlés sur base consolidée.

La sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite de 50 M€ fixée par le groupe.

Au 31 décembre 2018, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur la marge nette d'intérêts (MNI) du groupe de :

- +3,4 M€ en EUR ;
- +1,4 M€ en MAD ;
- +0,8 M€ en GBP ;
- +0,3 M€ en KRW ;
- -0,4 M€ en BRL ;
- -0,4 M€ en CZK ;
- -0,7 M€ en CHF.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 7,8 M€.

La position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 9,2 M€.

(1) Euro Stoxx 50 en recul de 15 %.
(2) Iboxx EUR Non Financial en hausse de 56 bp, Iboxx Auto en hausse de 95 bp.

1.1.6 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe (1)

1.1.6.1 Les principales filiales

Renault s.a.s.

13-15, quai Le Gallo
92512 Boulogne-Billancourt Cedex (France)

Filiale à 100 % de Renault.

Activité : Renault s.a.s. a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 45 840 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 32 192 personnes.

RCI Banque S.A.

15 rue d'Uzès
75 002 Paris (France)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : holding des sociétés de financement des ventes et de services d'assistance à la clientèle des constructeurs Renault et Nissan, principalement en Europe ; financement des stocks de véhicules et pièces de rechange des constructeurs Renault et Nissan Europe.

Montant net financé en 2018 : 20,97 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2018 : 53 394 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 3 537 personnes.

Renault Retail Group (France)

2, avenue Denis Papin
92142 Clamart Cedex (France)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : négoce, réparation, entretien et location de véhicules de tourisme ou utilitaires. 49 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 4 501 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 7 975 personnes.

Renault España

Avda. de Madrid, 72
47008 Valladolid (Espagne)

Participation à 99,78 % de Renault s.a.s.

Activité : fabrication de véhicules Renault.

Usines : Valladolid, Palencia et Séville.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 7 597 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 11 268 personnes.

Renault España Comercial SA

Avda. de Madrid, 72
47008 Valladolid (Espagne)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 2 580 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 313 personnes.

Renault Deutschland AG

Renault-Nissan Strasse 6-10
50321 Brühl (Allemagne)

Participation à 60 % de Renault s.a.s. et 40 % de Renault Group b.v.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 3 218 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 419 personnes.

Renault Italia

Via Tiburtina 1159
00156 Roma (Italie)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 2 923 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 234 personnes.

(1) Les données de chiffres d'affaires individuels sont évaluées et présentées selon les normes retenues pour l'établissement des comptes consolidés.

Revoz

Belokranska Cesta 4
8000 Novo Mesto (Slovénie)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : fabrication de véhicules Renault. Usine : Novo Mesto.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 1 772 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 3 115 personnes.

Renault Finance SA

48, avenue de Rhodanie
Case postale 1007 Lausanne (Suisse)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : exécution des opérations de marché (change, taux d'intérêt et couvertures financières sur métaux industriels) de Renault et de Nissan, opérations interbancaires pour compte propre.

Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2018 : 6 512 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 29 personnes.

Renault UK

The Rivers Office Park
Denham Way Maple Cross
WD3 9YS Rickmansworth Hertfordshire (Royaume-Uni)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 1 439 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 184 personnes.

Renault Belgique Luxembourg

281, Chaussée de Mons
1070 – Bruxelles (Belgique)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 1 334 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 197 personnes

Renault do Brasil

1300 av. Renault, Borda do Campo
État du Paraná São José dos Pinhais (Brésil)

Participation à 99,92 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 2 961 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 7 034 personnes.

Renault Argentina

Fray Justo Santa Maria de Oro 1744
1414 Buenos Aires (Argentine)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 1 007 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 2 688 personnes.

Renault Samsung Motors

61, Renaultsamsung-daero
46758, Gangseo-gu, Busan (Corée du Sud)

Participation à 80,04 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault Samsung Motors. Usine : Busan.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 4 278 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 4 338 personnes.

Renault Algérie Spa

13, route Dar-El-Beida
Zone industrielle Oued Smar 16270 – Alger (Algérie)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : Commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 990 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 686 personnes.

Renault Commerce Maroc (Renault Maroc Commercial)

Place Bandoeng Casablanca
20000 – Casablanca (Maroc)

Participation à 80 % de Renault s.a.s.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 814 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 847 personnes.

Renault Tanger Exploitation

Zone Franche Melloussa I
90000 – Tanger (Maroc)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : étude et fabrication de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 2 754 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 6 908 personnes.

Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari

FSM Mah. Balkan Cd. No 47 Umraniye BP 34770
Istanbul (Turquie)

Participation à 51 % du Groupe Renault.

Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault. Usine : Bursa.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 3 549 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 7 404 personnes.

Dacia

Str. Uzinei nr 1
115400 Mioveni (Roumanie)

Participation à 99,43 % de Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault et Dacia. Usine : Mioveni

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 5 302 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 15 135 personnes

CJSC Renault Russia

Volgogradskiy Prospect, 42, housing 36
109316 Moscou (Russie)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 1 742 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 3 803 personnes.

Renault India Private Limited

ASV Ramana Towers, 4th floor
#37-38 Venkatanarayana Road, T. Nagar
600 017 Chennai (Inde)

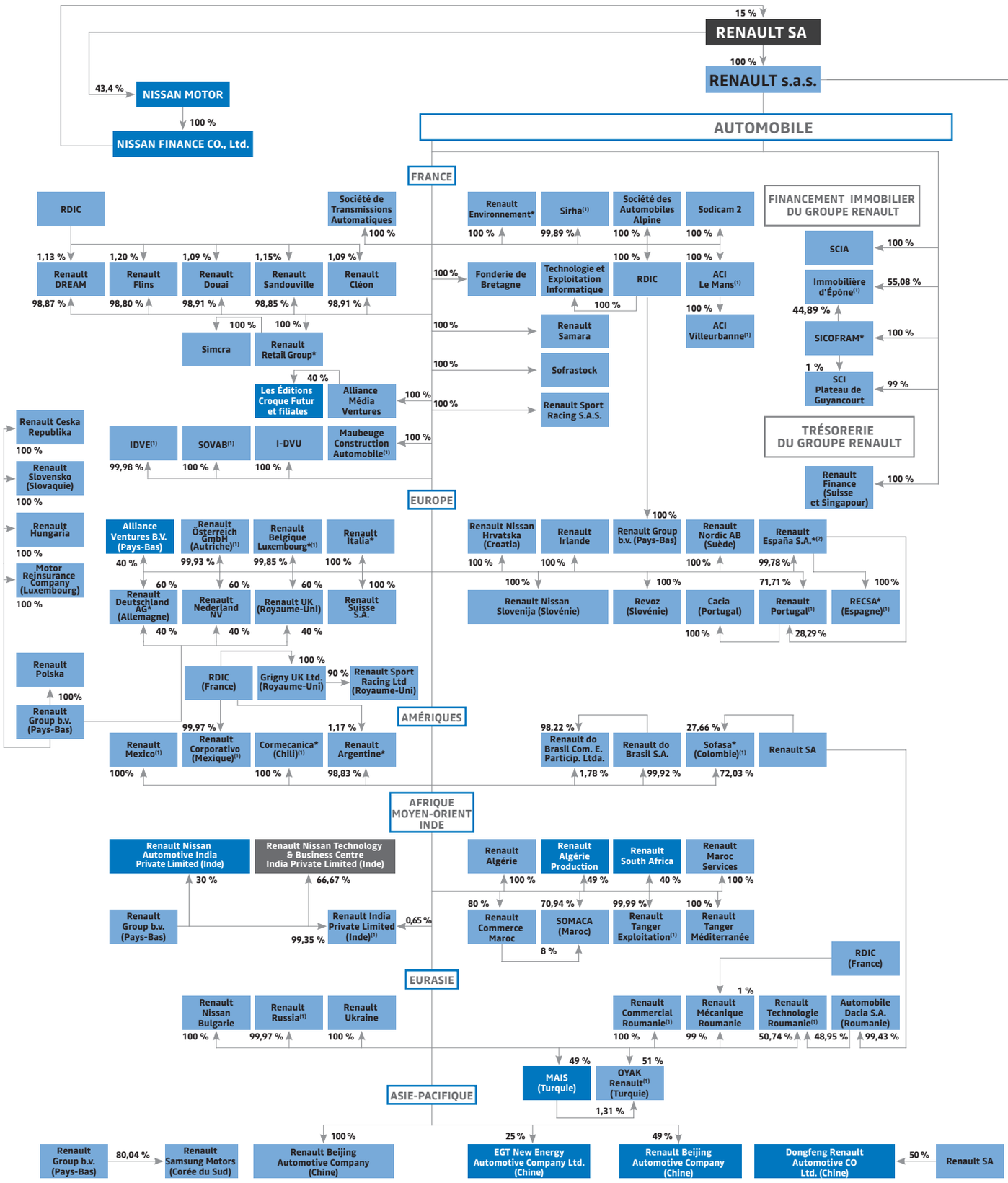
Participation à 100 % du Groupe Renault.

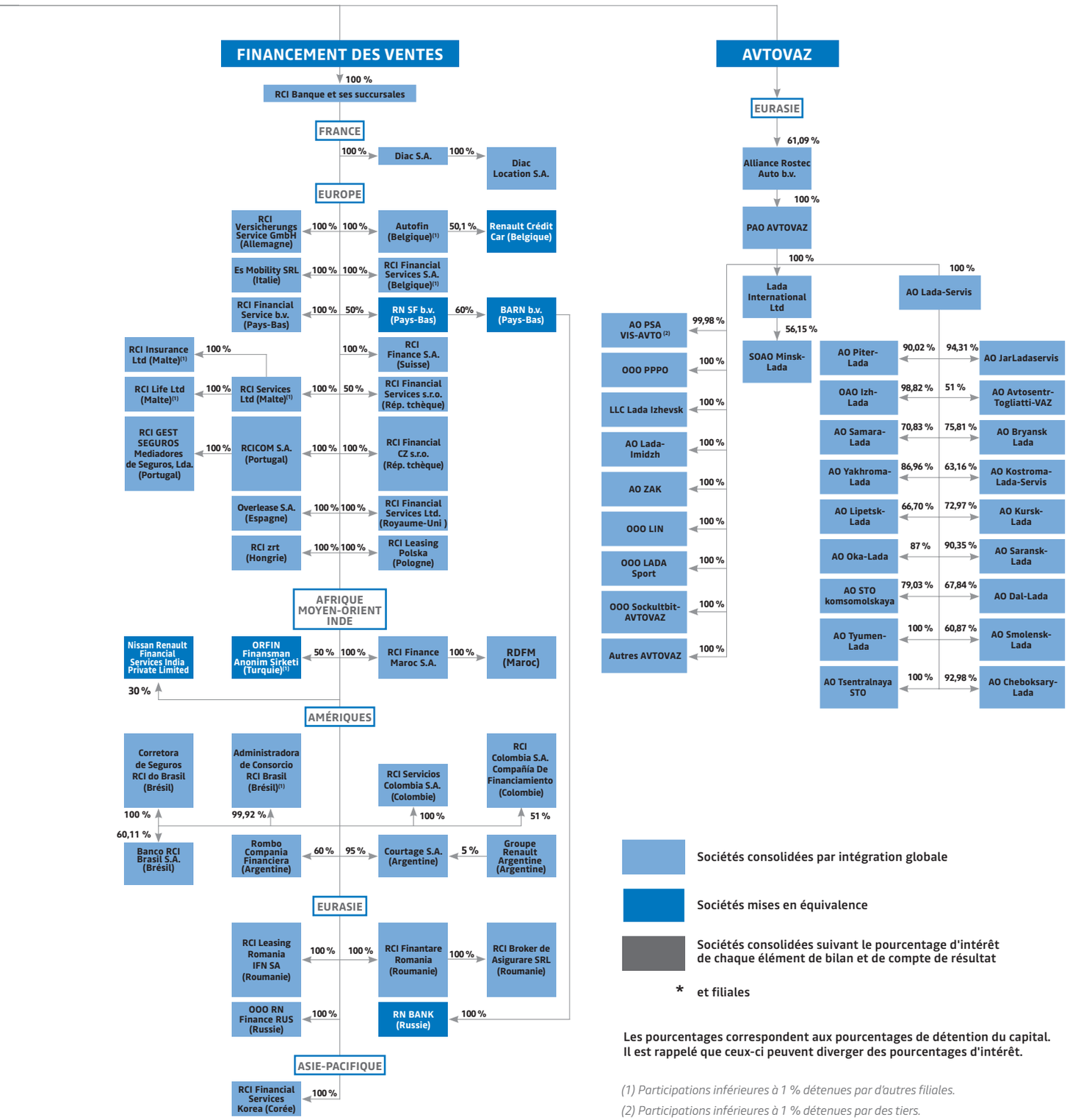
Activité : commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 : 770 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2018 : 248 personnes

1.1.6.2 L'organigramme détaillé consolidé du Groupe au 31 décembre 2018





Les pourcentages correspondent aux pourcentages de détention du capital. Il est rappelé que ceux-ci peuvent diverger des pourcentages d'intérêt.

(1) Participations inférieures à 1 % détenues par d'autres filiales.

(2) Participations inférieures à 1 % détenues par des tiers.

1.1.7 Historique du Groupe

1898

- **Création de la société Renault Frères :** fabrication des véhicules automobiles et exploitation des brevets d'invention relatifs à l'automobile : la première boîte de vitesses à prise directe. Elle acquiert une notoriété internationale avec ses victoires sportives et se spécialise dans la construction de véhicules particuliers et de taxis.
- Durant la Première Guerre mondiale : **production de camions, chars légers et moteurs d'avions.**

1945

PRODUCTION **4 CV**

Nationalisée, l'entreprise devient la **Régie Nationale des Usines Renault** et concentre sa production sur la 4 CV.

1972

- La Renault 5 : **un des plus grands succès commerciaux du Groupe.**

LES ANNÉES 80

Stratégie de diversification au niveau industriel, financier et de services, avec à une expansion internationale de ses implantations industrielles et commerciales. La crise traversée par l'Entreprise en 1984 est suivie d'une restructuration et recentrage sur ses métiers de base.

1987 : l'Entreprise redevient bénéficiaire.

LES ANNÉES 90

1990 : société anonyme et un accord de coopération étroite est signé avec le Groupe Volvo.

1991 : des échanges de participations dans les activités automobiles et poids lourds. À la suite de l'abandon du projet de fusion fin 1993, ces participations seront progressivement dénouées.

Novembre 1994 : ouverture partielle du capital de Renault par l'État, l'étape vers la privatisation sera effective en juillet 1996.

1998 : inauguration du Technocentre de Guyancourt (ingénierie et design), et l'usine de Curitiba au Brésil.

1999 : signature, le 27 mars à Tokyo, d'une alliance historique avec Nissan et l'acquisition de 51 % dans le capital du constructeur roumain Dacia.

1999
alliance historique avec
NISSAN

2000

Participation dans Dacia à 80,1 % et acquiert Samsung en Corée du Sud.

2002

Deuxième étape de l'Alliance, Renault et Nissan renforcent leurs liens capitalistiques et créent un centre stratégique commun. Renault porte sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,4 %, Nissan entrant à hauteur de 15 % dans le capital de Renault.

2003

L'année MEGANE II, avec cinq carrosseries (SCENIC II, Grand SCENIC, MEGANE coupé-cabriolet, MEGANE berline 4 portes et MEGANE ESTATE) complétant les deux modèles lancés en 2002, **sept modèles ont été lancés en 17 mois et MEGANE devient le modèle le plus vendu en Europe.**

2008

Crise financière et économique avec mise en place d'un plan d'action additionnel basé notamment sur la maîtrise des stocks et la réduction des coûts et investissements. Les projets d'implantation de l'alliance Renault-Nissan sont retardés à Tanger (Maroc) et gelés à Chennai (Inde). Renault s'appuie sur sa filiale Avtoframos, qui produit LOGAN et vend une gamme de voitures Renault importées, et sur son partenariat stratégique avec AVTOVAZ.

2009

Gestion de crise poursuivie avec le plan Renault Volontariat et **la mise en place d'un contrat social de crise** (recours au chômage partiel avec maintien des rémunérations), pour atteindre un *free cash flow* positif.

2010

- Plus de 2 625 000 unités (VP+VU) vendus.
- **Présentation du concept-car DeZir à Paris,** concrétisant la nouvelle stratégie du Groupe en matière de design, fondée sur le cycle de vie. L'Alliance et Daimler AG signent un accord de coopération stratégique à long terme. Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan, et Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

2011

- 2,72 millions d'unités vendues et l'engagement d'un *free cash flow* opérationnel à 500 M€ a été tenu et l'endettement net est au niveau de 1998.
- Le tremblement de terre et le tsunami au Japon ont fortement perturbé les approvisionnements.
- La crise de la dette souveraine dans la zone euro et une tentative d'escroquerie qui a eu pour conséquence une refonte de la gouvernance de Renault.
- Lancement du plan stratégique, Renault 2016 – *Drive the Change.*

2012

- 2,5 millions de véhicules (- 6,3 % par rapport à 2011).
- Pour la première fois, le Groupe a vendu hors d'Europe autant de véhicules qu'en Europe. Le Brésil et la Russie sont respectivement les deuxième et troisième marché du Groupe.

- 11e titre de Champion du monde des constructeurs en Formule 1.
- Renforcement des partenariats avec le lancement du petit utilitaire CITAN (Daimler) et la signature d'un accord pour la prise de contrôle d'AVTOVAZ en Russie.

2013

- Le Groupe a vendu **2 628 208 véhicules** en 2013 contre 2 548 622 en 2012.
- La CLIO IV est le 3e véhicule le plus vendu en Europe, et le 1er en France sur l'ensemble de l'année et le lancement de CAPTUR, le crossover urbain vu par Renault, numéro 1 en France et en Europe dans sa catégorie.
- Lancement de ZOE, conçu 100 % électrique. Renault est leader des ventes de véhicules électriques en Europe.
- DUSTER est élu véhicule de l'année en Inde, véhicule le plus vendu du Groupe depuis son lancement en 2010.
- Un contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France a été signé.
- Le retour d'ALPINE aux 24h du Mans et pour la 12e fois, Renault est champion du monde des motoristes en Formule 1, révélation du nouveau Power Unit électrifié Renault Energy F1-2014.

2014

- 2,7 millions d'unités pour le Groupe Renault en 2014 en progression de 3,2 % par rapport à 2013.
- **Chine** – Le 16 décembre 2013, Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault, et Xu Ping, Président de Dongfeng Motor, signaient la création de la société *Dongfeng Renault Automotive Company* (DRAC).
- **Malaisie** – Développement de l'implantation : Renault et Tan Chong Motors signent un accord d'assemblage local.
- **Autopartage** – Renault et Bolloré signent un accord pour faire progresser le véhicule électrique.
- Championnat FIA de Formule-E – Le sport automobile entre dans une nouvelle ère avec la toute première course de FIA Formule-e, organisée en Chine dans les rues de Pékin.
- **EOLAB** – avec 1 l/100 km sur cycle mixte NEDC (22 g de CO_2/km)*, EOLAB illustre la volonté de Renault d'aller toujours plus loin dans la réduction de l'empreinte environnementale de ses véhicules.
- **ALPINE** – ELMS/ALPINE A450B. L'équipe Signatech-ALPINE s'adjuge un second titre consécutif aux *European Le Mans Series*, ALPINE poursuit la préparation de la Berlinette du XXIe siècle qui sera commercialisée en 2016.

2015

- 2,8 millions d'unités pour le Groupe Renault en 2015 en progression de 3,3 % par rapport à 2014.
- **Le partenariat stratégique entre Daimler et l'Alliance célèbre son 5e anniversaire.** Les projets communs sont passés de trois à 13 en Europe, en Asie et aux Amériques.
- **ALPINE fête 60 ans** de passion sportive en dévoilant son nouveau show-car ALPINE Célébration, spécialement préparé pour Le Mans.
- Premier titre de l'histoire du sport automobile 100 % ÉLECTRIQUE, l'équipe e.dams-Renault décroche le tout premier sacre du championnat de Formule E.
- L'Alliance Renault-Nissan publie le montant record de synergies enregistrées en 2014 : 3,8 milliards d'euros.
- En un peu plus de 10 ans, Dacia a séduit plus de 3 500 000 clients en Europe et dans le bassin méditerranéen.
- Alliance Renault-Nissan à la COP 21, pendant l'événement, 200 véhicules électriques de l'Alliance transportent près de 8 000 participants et évitent le rejet de 18 tonnes de CO_2 dans l'atmosphère.

2016

- Deux ans après la création de la joint-venture, *Dongfeng Renault Automotive Company* inaugure l'usine de Wuhan qui produit KADJAR et Nouveau KOLEOS.
- Renault annonce l'industrialisation de KWID au Brésil dans une version adaptée par *Renault Technology Americas* et *Renault Design Latin America*.
- Après la Silicon Valley, Renault poursuit sa stratégie d'innovation et crée un Renault Open Innovation Lab à Tel Aviv. Cette initiative a pour objectif de promouvoir le véhicule électrique et de favoriser la créativité autour de la mobilité.
- Après DeZir en 2010, Renault dévoile le nouveau concept-car, TreZor. Ce coupé électrique exprime la maturité du design Renault, première raison d'achat d'un véhicule de la marque en Europe.
- L'alliance Renault-Nissan et Microsoft Corp. ont signé un accord de partenariat mondial pour développer les technologies de demain qui feront progresser les expériences de conduite connectée dans le monde.
- Nissan finalise sa prise de participation dans Mitsubishi Motors Corporation (MMC), à hauteur de 34 %. L'arrivée d'un nouveau membre, aux côtés de Renault et Nissan, marque une étape importante pour l'Alliance.
- Renault consolide Avtovaz au 28 décembre par intégration globale dans ses comptes.

2017

- **Groupe Renault consolide les ventes de la marque Lada depuis le 1er janvier 2017.**
- Usine du futur Renault, la révolution de l'industrie 4.0 pour épauler les opérateurs, fabriquer des véhicules connectés et renforcer la place du client dans l'usine.
- Joint-venture avec Oktal : Groupe Renault accélère dans le développement du véhicule autonome en investissant dans *Autonomous Vehicle Simulation*.
- Groupe Renault et Sanef coopèrent dans le développement de solutions avancées pour les véhicules autonomes.
- 3 saisons de Formule E et 3 titres pour Renault au championnat FIA de Formule E.
- eGT New Energy Automotive Co. Ltd, nouvelle co-entreprise (Renault 25 %, Nissan 25 % Dongfeng 50 %) pour développer la mobilité zéro émission en Chine.
- Concept-car SYMBIOZ, la vision de Renault de l'automobile et de sa place dans la société d'ici à 2030.
- *Drive The Future 2017-2022*, le nouveau plan stratégique du Groupe Renault.
- Groupe Renault et Brilliance China Automotive signent un accord pour la création d'une joint-venture de fabrication et de vente de véhicules utilitaires en Chine sur trois segments et trois marques – Jinbei, Renault et Huasong.

1.2 L'ALLIANCE

1.2.1 Présentation générale

1.2.1.1 Vingt ans de coopération

L'Alliance entre les groupes Renault et Nissan constitue la collaboration stratégique pluriculturelle la plus durable et la plus productive de l'industrie automobile. Depuis 20 ans, ce partenariat offre un modèle unique, pragmatique et agile, toujours à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires. Désormais étendu au groupe Mitsubishi, il forme la plus grande alliance automobile mondiale.

En 2018, l'Alliance affiche une croissance importante avec 10,76 millions de véhicules vendus dans le monde, et demeure le numéro un mondial en termes de ventes de véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers. L'Alliance maintient également son leadership sur le segment des véhicules zéro émission et développe les technologies innovantes du véhicule autonome, connecté et abordable de demain.

L'Alliance a pour ambition de créer de la valeur pour chaque partenaire ainsi que pour toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.) au travers de la recherche de synergies et la mise en œuvre de solutions communes dans l'intérêt de ses membres.

Le plan stratégique moyen terme « Alliance 2022 », lancé en septembre 2017, vise un doublement du montant annuel des synergies, de 5 milliards en 2016 à plus de 10 milliards d'euros en 2022. Il repose notamment sur :

- quatre plates-formes communes sur lesquelles seront produits plus de neuf millions de véhicules ;
- une plus grande proportion de motorisations communes – d'un tiers en 2016 à trois quarts de moteurs partagés en 2022 ;
- le partage de technologies dans les domaines de l'électrification, de la connectivité et de la conduite autonome ;
- 12 nouveaux modèles 100 % électriques, avec des plates-formes et des composants partagés ;
- 40 nouveaux véhicules dotés de technologies de conduite autonome ;
- l'ambition de devenir un opérateur de services de mobilité à la demande par l'intermédiaire de véhicules robotisés.

1.2.1.2 Principes fondateurs de l'Alliance

Le succès et la pérennité de l'Alliance reposent sur des principes de confiance, d'équité, de transparence et de respect mutuel entre ses membres.

L'Alliance veille à un strict équilibre entre les partenaires et à la préservation de leurs intérêts respectifs.

Elle s'efforce de développer des solutions « gagnant-gagnant », toujours dégagées par consensus depuis l'origine du partenariat, et de maximiser les synergies, tout en préservant l'identité de marque et la culture d'entreprise propres à chaque partenaire.

Depuis 1999, l'Alliance n'a jamais dévié de ces principes fondateurs.

1.2.1.3 Objectifs fondateurs de l'Alliance

Dès 1999, l'Alliance met en œuvre une stratégie de croissance pérenne et rentable poursuivant trois objectifs sur le long terme :

- se classer parmi les trois premiers groupes automobiles en termes de qualité et d'attractivité de ses produits et services dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme ;
- se classer parmi les trois meilleurs groupes automobiles dans le domaine des technologies clés, chaque partenaire étant leader dans des domaines d'excellence spécifiques ; et
- se classer parmi les trois premiers groupes automobiles en termes de résultat opérationnel, grâce à une marge opérationnelle élevée et une croissance soutenue.

1.2.2 Historique

1.2.2.1 La création de l'Alliance

Le 27 mars 1999, Renault a conclu avec Nissan Motor Co. Ltd., « Nissan », l'accord fondateur de l'Alliance, l'*Alliance and Equity Participation Agreement* (l' « **AEPA** »).

Conformément aux stipulations de l'AEPA, Renault a pris une participation de 36,8 % dans le capital de Nissan et souscrit des bons de souscription d'actions lui permettant de monter à 39,9 % puis à 44,4 % du capital de Nissan.

De son côté, Nissan s'est vu reconnaître la possibilité d'entrer à terme au capital de Renault.

1.2.2.2 Le renforcement de l'Alliance

Conclusion du RAMA

Le redressement de Nissan et les succès rapides enregistrés par l'Alliance ont conduit les partenaires à franchir une nouvelle étape en accélérant la mise en œuvre de leurs accords financiers et en institutionnalisant davantage leur coopération commerciale et industrielle.

C'est ainsi que le 20 décembre 2000, Renault et Nissan ont conclu le deuxième accord-cadre de l'Alliance, l'*Alliance Master Agreement* (l'« **AMA** »), qui a été réitéré et mis à jour le 28 mars 2002 par le *Restated Alliance Master Agreement* (le « **RAMA** »).

Prises de participations réciproques entre Renault et Nissan

Dans le cadre de l'AMA, puis du RAMA, Renault a renforcé sa présence au capital de Nissan, et Nissan a acquis une participation de 15 % dans le capital de Renault :

- le 1er mars 2002, Renault a porté sa participation dans Nissan de 36,8 % à 44,4 % ; le 6 avril 2010, un accord d'échange d'actions entre Renault, Nissan et Daimler a ramené la participation de Renault dans Nissan de 44,4 % à 43,4 % à l'occasion de l'entrée de Daimler au capital de Renault et de Nissan ; et
- les 29 mars 2002 et 28 mai 2002, Nissan a porté sa participation dans Renault à 15 % dans le cadre de deux augmentations de capital réservées à Nissan Finance Co. Ltd., filiale à 100 % de Nissan.

En application des dispositions de l'article L. 233-31 du Code de commerce, les actions de Renault détenues par Nissan Finance Co. Ltd. ne sont pas prises en compte dans le calcul du quorum, et sont privées de droit de vote, c'est-à-dire que les droits de vote qui leur sont attachés ne peuvent pas être exercés en Assemblée générale.

La création de Renault-Nissan b.v.

Renault-Nissan b.v. (« **RNBV** ») a été constituée le 28 mars 2002 en application du RAMA.

Cette société, basée à Amsterdam, est détenue à parts égales par Renault et Nissan depuis 2002. Elle coordonne les activités communes à l'échelle mondiale et contribue à l'élaboration de la stratégie et de la planification à moyen et long termes de l'Alliance (voir section 1.2.3.2 *Pouvoirs de RNBV*).

1.2.2.3 L'approfondissement de l'Alliance

Réunion des fonctions de Président-Directeur général de Renault et de Nissan en 2005

En 2005, M. Carlos Ghosn est devenu Président-Directeur général de Renault, tout en demeurant Président-Directeur général de Nissan.

Le 1er avril 2017, M. Hiroto Saikawa a succédé à Carlos Ghosn en qualité de Directeur général de Nissan. M. Carlos Ghosn est, pour sa part, demeuré Président de Nissan du 1er avril 2017 au 22 novembre 2018.

Intensification du partenariat

Le 15 avril 2009, il a été décidé d'accélérer et d'intensifier le partenariat entre Renault et Nissan.

Des directeurs de l'Alliance (*Alliance Directors and Managing Directors*), salariés de Renault et de Nissan, ont été désignés par RNBV pour partager les bonnes pratiques au sein de l'Alliance et mener à bien le processus de recherche de synergies.

1.2.2.4 La consolidation de l'Alliance

À l'occasion de la montée de l'État au capital de Renault, puis de l'instauration des droits de vote double, le Conseil d'administration de Renault a autorisé le 11 décembre 2015 la conclusion des accords suivants que l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le 29 avril 2016 :

- un accord de gouvernance, conclu le 4 février 2016 entre Renault et l'État, ayant pour objet de restreindre le libre exercice des droits de vote de l'État au titre de certaines décisions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires de Renault.

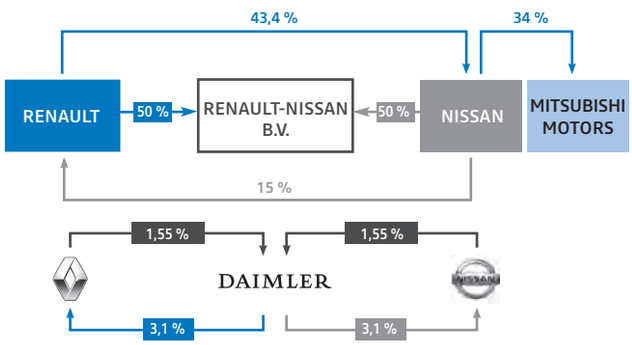
  Cet accord est décrit à la section 5.2.6.2 *Accords d'actionnaires portant sur les titres et les droits de vote de la Société* ; et
- un troisième avenant au RAMA, conclu le 11 décembre 2015 entre Renault et Nissan, consacrant notamment la pratique constante de non-ingérence de Renault dans la gouvernance de Nissan.

Le 2 novembre 2017, l'État a cédé les 14 millions d'actions Renault acquises en 2015. À cette occasion, et conformément à la réglementation applicable, Renault a racheté 1 400 000 actions (soit 10 % des actions cédées par l'État) dans le but de mettre en œuvre une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe.

Les accords conclus avec l'État et Nissan sont toujours en vigueur.

1.2.2.5 L'élargissement de l'Alliance à Mitsubishi Motors

Prise de participation de Nissan dans Mitsubishi Motors



Le 20 octobre 2016, Nissan, qui est détenue à 43,4 % par Renault, a acquis une participation de 34 % dans le capital de Mitsubishi Motors, devenant ainsi son principal actionnaire.

L'acquisition de Mitsubishi Motors par Nissan a permis à l'Alliance ainsi élargie de conforter sa position industrielle, les trois constructeurs cumulant un volume de ventes de plus de 10,76 millions d'unités au cours de l'année 2018.

Intégration de Mitsubishi Motors au sein de l'Alliance

Le processus d'intégration de Mitsubishi Motors au sein de l'Alliance est engagé.

Dans le cadre du renforcement de la convergence au sein de l'Alliance, Mitsubishi Motors rejoint, à compter d'avril 2018, les fonctions convergées achat, *business development* et qualité et satisfaction client. Mitsubishi Motors participera progressivement, à compter de 2019, aux autres fonctions convergées au sein de l'Alliance.

1.2.2.6 Un « nouveau départ » pour l'Alliance

Le 12 mars 2019, M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault, M. Thierry Bolloré, Directeur général de Renault, M. Hiroto Saikawa, Directeur général de Nissan, M. Osamu Masuko, Directeur général de Mitsubishi Motors, ont signé une lettre d'intention dans laquelle ils s'engagent en faveur d'un « nouveau départ » pour l'Alliance avec notamment la création d'un Conseil opérationnel de l'Alliance composé de 4 membres principaux : le Président du Conseil d'administration de Renault (qui présidera le Conseil de l'Alliance), le Directeur général de Renault, le Directeur général de Nissan et le Directeur général de Mitsubishi Motors.

1.2.2.7 Coopérations stratégiques de l'Alliance

L'Alliance a également noué des coopérations stratégiques avec d'autres constructeurs, dont Daimler (voir section 1.2.6 *Coopérations stratégiques*).

1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance en 2018

1.2.3.1 Rôle de RNBV

RNBV dispose depuis 2002 de pouvoirs de décisions et de recommandations qu'il exerce de manière consensuelle dans le respect des intérêts de chaque partenaire.

Ces pouvoirs de décisions et de recommandations sont exercés dans les domaines intéressant la stratégie et la planification à l'échelle de l'Alliance. Ils sont décrits à la section 1.2.3.2 *Pouvoirs de RNBV* ci-dessous.

Les décisions et recommandations de RNBV reflètent la position commune des partenaires de l'Alliance. Elles sont prises dans le souci du respect de l'intérêt social de Renault.

En outre, RNBV détient le contrôle d'Alliance Purchasing Organization (APO), créée en avril 2001 sous le nom de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), dont RNBV est seul associé depuis le 24 juin 2003 et dont les missions sont décrites à la section 1.2.4 *Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération*.

RNBV n'intervient pas dans la gestion opérationnelle de Renault ou de Nissan, et n'a pas vocation à participer aux profits ou à supporter les risques associés. Les décisions opérationnelles sont prises et mises en œuvre par chaque entreprise en ce qui la concerne, y compris pour les activités dites convergées (voir section 1.2.4 *Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération* ci-après).

1.2.3.2 Pouvoirs de RNBV

Délégation de certains pouvoirs à RNBV

Conformément aux dispositions du RAMA et de l'article 15 des statuts de Renault s.a.s., Renault et Nissan ont délégué certains pouvoirs à RNBV aux termes d'un *management agreement* conclu le 17 avril 2002 pour une première période de 10 ans (le ***Management Agreement***).

En avril 2012, le Management Agreement a été renouvelé pour une nouvelle période de 10 ans, aux termes d'un contrat intitulé *Renewal Agreement of the Management Agreement* dont les stipulations sont identiques à celles du Management Agreement (le ***Renewal Agreement of the Management Agreement***). Les actionnaires de Renault en ont été informés à l'occasion de l'Assemblée générale 2012 de Renault.

La délégation de pouvoirs conférée à RNBV arrivera à échéance le 16 avril 2022. Le renouvellement du *Management Agreement* fera l'objet d'une information des actionnaires de Renault.

Liste des pouvoirs délégués à RNBV

La liste des pouvoirs délégués à RNBV est limitative et n'a pas varié depuis la création de l'Alliance.

RNBV dispose tout d'abord d'un pouvoir de décision, recouvrant :

- l'adoption des plans à 3, 5 et 10 ans (projets stratégiques de l'entreprise, comportant des données quantitatives) ;
- la validation des plans produits (étape des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;
- les décisions sur le partage des produits et des organes mécaniques (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres pièces) ;
- les principes de politique financière, notamment :
  - les taux d'actualisation utilisés pour les études de profitabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir,
  - les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable,
  - les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie,
  - la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
- la gestion des filiales communes, et la création, modification, direction et dissolution des groupes de travail conjoints (*Cross-Company Teams*/CCT) et groupes de travail fonctionnels (*Functional Task Teams*/FTT). Ces groupes opèrent dans tous les principaux secteurs et domaines d'activité et sont chargés d'explorer les possibilités de nouvelles synergies entre les deux sociétés. Les directeurs d'équipe rendent régulièrement compte au Directoire de l'Alliance des progrès réalisés dans leurs domaines d'activité respectifs ; et
- tout autre sujet ou projet confié à RNBV conjointement par Nissan et Renault.

RNBV dispose également du pouvoir de proposer, de manière exclusive, un ensemble de décisions à Renault et Nissan. Les deux constructeurs restent libres de suivre ou non ces propositions.

Ces propositions portent sur :

- la création et le champ d'action des filiales communes ;
- les systèmes financiers complémentaires de motivation du management ;
- les changements significatifs de périmètres impliquant un montant total de dépenses égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;
- les investissements stratégiques au-delà de 500 millions de dollars ; et
- les coopérations stratégiques entre Nissan ou Renault et des tiers.

1.2.3.3 Gouvernance de RNBV

Le fonctionnement du Directoire de RNBV, appelé *Management Board*, est décrit aux articles 14 et suivants des statuts de RNBV.

Une traduction en français des statuts de RNBV est disponible sur le site Internet de Renault.

Composition du Directoire de RNBV

La composition du Directoire de RNBV a toujours obéi à un principe d'équilibre dans la représentation de Renault et de Nissan. En pratique, les décisions et recommandations émanant de RNBV sont prises par consensus entre les deux actionnaires.

En application des statuts de RNBV et du RAMA, le Directoire était composé au 31 décembre 2018 de dix membres :

- cinq sont désignés par Renault, les « **Membres R** », parmi lesquels figure le Directeur général de Renault qui occupe les fonctions de *Chairman & CEO*, c'est-à-dire de Président du Directoire de RNBV ;
- cinq sont désignés par Nissan, les « **Membres N** », parmi lesquels figure le Chief Executive Officer (Directeur général) de Nissan, qui occupe les fonctions de *Vice-Chaiman*, c'est-à-dire de Vice-Président du Directoire de RNBV.

Le Président et le Vice-Président du directoire de RNBV disposent de quatre voix chacun, les autres membres du Directoire possédant une voix chacun. En cas de partage des voix, le Président a voix prépondérante.

Toutes les décisions du Directoire sont prises à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés.

Les Membres R peuvent être révoqués à tout moment par Renault et les Membres N, y compris le Vice-Président du Directoire, peuvent être révoqués à tout moment par Nissan.

Composition du Directoire au 31 décembre 2018

	Statut	Vote
Carlos Ghosn Président-Directeur général de Renault Président de Nissan (jusqu'au 22 novembre 2018)	Président du Directoire	4
Hiroto Saikawa Directeur général de Nissan	Vice-Président du Directoire	4
Bruno Ancelin Directeur produits & programmes de Renault	Membre du Directoire	1
Thierry Bolloré Directeur délégué à la compétitivité de Renault Directeur Général Adjoint Groupe (à compter du 19 février 2018)	Membre du Directoire	1
Jean-Christophe Kugler Directeur des opérations de la Région Europe de Renault	Membre du Directoire	1
Mouna Sepehri Directeur délégué à la présidence de Renault	Membre du Directoire	1
Philippe Klein Directeur délégué à la planification de Nissan	Membre du Directoire	1
José Muñoz Directeur délégué à la performance de Nissan	Membre du Directoire	1
Hari Nada Directeur délégué à la présidence de Nissan	Membre du Directoire	1
Yasuhiro Yamauchi Directeur délégué à la compétitivité de Nissan	Membre du Directoire	1

Composition du Directoire de RNBV au 1er avril 2019

	Statut	Vote
Thierry Bolloré Directeur général de Renault SA Président de Renault s.a.s.	Président du Directoire	4
Hiroto Saikawa Directeur général de Nissan	Vice-Président du Directoire	4
Bruno Ancelin Directeur produits & programmes de Renault	Membre du Directoire	1
Gaspar Gascon Abellan Directeur adjoint de l'ingénierie Alliance	Membre du Directoire	1
Olivier Murguet Directeur Commerce et Régions de Renault	Membre du Directoire	1
Mouna Sepehri Conseiller spécial auprès du Directeur général de Renault	Membre du Directoire	1
Hiroshi Karube Directeur financier de Nissan	Membre du Directoire	1
Philippe Klein Directeur délégué à la planification de Nissan	Membre du Directoire	1
Hari Nada Directeur délégué à la présidence de Nissan	Membre du Directoire	1
Yasuhiro Yamauchi Directeur délégué à la compétitivité de Nissan	Membre du Directoire	1

Fonctionnement/pouvoirs du Directoire de RNBV

En application des statuts de RNBV, le Directoire se réunit régulièrement et prend toutes les décisions relevant des pouvoirs qui lui sont conférés.

Le Directoire est investi du pouvoir de représenter RNBV à l'égard des tiers. De même, le Président et le Vice-Président du Directoire de RNBV disposent chacun du pouvoir de représentation de RNBV à l'égard des tiers.

Toutes les décisions intéressant l'Alliance sont prises dans l'intérêt commun de Renault et de Nissan. Lorsqu'un membre du Directoire se trouve dans une situation de conflit d'intérêt dans le processus de prise de décision, il s'abstient de prendre part à la décision.

Les membres des Comités exécutifs des deux entreprises sont régulièrement invités à nourrir les travaux du Directoire de RNBV dans le cadre de l'*Alliance Operation Committee* (AOC).

Activités du Directoire de RNBV au cours de l'exercice 2018

Avec l'appui des équipes dédiées de l'Alliance, le Directoire de RNBV est intervenu dans les domaines qui relèvent des pouvoirs qui lui sont délégués, et notamment en ce qui concerne :

- le renforcement de la convergence ;
- le plan des plates-formes communes ;
- le plan des organes mécaniques communs (moteurs, boîtes de vitesse et autres pièces) ;
- les plans produits véhicules de Renault et de Nissan ; et
- les principes de politique financière en matière de couverture et taux de change.

1.2.3.4 Un processus de prise de décisions consensuel

RNBV est la structure de gouvernance de l'Alliance au sein de laquelle sont prises des décisions dans les domaines d'intérêt commun relevant de l'Alliance entre Renault et Nissan.

Les décisions et recommandations émanant de RNBV sont préparées par des managers de Renault et Nissan. Elles reflètent la position commune des partenaires de l'Alliance en matière stratégique et de planification au sein de l'Alliance.

Les représentants de Renault au sein de RNBV, ainsi que les organes de direction et d'administration de Renault, veillent à ce que toutes les décisions émanant de RNBV soient prises dans le respect de l'intérêt social de Renault.

En outre, les décisions et recommandations de RNBV sont soumises aux organes de direction et d'administration de Renault, qui s'assurent de leur conformité à l'intérêt social de Renault. Ainsi, aucune option stratégique concernant Renault, y compris relevant des pouvoirs délégués à RNBV, n'est prise sans que les dirigeants ou le Conseil d'administration de Renault, selon les cas, se soient prononcés.

Dans le cadre de cette revue, les membres du Conseil d'administration de Renault, notamment ses membres indépendants, disposent de l'ensemble des informations nécessaires sur les questions qui leur sont soumises.

La mise en œuvre des orientations définies par RNBV et l'ensemble des décisions opérationnelles qui en découlent restent de la compétence exclusive de Renault, représenté par son Conseil d'administration et par les dirigeants habilités à représenter l'entreprise.

En dehors des domaines relevant de la compétence de RNBV, Renault demeure entièrement libre dans la conduite de ses activités et l'ensemble des décisions relevant de la gestion opérationnelle, commerciale, financière et sociale de l'entreprise sont prises par ses organes de direction et d'administration agissant de manière autonome et indépendante.

1.2.3.5 Exemple : élaboration et approbation du plan stratégique à moyen terme de Renault

Le plan stratégique à moyen terme de Renault présenté le 6 octobre 2017 a été préparé à l'initiative et sous la responsabilité de la Direction du plan de Renault. Il a été élaboré à l'aide des contributions apportées par les équipes de Renault relevant des principales fonctions de l'entreprise, des différentes Régions et *business units* du Groupe. Ces travaux ont d'abord été présentés au Comité exécutif Groupe (« **CEG** ») de Renault au cours de plusieurs réunions tenues depuis le lancement des travaux dès le début de l'année 2016. En parallèle, s'agissant des questions liées à l'Alliance, en particulier de celles relatives aux fonctions convergées entre Renault et Nissan (principalement la recherche avancée, les achats et le *cross-manufacturing*) les travaux d'élaboration du plan ont été conduits par des équipes communes à Renault et Nissan.

Les points relevant de la compétence de RNBV et nécessitant des décisions communes aux deux groupes ont été revus et entérinés par le Directoire de RNBV.

Prenant appui sur l'ensemble de ces contributions, le CEG de Renault a alors élaboré puis arrêté une version définitive du plan stratégique à moyen terme de Renault.

Après avoir été ainsi validé par le CEG de Renault, le plan a été approuvé par le Directoire de RNBV pour ce qui concerne les aspects relatifs à l'Alliance et relevant de sa compétence.

Puis le plan a été revu par le Comité de stratégie internationale et industrielle de Renault en vue de la réunion du Conseil d'administration de Renault.

Enfin, sur la base de l'ensemble de ces travaux et décisions, le Conseil d'administration de Renault a revu et approuvé le plan de manière définitive.

1.2.3.6 Un nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance à partir de mars 2019

Une lettre d'intention, signée le 12 mars 2019, annonce la création d'un nouveau Conseil de l'Alliance qui sera chargé de la coordination opérationnelle entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors et prendra de nouvelles initiatives de nature à créer de la valeur pour leurs actionnaires et salariés respectifs.

Ce nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance sera composé de 4 membres nommés par Renault (2 membres, dont le Président du Conseil de l'Alliance), par Nissan (1 membre) et par Mitsubishi Motors (1 membre). M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault, présidera ce nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance, auquel siègeront également. M. Hiroto Saikawa, Directeur général de Nissan, M. Thierry Bolloré, Directeur général de Renault, et M. Osamu Masuko, Directeur général de Mitsubishi Motors.

Les décisions opérationnelles du Conseil de l'Alliance seront prises par l'ensemble des membres par consensus, conformément à la logique « gagnant- gagnant » de l'Alliance.

Le Conseil de l'Alliance se réunira mensuellement, et aussi souvent que l'intérêt de l'Alliance l'exige, à Paris ou à Tokyo.

Ce nouveau Conseil de l'Alliance supervisera les opérations et la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors. En pratique, le Conseil remplacera RNBV dans ses fonctions de gouvernance. Pour autant, RNBV continuera à exister et interviendra en support du Conseil de l'Alliance, notamment pour les décisions et propositions qui sont déléguées à RNBV aux termes du RAMA, des *Management Agreements* et des status de Renault s.a.s. et de RNBV qui restent effectifs sans changement.

Le nouveau Conseil de l'Alliance pourra être assisté de comités opérationnels spécifiques qui formuleront des recommandations sur les nouvelles pistes de création de valeur entre les trois constructeurs automobiles.

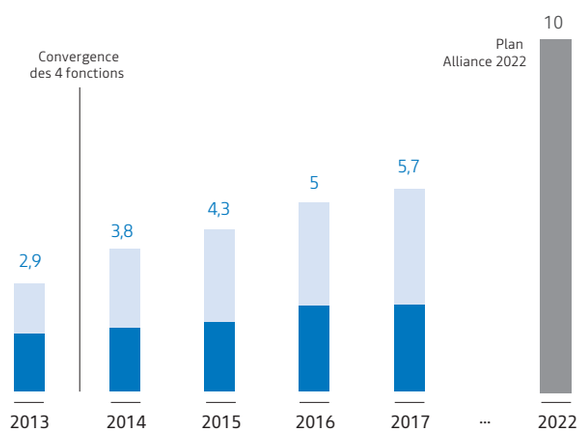
1.2.4 Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération

L'un des principaux moyens de mesurer l'efficacité de la coopération au sein de l'Alliance est d'évaluer les synergies. Ces synergies résultent d'une augmentation du chiffre d'affaires, de réductions de coûts et de dépenses évitées. Seules les nouvelles synergies – et non les synergies cumulées – sont évaluées chaque année.

Les synergies de l'Alliance sont calculées par les dirigeants des CCT et sont validées par les contrôleurs de gestion. Leur impact sur les comptes de résultat des entreprises membres est présenté lors des réunions du Directoire de l'Alliance.

En juin 2018, l'Alliance a annoncé des synergies d'un montant de 5,7 milliards d'euros au titre de l'exercice 2017, en hausse de 14 % par rapport à 2016. Les postes Achats, Ingénierie et Fabrication ont enregistré la plus forte contribution en termes de synergies.

Dans le cadre du plan moyen terme « Alliance 2022 », l'Alliance vise une augmentation des synergies annuelles au-delà des 10 milliards d'euros à la fin du plan.



1.2.5 Les évolutions de la convergence

Le 1er mars 2018, l'Alliance a annoncé le lancement de projets visant à accélérer la convergence au sein de neuf fonctions clés afin, notamment, d'identifier de nouvelles opportunités permettant d'atteindre l'objectif de plus de 10 milliards d'euros de synergies annuelles à la fin du plan « Alliance 2022 ». Ces fonctions sont les suivantes : ingénierie ; fabrication, ingénierie de production et logistique ; achat ; qualité et satisfaction clients ; après-vente ; *business development* ; talents ; division véhicules utilitaires et *CEO Office*.

Dans ce cadre, une organisation renforcée des fonctions convergées a été mise en place à compter du 1er avril 2018. Elle permet d'optimiser les dépenses, de maximiser la mutualisation, de partager les technologies et les ressources ainsi que de simplifier les processus de décisions. Elle participe ainsi au renforcement de la performance et de la croissance des entreprises membres de l'Alliance, tout en respectant l'autonomie et les stratégies distinctes du Groupe Renault, de Nissan et de Mitsubishi Motors.

1.2.6 Coopérations stratégiques

L'Alliance a démontré sa capacité à coopérer avec divers partenaires. Ces coopérations stratégiques permettent d'augmenter les économies d'échelle, d'accélérer la croissance dans de nouvelles régions, d'accéder à de nouvelles technologies, de partager des coûts et de financer la recherche et le développement de véhicules et de motorisations de nouvelle génération. Les partenaires existants et potentiels de l'Alliance apprécient tout particulièrement sa capacité à approfondir ses collaborations sur plusieurs cycles économiques.

La collaboration stratégique la plus importante de l'Alliance est de loin celle mise en place avec le constructeur haut de gamme Daimler. Ce partenariat a débuté en avril 2010. Cette coopération stratégique est renforcée par des participations croisées : Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan tandis que Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

Cette coopération est gérée par un Comité de coopération co-présidé par M. Thierry Bolloré, Directeur général de Renault, M. Hiroto Saikawa, Directeur général de Nissan et M. Dieter Zetsche, Président du Directoire de Daimler AG, et composé des hauts dirigeants de Renault, de Nissan, de Mitsubishi Motors et de Daimler. Ce comité, qui se réunit presque chaque mois, veille à la mise en œuvre des projets convenus et formule des propositions pour de nouveaux projets. Aucun domaine de collaboration n'est exclu. Lorsque les équipes identifient des projets qui pourraient bénéficier à tous les partenaires, elles lancent des études de faisabilité. Si les dirigeants et les membres des Conseils d'administration de toutes les entreprises donnent leur accord, le projet est validé.

La coopération entre l'Alliance et Daimler s'est intensifiée depuis 2010. En 2018, Mitsubishi Motors a été pleinement intégré dans la coopération avec Daimler.

Elle comprend désormais de nombreux projets développés sur trois continents. À ce jour, les projets clés auxquels Renault participe sont les suivants :

- outre les versions thermiques de TWINGO et Smart, une version électrique des Smart 2 et 4 places a été lancée en 2017. Les nouveaux moteurs électriques sont construits dans l'usine Renault de Cléon. La batterie de la Smart électrique est produite par une filiale de Daimler, « Deutsche ACCUmotive », à Kamenz en Allemagne ;
- Renault a développé pour Daimler un petit véhicule utilitaire basé sur KANGOO. Ce véhicule est fabriqué dans l'usine Renault de Maubeuge depuis 2012 ;
- l'Alliance et Daimler AG développent conjointement une nouvelle famille de petits moteurs à essence turbo-compressés à injection directe (1 l et 1.3 l). Les nouveaux moteurs, plus compacts, sont équipés d'une technologie de pointe permettant d'augmenter les économies de carburant et de réduire les émissions de façon importante. Ils ont été intégrés dans des véhicules Daimler, Renault et Nissan en fin d'année 2017 ;
- le *pick-up* Mercedes-Benz d'une tonne, qui partage son architecture avec le Nissan NP300 NAVARA, et le Renault ALASKAN, est construit par Nissan dans son usine de Barcelone ;
- les Q30 et QX30, véhicules compacts haut de gamme commercialisés sous la marque Infiniti et basés sur une architecture Daimler, sont fabriqués dans l'usine Nissan de Sunderland, Royaume-Uni. La production de Q30 a démarré en novembre 2015 et celle du QX30, début 2016 ;
- début 2018, la production de véhicules du segment premium compact QX50 d'Infiniti et Classe A de Mercedes-Benz a démarré dans notre usine commune d'Aguascalientes (COMPAS) en joint-venture.

1.2.7 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance

1.2.7.1 Ventes 2018 de l'Alliance élargie

Renault-Nissan-Mitsubishi, première alliance automobile mondiale, a vendu un total de 10 756 875 unités au cours de l'année 2018. L'Alliance a ainsi maintenu sa position de leader mondial des ventes en volume de véhicules particuliers et utilitaires légers.

En 2018, les ventes ont augmenté de 1,4 % par rapport à l'année précédente, dans un contexte de forte demande pour des véhicules tels que Renault CLIO, CAPTUR et SANDERO ; Nissan X-Trail/ROGUE et SENTRA/SYLPHY ; et Mitsubishi ECLIPSE Cross et XPANDER.

La production et la vente de véhicules utilisant l'architecture CMF (*Common Module Family*) – un pilier clé du plan à moyen terme de l'Alliance 2022 – se sont également accélérées en 2018. Il s'agit notamment de la commercialisation de Renault KWID à l'international et de l'augmentation de la production du fourgon Nissan FRONTIER, dont l'architecture est partagée avec Renault et Mercedes.

L'année 2018 a aussi été marquée par une forte demande pour les véhicules utilitaires légers, avec une nette progression des ventes de Renault KANGOO, MASTER et TRAFIC ; Nissan NAVARA et TERRA ainsi que Mitsubishi TRITON. L'optimisation des synergies, grâce au *cross-development* et au *cross-manufacturing*, est au cœur de la stratégie de l'Alliance pour soutenir l'augmentation des parts de marché et des volumes de ventes des véhicules utilitaires légers dans le monde.

En 2018, l'Alliance a maintenu son leadership sur le segment des véhicules zéro émission, avec des ventes cumulées de 724 905 véhicules électriques depuis 2010, une performance tirée entre autres par la demande des Renault ZOE et Nissan LEAF.

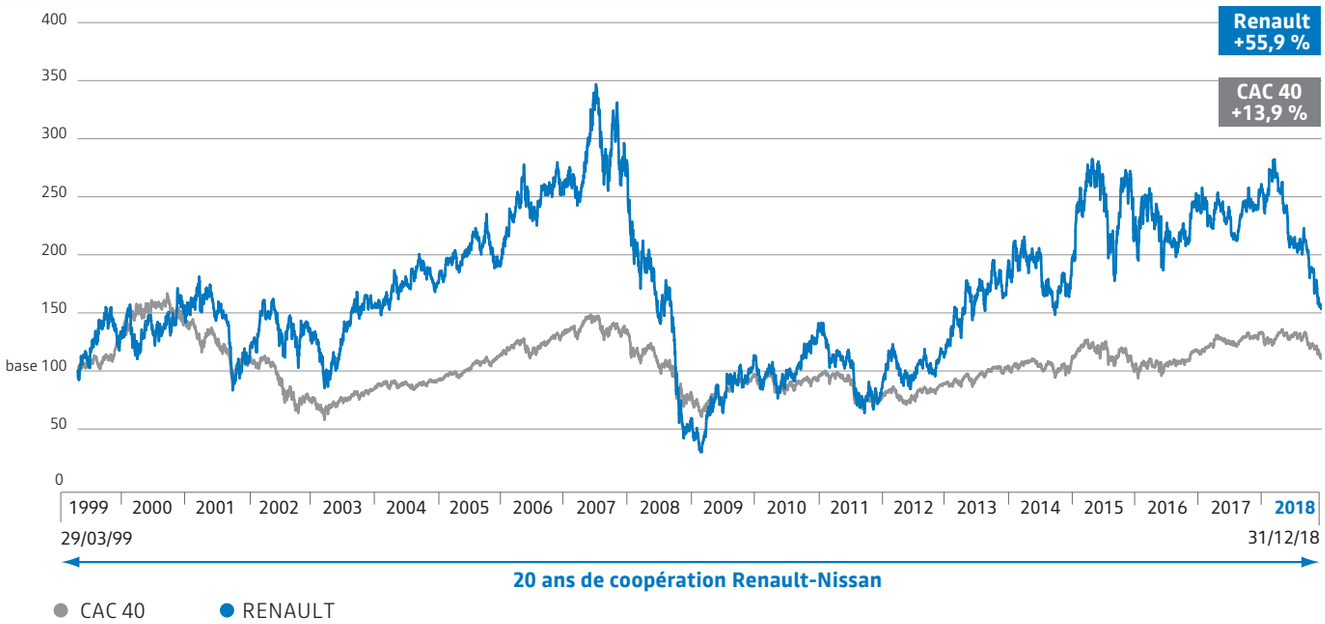
Les ventes du Groupe Renault ont progressé de 3,2 % pour atteindre 3 884 295 unités au cours de l'année 2018. La même année, Nissan a vendu 5 653 683 véhicules dans le monde, soit une baisse de 2,8 % par rapport à l'année précédente. Mitsubishi Motors a pour sa part vendu 1 218 897 unités dans le monde, soit une hausse de 18 % par rapport à l'année 2017.

LES 10 PREMIERS MARCHÉS DE L'ALLIANCE

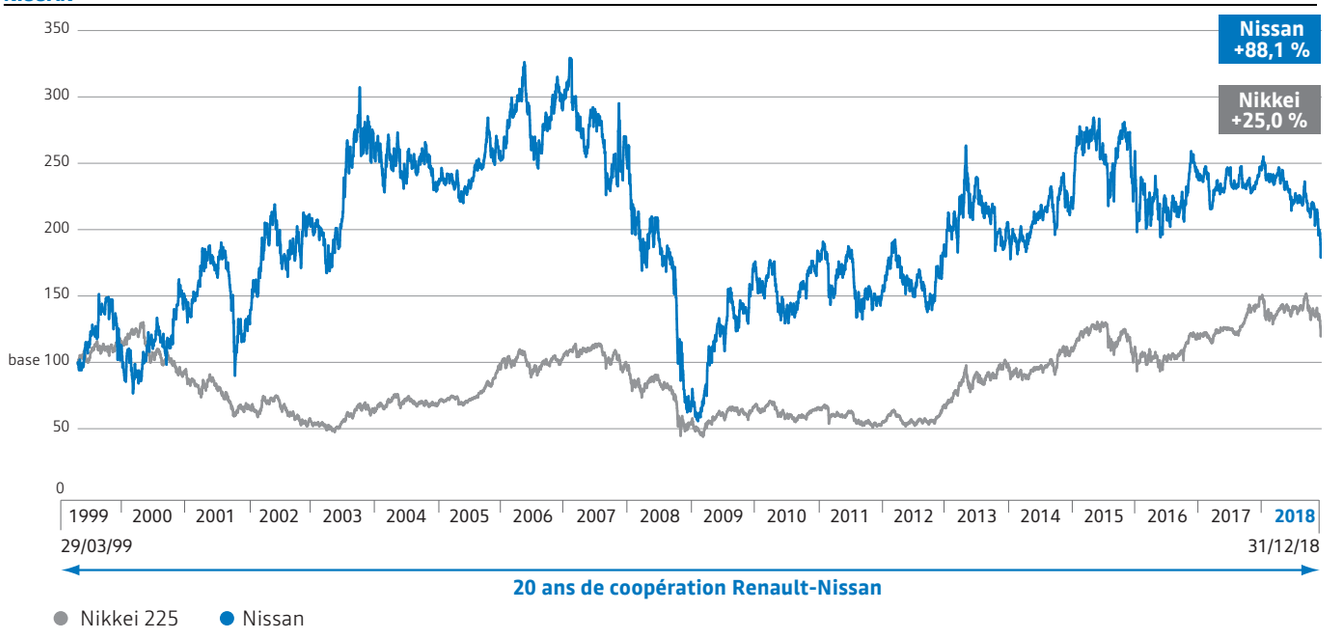
Pays	Ventes
Chine	1 920 541
États-Unis	1 611 952
France	763 984
Japon	727 823
Russie	648 795
Mexique	355 968
Allemagne	343 656
Brésil	334 469
Italie	277 941
Espagne	275 884

1.2.7.2 Évolution des titres Renault et Nissan depuis la création de l'Alliance en 1999

RENAULT



NISSAN



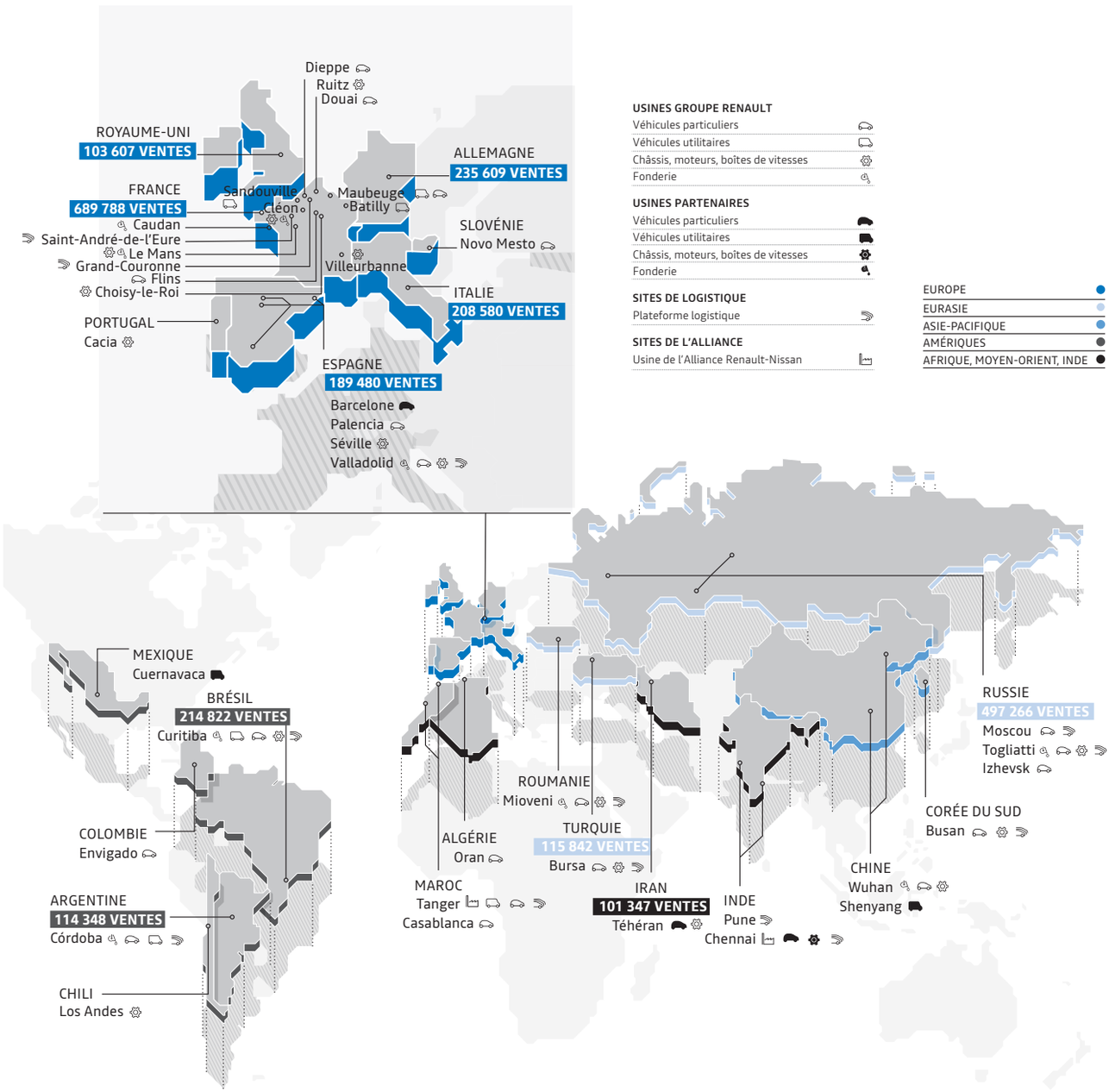
CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros)	29 mars 1999	Rang		31 décembre 2018
Toyota	96 736	1	Toyota	166 665
Daimler	81 541	2	VW	69 280
Ford	59 848	3	Daimler	49 116
GM	52 518	4	BMW	46 014
Honda	39 961	5	Honda	41 806
VW	22 159	6	GM	41 301
BMW	16 277	7	Nissan	29 513
Fiat	13 522	8	Ford	26 147
Nissan	9 049	9	Hyundai	23 394
Renault	8 393	10	Fiat	19 653
PSA	6 615	11	PSA	16 871
Hyundai	678	12	Renault	16 132

1.2.7.3 Valeur des opérations communes

Les ventes et les achats de Renault à Nissan en 2018 se sont élevés à un total estimé de 4 162 millions d'euros et 2 184 millions d'euros respectivement (note 12 J des comptes consolidés de Renault).

1.2.7.5 Sites de production mondiaux



1.2.8 Résultats Nissan 2018

Les états financiers de Nissan sont préparés conformément au référentiel comptable japonais, qui est différent de celui utilisé par Renault. Les états financiers englobent des résultats opérationnels intermédiaires et certains indicateurs propres à Nissan. Pour mesurer la contribution aux résultats de Renault, les états financiers de Nissan sont retraités, comme indiqué au chapitre 4, note 12 des états financiers consolidés. L'exercice de Nissan commence le 1er avril de l'année et prend fin le 31 mars de l'année suivante.

1.2.8.1 Exercice 2018 de Nissan après neuf mois

Pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2018, le résultat net de Nissan a baissé de 45,2 % à 316,7 milliards de yens. La marge opérationnelle a atteint 313,7 milliards de yens pour la période, représentant une marge de 3,7 % sur le chiffre d'affaires net de 8,58 trillions de yens. Nissan a vendu 4,02 millions véhicules dans le monde au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2018, une baisse de 2,1 % par rapport à l'année dernière.

1.2.8.2 Contribution de Nissan au résultat net consolidé 2018 de Renault

La contribution de Nissan au bénéfice de Renault en 2018 a été de 1 509 millions d'euros, contre 2 791 millions d'euros en 2017, enregistrés dans les états financiers comme part du résultat net des sociétés mises en équivalence (cf. chapitre 4, note 12 de l'annexe aux comptes consolidés).

1.3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018

PRINCIPAUX CHIFFRES

	2018 [1]	2017 retraité	Variation
Ventes mondiales Groupe [2]	3 884 295	3 762 077	+3,2 %
Chiffre d'affaires Groupe *(en millions d'euros)*	57 419	58 770	-1 351
Marge opérationnelle Groupe *(en millions d'euros)*	3 612	3 854	-242
(en % CA)	6,3 %	6,6 %	-0,3 pt
Résultat d'exploitation *(en millions d'euros)*	2 987	3 806	-819
Contribution des entreprises associées *(en millions d'euros)*	1 540	2 799	-1 259
dont Nissan (en millions d'euros)	1 509	2 791	-1 282
Résultat net [3] *(en millions d'euros)*	3 451	5 308	-1 857
Résultat net, part du Groupe [3] *(en millions d'euros)*	3 302	5 212	-1 910
Résultat net par action [3] *(en euros)*	12,24	19,23	-6,99
Free cash flow opérationnel de l'Automobile y compris AVTOVAZ [4] *(en millions d'euros)*	607	945	-338
Position nette de liquidité de l'Automobile y compris AVTOVAZ [3] *(en millions d'euros)*	3 702	3 209	+493
Actifs productifs moyens du Financement des ventes *(en milliards d'euros)*	44,4	39,6	+12,0 %

(1) Application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » au 1er janvier 2018.
(2) Les ventes mondiales du Groupe en 2018 incluent celles de Jinbei & Huasong.
(3) Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018.
(4) Free cash flow opérationnel y compris AVTOVAZ : capacité d'autofinancement après intérêts et impôts payés (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

Synthèse générale

En 2018, les ventes du **Groupe Renault** sont en hausse de 3,2 % en intégrant les marques Jinbei et Huasong depuis le 1er janvier 2018. À périmètre équivalent 2017, les volumes du **Groupe Renault** baissent de 1,2 % sur un marché mondial en baisse de 0,3 %, avec des ventes stables en Europe (+0,5 %).

Le Groupe Renault est leader sur le segment des **véhicules électriques en Europe** avec une part de marché de 22,2 %.

Le Groupe progresse de 33,7 % sur le segment des **véhicules utilitaires** (619 229 véhicules). Hors Jinbei et Huasong, les ventes progressent de 0,9 % pour atteindre 467 042 véhicules.

Le Groupe Renault poursuit son plan ***Drive the Future*** en se développant à l'international qui représente désormais 50,6 % des ventes du Groupe (vs 49,2 % en 2017), grâce notamment à l'intégration des marques Jinbei et Huasong, et en dépit de la baisse des ventes en Turquie, en Inde ainsi que de l'arrêt des ventes en Iran suite à la mise en place des sanctions américaines.

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 57 419 millions d'euros (-2,3 %), dont 3 040 millions d'euros pour AVTOVAZ (+11,5 %). Hors impact des devises, le chiffre d'affaires du Groupe progresse de 2,5 %.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 51 171 millions d'euros en baisse de -4,4 %, après un impact négatif lié au changement d'allocation des bonifications de taux d'intérêt entre les secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes pour 555 millions d'euros.

Cette variation s'explique essentiellement par un effet devises négatif à hauteur de 4,1 points, la baisse des volumes (-0,5 point) et des ventes aux partenaires (-1,8 point). L'évolution négative des ventes aux partenaires provient principalement de la fermeture du marché iranien et du déclin du diesel en Europe. En revanche, l'effet prix a contribué positivement pour +1,4 point en raison des hausses de prix dans les pays émergents mais aussi en Europe. Le mix modèle est légèrement négatif à -0,2 point. L'effet « autres » (+0,8 point), incluant le changement d'allocation mentionné ci-dessus, résulte notamment de la bonne performance des activités véhicules d'occasion et pièces de rechange ainsi que de la baisse des ventes avec engagement de reprise.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 3 612 millions d'euros et représente 6,3 % du chiffre d'affaires.

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** est en baisse de 545 millions d'euros à 2 204 millions d'euros et atteint 4,3 % du chiffre d'affaires contre 5,1 % en 2017. Outre un effet volume négatif de 329 millions d'euros, ce repli s'explique largement par un environnement défavorable tant pour les devises avec un impact de -526 millions d'euros que pour les matières premières (-356 millions d'euros). Pour contrer ces effets négatifs, le Groupe a poursuivi sa politique de maîtrise des coûts avec un impact positif du Monozukuri [1] de 421 millions d'euros et de hausse de prix, conduisant à un effet mix-prix-enrichissement positif de 261 millions d'euros.

La **contribution d'AVTOVAZ à la marge opérationnelle** s'élève à 204 millions d'euros, contre 55 millions d'euros en 2017, et marque une nouvelle étape du redressement de la société grâce au succès de ses nouveaux modèles sur un marché en reprise et aux efforts de rationalisation des coûts. De plus, AVTOVAZ a bénéficié en 2018 d'effets positifs non récurrents.

(1) ts (hors matières premières), garantie, frais de R&D, coûts industriels et logistiques.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 204 millions d'euros, contre 1 050 millions d'euros en 2017. Cette hausse de près de 15 % est notamment liée à la bonne performance commerciale des dernières années.

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -625 millions d'euros contre -48 millions d'euros en 2017. Cette forte dégradation a essentiellement deux origines : d'une part les conséquences de la crise argentine pour plus de 200 millions d'euros et d'autre part, des provisions notamment liées au programme de dispense d'activité de fin de carrière en France, pour près de 300 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 2 987 millions d'euros contre 3 806 millions d'euros en 2017.

Le **résultat financier** s'élève à -353 millions d'euros, contre -391 millions d'euros en 2017 (après prise en compte de la modification de la méthode de comptabilisation des titres participatifs). L'amélioration du coût de l'endettement du Groupe permet d'absorber une charge de 31 millions d'euros liée à l'application des règles comptables résultant du passage en hyperinflation de l'Argentine.

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève à 1 540 millions d'euros, contre 2 799 millions d'euros en 2017. En 2017, la contribution de Nissan intégrait un produit non récurrent de 1 021 millions d'euros lié à la réforme fiscale votée fin 2017 aux États-Unis et au gain sur la cession de la participation dans Calsonic Kansei.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 723 millions d'euros.

Le **résultat net** s'établit à 3 451 millions d'euros et le résultat net, part du Groupe, à 3 302 millions d'euros (12,24 euros par action par rapport à 19,23 euros par action en 2017).

Le ***free cash flow* opérationnel de l'Automobile, y compris AVTOVAZ** pour 115 millions d'euros, est positif à hauteur de 607 millions d'euros. Il tient compte d'un impact positif de la variation du besoin en fonds de roulement hors AVTOVAZ pour 781 millions d'euros et d'une hausse des investissements totaux hors AVTOVAZ pour 784 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, les stocks totaux (y compris le réseau indépendant) représentent 70 jours de vente contre 57 jours à fin décembre 2017. Cette forte hausse s'explique avant tout par les faibles volumes vendus au 4e trimestre 2018.

Un **dividende** de 3,55 euros par action, stable par rapport à l'an dernier, sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Perspectives 2019

En 2019, le marché mondial ainsi que le marché européen devraient être stables [1] par rapport à 2018. Le marché russe devrait connaître une hausse d'au moins 3 % et le marché brésilien de 10 %.

Dans ce contexte, le Groupe Renault vise :

- un chiffre d'affaires en hausse (à taux de change et périmètre constants [2]) ;
- une marge opérationnelle du Groupe de l'ordre de 6 % ;
- un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif.

1.3.1 Performances commerciales

Synthèse

- En 2018, les ventes de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (VP + VU) du **Groupe Renault** au niveau mondial ont enregistré une hausse de 3,2 % pour un total de 3,88 millions de véhicules, en intégrant les marques Jinbei et Huasong depuis le 1er janvier 2018 (165 603 véhicules). À périmètre équivalent 2017, les volumes du Groupe Renault baissent de 1,2 % sur un marché mondial en baisse de 0,3 %.
- Les ventes de la **marque Renault** (2 532 567 véhicules) ont baissé de 5,2 %, celles de **Dacia** ont progressé de 7,0 % à 700 798 véhicules. Les ventes de **Lada** augmentent de 18,7 % à 398 282 immatriculations et celles de **Renault Samsung Motors** baissent de 14,9 % à 84 954 véhicules.
- **En Europe**, les ventes sont stables (+0,5 %) sur un marché en hausse de 0,2 %. Dacia enregistre un nouveau record de ventes en Europe (+10,3 %) ainsi qu'une part de marché record de 2,9 % (+0,3 point). Cette hausse est liée aux performances de Nouveau DUSTER lancé en début d'année et de SANDERO.
- Le Groupe Renault est leader en Europe sur le segment des **véhicules électriques**, avec une part de marché de 22,2 %. ZOE a vu ses volumes croître de 26,1 % (39 458 véhicules) et KANGOO Z.E. de 105,1 % (8 747 véhicules).
- Sur le segment des **véhicules utilitaires**, le Groupe progresse de 33,7 % (619 229 véhicules) avec Jinbei et Huasong. Hors Jinbei et Huasong, les ventes progressent de 0,9 % pour atteindre 467 042 véhicules. La marque Renault atteint un nouveau record en 2018 malgré la baisse de la Turquie et l'Argentine, deux marchés importants pour ce segment.
- Le **Groupe Renault** poursuit son plan ***Drive the Future*** en se développant à l'international qui représente désormais 50,6 % des ventes du Groupe (vs 49,2 % en 2017), grâce notamment à l'intégration des marques Jinbei et Huasong, et en dépit de la baisse des ventes en Turquie, en Inde ainsi que de l'arrêt des ventes en Iran suite à la mise en place des sanctions américaines.
- Les volumes de ventes des marques **Jinbei et Huasong**, intégrés depuis le 1er janvier 2018 suite à la création d'une coentreprise avec Brilliance China Automotive Holdings Limited représentent 165 603 ventes en 2018.
- En 2018, le nombre de nouveaux dossiers financés par **RCI Banque** a augmenté de 1,6 % par rapport à 2017.

(1) Hors « hard Brexit ».
(2) Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé à taux de change et périmètre constants, le Groupe Renault recalcule le chiffre d'affaires de l'exercice en cours en appliquant les taux de change moyens annuels de l'exercice précédent, et en excluant les variations de périmètre significatives intervenues au cours de l'exercice.

Les quinze premiers marchés du Groupe Renault

Ventes		Rang 2017	Volumes 2018 [1] *(en unités)*	Pénétration VP + VU 2018 *(en %)*	Évolution pénétration vs 2017 *(en points)*
1	France	1	689 788	26,2	-0,2
2	Russie	2	497 266	27,6	-0,5
3	Allemagne	3	235 609	6,3	+0,2
4	Chine [2]	14	216 699	0,8	+0,5
5	Brésil	8	214 822	8,7	+1,0
6	Italie	4	208 580	10,0	-0,0
7	Espagne	5	189 480	12,3	-0,6
8	Turquie	7	115 842	18,7	-0,0
9	Argentine	10	114 348	14,8	+1,4
10	Royaume-Uni	9	103 607	3,8	-0,2
11	Iran	6	101 347	10,6	-2,4
12	Corée du Sud	12	90 369	5,1	-0,6
13	Belgique+Luxembourg	13	88 663	12,9	-0,0
14	Inde	11	82 368	2,1	-1,0
15	Maroc	15	75 418	42,5	+0,7

(1) Chiffres provisoires à fin décembre 2018 (hors Twizy).
(2) Dont Jinbei et Huasong.

1.3.1.1 L'Automobile

Ventes mondiales du Groupe par Région

Véhicules particuliers et utilitaires *(en unités)* [3]	2018[1]	2017[2]	Variation *(en %)*
GROUPE	**3 884 295**	**3 762 077**	**+3,2**
RÉGION EUROPE	**1 920 742**	**1 911 824**	**+0,5**
Renault	1 401 376	1 442 350	-2,8
Alpine	1 943	7	+++
Dacia	511 622	463 784	+10,3
Lada	5 801	5 683	+2,1
RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	**448 959**	**532 118**	**-15,6**
Renault	348 166	438 364	-20,6
Dacia	96 889	92 211	+5,1
Lada	3 090	1 543	+++
Jinbei & Huasong	814	-	-
RÉGION EURASIE	**747 602**	**732 795**	**+2,0**
Renault	267 538	308 430	-13,3
Dacia	90 838	97 402	-6,7
Lada	389 026	326 963	+19,0
Jinbei & Huasong	200	-	-
RÉGION AMÉRIQUES	**437 248**	**389 420**	**+12,3**
Renault	436 330	389 206	+12,1
Lada	365	214	+70,6
Jinbei & Huasong	553	-	-
RÉGION ASIE – PACIFIQUE	**329 744**	**195 920**	**+68,3**
Renault	79 157	93 441	-15,3
Alpine	148	-	-
Dacia	1 449	1 418	+2,2
Renault Samsung Motors	84 954	99 846	-14,9
Lada	-	1 215	---
Jinbei & Huasong	164 036	-	-

(1) Chiffres provisoires.
(2) Les ventes 2017 ne tiennent pas compte des ventes Jinbei & Huasong.
(3) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, Chili, Colombie, Corée du Sud, Guatemala, Irlande, Liban, Malaisie et Mexique.

Europe

En Europe, les ventes sont stables (+0,5 %) sur un marché en hausse de 0,2 %. La croissance du Groupe vient principalement du segment B (CLIO, CAPTUR, SANDERO), et Nouveau DUSTER. CLIO demeure le deuxième véhicule le plus vendu en Europe et CAPTUR le premier *crossover* de sa catégorie.

La marque **Dacia** enregistre un nouveau record de ventes en Europe avec 511 622 véhicules vendus (+10,3 %) ainsi qu'une part de marché record de 2,9 % (+0,3 point). Cette hausse est liée aux performances de Nouveau DUSTER lancé en début d'année et de SANDERO.

Sur le segment des **véhicules électriques**, Renault est leader en Europe avec une part de marché de 22,2 %. ZOE a vu ses volumes croître de 26,1 % (39 458 véhicules) et KANGOO Z.E. de 105,1 % (8 747 véhicules).

Hors d'Europe

Le Groupe Renault poursuit son plan ***Drive the Future*** en se développant à l'international dont les ventes représentent désormais 50,6 % des ventes du Groupe (vs 49,2 % en 2017), grâce notamment à l'intégration des marques Jinbei et Huasong, et en dépit de la baisse des ventes en Turquie, en Inde ainsi que de l'arrêt des ventes en Iran suite à la mise en place des sanctions américaines.

En **Russie**, deuxième pays du Groupe en volume de ventes, le marché est en hausse de 12,8 %. Le Groupe est leader, plus d'une voiture sur quatre vendue étant une Lada ou une Renault. Les ventes progressent de 10,9 %. Les volumes de la marque **Renault** sont stables avec 137 062 véhicules vendus, en attendant l'arrivée d'ARKANA en 2019.

Lada enregistre une hausse de ses ventes de 15,6 % (360 204 véhicules), avec une part de marché de 20 % (+0,5 point) grâce au succès du renouvellement de sa gamme. Lada VESTA est devenu le véhicule le plus vendu en Russie.

Au **Brésil**, le Groupe surperforme la reprise du marché qui progresse de 13,6 %. Les ventes augmentent de 28,5 % à près de 215 000 véhicules et la part de marché atteint 8,7 % (+1,0 point) grâce aux bons résultats de KWID qui a été vendue à plus de 67 000 unités.

En **Afrique**, le Groupe renforce son leadership avec 18,1 % de part de marché et 218 797 véhicules vendus, grâce notamment à sa performance au Maroc, en Afrique du Sud et en Égypte. La part de marché au Maroc atteint 43 % avec un volume de ventes en hausse de 7 %. Dacia maintient son *leadership* avec DOKKER et LOGAN qui sont les deux véhicules les plus vendus.

La marque Renault enregistre des ventes en hausse de 14,9 % à plus de 26 000 unités en Afrique du Sud, soit 4,9 % de part de marché. En Égypte, sa part de marché atteint 11,4 %, en hausse de plus de 3 points avec 20 504 véhicules vendus.

En **Inde**, les ventes sont en baisse de 26,8 % sur un marché en hausse de 8,4 % en attendant le lancement d'un nouveau véhicule prévu au 2e semestre 2019.

En **Chine**, le Groupe poursuit l'exécution du plan *Drive the Future*. Les volumes de Dongfeng-Renault sont en baisse de 26,9 % dans l'attente des nouveaux modèles qui seront lancés en 2019. Au total, en intégrant les nouvelles marques Jinbei/Huasong, les volumes du Groupe en Chine se sont élevés à 216 699 unités.

Ventes du Groupe par marque et par type

Véhicules particuliers et utilitaires *(en unités)* (3)	**2018** (1)	**2017** (2)	**Variation** *(en %)*
GROUPE PAR MARQUE	**3 884 295**	**3 762 077**	**+3,2**
Renault	2 532 567	2 671 791	-5,2
Alpine	2 091	7	+++
Dacia	700 798	654 815	+7,0
Lada	398 282	335 618	+18,7
Renault Samsung Motors	84 954	99 846	-14,9
Jinbei & Huasong	165 603	-	-
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	3 265 066	3 299 099	-1,0
Véhicules utilitaires	619 229	462 978	+33,7

(1) Chiffres provisoires.
(2) Les ventes 2017 ne tiennent pas compte des ventes Jinbei & Huasong.
(3) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, Chili, Colombie, Corée du Sud, Guatemala, Irlande, Liban, Malaisie et Mexique.

Les ventes de la **marque Renault** ont enregistré une baisse de 5,2 % par rapport à 2017. Avec 2 532 567 unités vendues, la marque Renault représente 65 % des ventes du Groupe.

Les ventes de la **marque Dacia** ont progressé de 7,0 % à 700 798 unités grâce aux performances de Nouveau Duster lancé en début d'année et de Sandero.

La **marque Renault Samsung Motors** est en baisse de 14,9 % à 84 954 véhicules en l'absence de nouveau modèle dans un marché très concurrentiel.

La **marque Lada** est en forte progression (+18,7 %) à 398 282 véhicules grâce au rebond du marché russe et au succès du renouvellement de sa gamme avec notamment les modèles Lada VESTA et Lada XRAY.

Les volumes de ventes des marques **Jinbei et Huasong** sont intégrés depuis le 1er janvier 2018 suite à la création d'une coentreprise avec Brilliance China Automotive Holdings Limited et représentent 165 603 ventes en 2018.

1.3.1.2 Le Financement des ventes

Nouveaux financements et services

Bénéficiant d'un marché automobile mondial en croissance, RCI Banque affiche en 2018 une nouvelle progression de sa performance commerciale et poursuit le déploiement de ses ambitions stratégiques.

Avec 1 798 901 dossiers financés pour l'année 2018, soit une hausse de 1,6 % par rapport à 2017, RCI Banque a généré 20,9 milliards d'euros de nouveaux financements. Dans un marché automobile mondial en hausse par rapport à l'an passé, la croissance enregistrée en Europe et en Afrique Moyen-Orient Inde compense le recul observé sur les autres régions en termes de nouveaux financements.

Le taux d'intervention Financements du Groupe s'établit ainsi à 40,7 %, soit une progression de 1,1 point par rapport à l'an passé. Hors Turquie, Russie et Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence), ce taux s'élève à 42,9 %, contre 42,6 % en 2017.

L'activité Financements des véhicules d'occasion poursuit son essor en comptabilisant 355 274 dossiers financés soit une progression de 11,1 % par rapport à l'an passé.

Dans ce contexte, les actifs productifs moyens s'établissent désormais à 44,4 milliards d'euros, en croissance de 12,0 % par rapport à l'an dernier. Sur ce montant, 34 milliards d'euros sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 13,6 %.

Performance financement de RCI Banque

	2018	2017	Variation *(en %)*
Nouveaux dossiers Financements *(en milliers)*	**1 799**	**1 771**	**+1,6**
dont dossiers VO (en milliers)	*355*	*320*	*+11,1*
Nouveaux financements *(en milliards d'euros)*	**20,9**	**20,6**	**+1,5**
Actifs productifs moyens *(en milliards d'euros)*	44,4	39,6	+12,0

Taux d'intervention financements RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs

TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE

	2018 *(en %)*	2017 *(en %)*	Variation *(en points)*
Renault	42,0	40,1	+1,9
Dacia	43,4	42,8	+0,6
Renault Samsung Motors	56,1	57,4	-1,2
Nissan	34,2	35,3	-1,2
Infiniti	22,9	27,4	-4,5
Datsun	22,9	22,7	+0,2
RCI Banque	**40,7**	**39,6**	**+1,1**

TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION

	2018 *(en %)*	2017 *(en %)*	Variation *(en points)*
Europe	44,9	43,3	+1,6
Amériques	35,0	38,8	-3,8
Asie – Pacifique	56,8	57,4	-0,6
Afrique – Moyen-Orient – Inde	27,8	21,8	+6,0
Eurasie	27,0	26,7	+0,3
RCI Banque	**40,7**	**39,6**	**+1,1**

Soutenue par la croissance du marché automobile et des financements de véhicules neufs et d'occasion, l'activité Services s'intensifie avec une hausse des volumes de 11,1 % sur les douze derniers mois.

Elle représente 4,8 millions de contrats d'assurances et de services, dont 66 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

Performance services RCI Banque

	2018	2017	Variation
Nouveaux dossiers services *(en milliers)*	4 839	4 355	+11,1 %
Taux d'intervention services	**136,5 %**	**119,1 %**	**+17,4 pts**

Développement international et nouvelles activités

Après son entrée dans le périmètre consolidé en 2017, la filiale colombienne RCI Colombia SA poursuit le développement de son activité et réalise un taux d'intervention de 47,5 % avec près de 25 000 dossiers de financements entrés en gestion.

Dans un contexte de progression du marché automobile mondial, la part de l'activité hors Europe de RCI Banque représente près de 28 % du nombre de dossiers de financement de véhicules neufs.

Depuis le 1er mai 2018, la nouvelle Direction des services de mobilité et de l'innovation a pour mission de proposer des solutions *end-to-end*[1] de mobilité, innovantes et sur mesure aux clients des marques de l'Alliance. Sa création répond à l'ambition de RCI Bank and Services de devenir un opérateur de mobilité B2B.

Cette année aura également été marquée par l'acquisition d'une participation majoritaire de 75 % dans la société Icabbi, société de *dispatch management*[2] pour les flottes automobiles de taxis et de VTC. Cette démarche s'intègre dans l'ambition de RCI Bank and Services de devenir un fournisseur de services pour les professionnels de la mobilité, en leur proposant dorénavant une nouvelle brique technologique à forte valeur ajoutée.

1.3.1.3 Statistiques commerciales et de production

Groupe Renault Ventes mondiales

Véhicules particuliers et utilitaires *(en unités)*

Modèle	Marque	2018 [1]	2017 [2]	Variation *(en %)*
Sandero	Dacia/Renault	466 928	501 213	-6,8
Clio	Renault	451 537	443 254	+1,9
Duster	Dacia/Renault	352 933	323 641	+9,1
Mégane/Scenic	Renault	285 463	336 232	-15,1
Logan	Dacia/Renault	274 596	341 939	-19,7
Captur/QM3	Renault/RSM	247 239	246 253	+0,4
Kwid	Renault	170 852	125 146	+36,5
Kangoo (y.c. Z.E.)	Renault	144 218	159 961	-9,8
Kadjar	Renault	134 381	155 014	-13,3
Vesta	Lada	119 150	79 102	+50,6
Granta	Lada	114 477	100 021	+14,5
Dokker	Dacia/Renault	107 697	90 285	+19,3
Master (y.c. Z.E.)	Renault	104 127	97 237	+7,1
Trafic	Renault	97 657	104 907	-6,9
Twingo	Renault	90 807	82 314	+10,3
Kaptur/Captur Americas	Renault	69 656	62 169	+12,0
Koleos/QM5	Renault/RSM	68 233	76 233	-10,5
Largus	Lada	58 738	45 216	+29,9
Talisman/SM6	Renault/RSM	48 006	83 582	-42,6
Lada 4x4	Lada	42 935	37 572	+14,3
ZOE	Renault	40 508	31 916	+26,9
XRAY	Lada	37 588	33 822	+11,1
Lodgy	Dacia/Renault	37 453	43 439	-13,8
Oroch	Renault	36 732	31 353	+17,2
QM6	RSM	32 999	27 837	+18,5
Espace	Renault	12 786	18 693	-31,6
1117	Lada	12 279	16 674	-26,4
Latitude/SM5	Renault/RSM	9 497	7 470	+27,1
Priora	Lada	8 995	16 853	-46,6
Fluence (y.c. Z.E.)/SM3 (y.c. Z.E.)/Scala	Renault/RSM	8 260	13 806	-40,2
SM7	RSM	4 811	5 932	-18,9
Alaskan	Renault	3 737	1 753	+++
A110	Alpine	2 091	7	+++
Twizy	Renault	1 685	847	+98,9
Jinbei & Huasong	Jinbei & Huasong	165 603	-	-
Autres	Dacia/Renault/RSM/Lada	19 641	20 384	-3,6
TOTAL VENTES MONDIALES DU GROUPE VP + VU		**3 884 295**	**3 762 077**	**+3,2**
Twizy *(hors VP)* [3]		2 231	1 752	+27,3

RSM : Renault Samsung Motors.
(1) Chiffres provisoires.
(2) Les ventes 2017 ne tiennent pas compte des ventes Jinbei & Huasong.
(3) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, Chili, Colombie, Corée du Sud, Guatemala, Irlande, Liban, Malaisie et Mexique.

(1) Lit. « de bout en bout », solution complète de mobilité, de la technologie au service fourni au client.
(2) Solution automatisée de gestion des flottes basée dans le cloud.

Groupe Renault Ventes Europe

Véhicules particuliers et utilitaires *(en unités)*

Modèle	Marque	2018 [1]	2017 [2]	Variation *(en %)*
Clio	Renault	367 570	363 869	+1,0
Mégane/Scenic	Renault	235 275	279 209	-15,7
Captur	Renault	214 746	213 922	+0,4
Sandero	Dacia	208 807	194 913	+7,1
Duster	Dacia	173 672	144 996	+19,8
Kangoo (y.c. Z.E.)	Renault	111 977	109 412	+2,3
Kadjar	Renault	101 680	113 673	-10,6
Trafic	Renault	91 577	97 847	-6,4
Twingo	Renault	87 202	78 285	+11,4
Master (y.c. Z.E.)	Renault	82 616	75 865	+8,9
Dokker	Dacia	63 545	57 197	+11,1
ZOE	Renault	39 458	31 287	+26,1
Logan	Dacia	36 993	37 899	-2,4
Lodgy	Dacia	28 560	28 771	-0,7
Talisman	Renault	20 050	32 505	-38,3
Koleos	Renault	19 326	13 211	+46,3
Espace	Renault	12 136	18 590	-34,7
Alaskan	Renault	2 581	1 012	+++
A110	Alpine	1 943	7	+++
Autres	Dacia/Renault/Lada	21 028	19 354	+8,6
TOTAL VENTES EUROPE DU GROUPE VP + VU		**1 920 742**	**1 911 824**	**+0,5**
Twizy (hors VP) [3]		2 164	1 683	+28,6

(1) Chiffres provisoires.
(2) Les ventes 2017 ne tiennent pas compte des ventes Jinbei & Huasong.
(3) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, Chili, Colombie, Corée du Sud, Guatemala, Irlande, Liban, Malaisie et Mexique.

Groupe Renault Ventes à l'international

Véhicules particuliers et utilitaires *(en unités)*

Modèle	Marque	2018 [1]	2017 [2]	Variation *(en %)*
Sandero	Dacia/Renault	258 121	306 300	-15,7
Logan	Dacia/Renault	237 603	304 040	-21,9
Duster	Dacia/Renault	179 261	178 645	+0,3
Kwid	Renault	170 852	125 146	+36,5
Vesta	Lada	117 887	78 194	+50,8
Granta	Lada	114 303	99 518	+14,9
Clio	Renault	83 967	79 385	+5,8
Kaptur/Captur Americas	Renault	69 656	62 169	+12,0
Largus	Lada	58 738	45 216	+29,9
Mégane/Scenic	Renault	50 188	57 023	-12,0
Koleos/QM5	Renault/RSM	48 907	63 022	-22,4
Dokker	Dacia/Renault	44 152	33 088	+33,4
Lada 4x4	Lada	39 884	35 063	+13,7
XRAY	Lada	37 588	33 822	+11,1
Oroch	Renault	36 732	31 353	+17,2
QM6	RSM	32 999	27 837	+18,5
Kadjar	Renault	32 701	41 341	-20,9
Captur/QM3	Renault/RSM	32 493	32 331	+0,5
Kangoo (y.c. Z.E.)	Renault	32 241	50 549	-36,2
Talisman/SM6	Renault/RSM	27 956	51 077	-45,3
Master	Renault	21 511	21 372	+0,7
1117	Lada	12 279	16 674	-26,4
Latitude/SM5	Renault/RSM	9 497	7 470	+27,1
Priora	Lada	8 995	16 846	-46,6
Lodgy	Dacia/Renault	8 893	14 668	-39,4
Fluence (y.c. Z.E.)/SM3 (y.c. Z.E.)/Scala	Renault/RSM	8 260	13 626	-39,4
Trafic	Renault	6 080	7 060	-13,9
SM7	RSM	4 811	5 932	-18,9
Twingo	Renault	3 605	4 029	-10,5
Twizy	Renault	1 685	846	+99,2
Alaskan	Renault	1 156	741	+56,0
ZOE	Renault	1 050	629	+66,9
Jinbei & Huasong	Jinbei & Huasong	165 603	-	-
Autres	Dacia/Renault/RSM/Lada/Alpine	3 899	5 241	-25,6
TOTAL VENTES INTERNATIONAL DU GROUPE VP + VU		**1 963 553**	**1 850 253**	**+6,1**
Twizy *(hors VP)*[3]		67	69	-2,9

RSM : Renault Samsung Motors.
(1) Chiffres provisoires.
(2) Les ventes 2017 ne tiennent pas compte des ventes Jinbei & Huasong.
(3) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, Chili, Colombie, Corée du Sud, Guatemala, Irlande, Liban, Malaisie et Mexique.

Groupe Renault production mondiale par modèle [1]

Véhicules particuliers et utilitaires *(en unités)*	**2018** [2]	**2017**	**Variation** *(en %)*
Clio	457 138	437 114	+4,6
Sandero	433 815	443 592	-2,2
Duster	346 614	314 310	+10,3
Mégane/Scenic	232 372	276 531	-16,0
Captur/QM3	229 788	249 031	-7,7
Logan	219 205	229 213	-4,4
Kangoo (y.c. Z.E.)	158 509	166 898	-5,0
Master	153 973	139 126	+10,7
Vesta	131 310	83 455	+57,3
Trafic	126 227	135 367	-6,8
Kadjar	114 632	126 041	-9,1
Dokker	109 324	91 881	+19,0
Granta	108 047	98 014	+10,2
Kwid (production Curitiba)	92 560	35 576	+160,2
Twingo	90 606	82 638	+9,6
Kaptur/Captur Amériques	76 378	67 970	+12,4
Koleos/QM6	61 234	72 049	-15,0
Largus	58 624	47 734	+22,8
Fluence (y.c. Z.E.)/SM3 (y.c. Z.E.)	50 828	63 487	-19,9
ZOE	49 472	29 671	+66,7
Talisman/SM6	45 098	78 075	-42,2
Lada 4x4	41 161	39 465	+4,3
XRAY	40 421	34 087	+18,6
Oroch	39 827	31 947	+24,7
Lodgy	33 483	41 467	-19,3
Kalina	18 393	-	-
Espace	10 771	18 206	-40,8
Priora	7 224	-	-
Twizy	5 304	3 367	+57,5
SM7	4 869	6 323	-23,0
Autres	299 396	386 437	-22,5
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	**3 846 603**	**3 829 072**	**+0,5**
Dont production pour les partenaires :			
Nissan	253 949	282 262	-10,0
Daimler	71 998	76 228	-5,5
GM	24 098	21 834	+10,4
Fiat	25 035	17 930	+39,6
Renault Trucks	15 802	12 971	+21,8

Production de partenaires pour Renault	**2018** [2]	**2017**	**Variation** *(en %)*
Logan, Sandero (Iran) [3]	91 000	160 281	-43,2
Kwid (Inde - Nissan)	76 190	105 788	-28,0
Koleos (Chine - DRAC)	31 299	48 122	-35,0
Kadjar (Chine - DRAC)	16 459	26 589	-38,1
Duster (Inde - Nissan)	11 270	15 469	-27,1
Autres partenaires	4 774	11 055	-56,8

(1) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de chaîne de montage.
(2) Chiffres provisoires.
(3) Nombre de collections de pièces livrées à nos partenaires iraniens en 2018.

Organisation géographique du Groupe Renault par région – composition des régions

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Europe	Amériques	Asie – Pacifique	Afrique – Moyen-Orient – Inde		Eurasie
Albanie	**Argentine**	Australie	Abu Dhabi	La Réunion	Arménie
Allemagne	Antilles néerlandaises	Brunei	Afrique du Sud + Namibie	Liban	Azerbaïdjan
Autriche	Bermudes	Cambodge	Algérie	Liberia	Biélorussie
Belgique-Lux.	Bolivie	**Chine**	Angola	Madagascar	Bulgarie
Bosnie	**Brésil**	**Corée du Sud**	Arabie saoudite	Malawi	Géorgie
Chypre	Chili	Hong Kong	Bahrein	Mali	Kazakhstan
Croatie	Colombie	Indonésie	Bangladesh	**Maroc**	Kirghizistan
Danemark	Costa Rica	Japon	Bénin	Martinique	Moldavie
Espagne	Équateur	Laos	Burkina Faso	Mauritanie	Mongolie
Finlande	Guatemala	Malaisie	Cameroun	Mayotte	Ouzbékistan
France métropolitaine	Haïti	Nouvelle-Calédonie	Cap Vert	Mozambique	Roumanie
Grèce	Honduras	Nouvelle-Zélande	Cote d'Ivoire	Népal	**Russie**
Hongrie	Îles Cayman	Philippines	Cuba	Oman	Tadjikistan
Irlande	Mexique	Singapour	Djibouti	Ouganda	Turkménistan
Islande	Nicaragua	Tahiti	Dubaï	Palestine	**Turquie**
Italie	Panama	Thaïlande	Égypte	Qatar	Ukraine
Macédoine	Paraguay	Viet Nam	Éthiopie	Rép. démocratique Congo	
Malte	Pérou		Gabon	Saint-Pierre & Miquelon	
Monténégro	Rép. dominicaine		Ghana	Sénégal	
Norvège	Salvador		Guadeloupe	Seychelles	
Pays baltes	Trinidad & Tobago		Guinée	Soudan	
Pays-Bas	Uruguay		Guyane française	Sri Lanka	
Pologne	Venezuela		Île Maurice	Tanzanie	
Portugal			**Inde**	Togo	
Rép. tchèque			Irak	Tunisie	
Royaume-Uni			**Iran**	Zambie	
Serbie			Israël	Zimbabwe	
Slovaquie			Jordanie		
Slovénie			Kenya		
Suède			Koweit		
Suisse					

En gras, les 15 principaux marchés du Groupe.

1.3.2 Résultats financiers

Synthèse

(En millions d'euros)	2018 [1]	2017 publié	2017 retraité	Variation *(vs retraité)*
Chiffre d'affaires Groupe	**57 419**	**58 770**	**58 770**	**-2,3 %**
Marge opérationnelle	**3 612**	**3 854**	**3 854**	**-242**
Résultat d'exploitation	2 987	3 806	3 806	-819
Résultat financier	-353	-504	-391	+38
Sociétés mises en équivalence	**1 540**	**2 799**	**2 799**	**-1 259**
dont Nissan	*1 509*	*2 791*	*2 791*	*-1 282*
Résultat net [2]	**3 451**	**5 210**	**5 308**	**-1 857**
***Free cash flow* opérationnel de l'Automobile y compris AVTOVAZ** [3]	**607**	**945**	**945**	**-338**
Position nette de liquidité de l'Automobile y compris AVTOVAZ [2]	**3 702**	**2 928**	**3 209**	**+493**
Capitaux propres [2]	36 145	33 442	33 679	+2 466

(1) Application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » au 1er janvier 2018.
(2) Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018.
(3) Free cash flow opérationnel y compris AVTOVAZ : capacité d'autofinancement après intérêts et impôts payés (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

1.3.2.1 Commentaires sur les résultats financiers

Compte de résultat consolidé

À compter du 1er janvier 2018, le Groupe applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ». L'impact principal pour le Groupe concerne le traitement des remises octroyées sous forme de réduction des intérêts financiers dans le cadre de la vente d'un véhicule associé à un financement. Ces remises sont désormais constatées en toutes circonstances en résultat au moment de la vente du véhicule et non plus de façon étalée. Dans ce cadre, le Groupe a modifié l'allocation des bonifications de taux d'intérêt aux secteurs opérationnels, sans impact sur le chiffre d'affaires consolidé.

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

	2018					2017				
(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	11 646	15 221	10 057	14 247	51 171	11 939	15 056	10 974	15 561	53 530
AVTOVAZ	716	761	627	936	3 040	569	722	634	802	2 727
Financement des ventes	793	820	800	795	3 208	621	630	610	652	2 513
TOTAL	**13 155**	**16 802**	**11 484**	**15 978**	**57 419**	**13 129**	**16 408**	**12 218**	**17 015**	**58 770**

	Variation				
(en %)	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	-2,5	+1,1	-8,4	-8,4	-4,4
AVTOVAZ	+25,8	+5,4	-1,1	+16,7	+11,5
Financement des ventes	+27,6	+30,2	+31,1	+22,0	+27,7
TOTAL	**+0,2**	**+2,4**	**-6,0**	**-6,1**	**-2,3**

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 57 419 millions d'euros, en baisse de 2,3 % par rapport à 2017. À taux de change et périmètre constants [(1)], le chiffre d'affaires du Groupe aurait progressé de 2,5 %.

La **contribution de l'Automobile hors AVTOVAZ au chiffre d'affaires** a atteint 51 171 millions d'euros, en baisse de -4,4 % par rapport à 2017. À méthode de présentation comparable, le chiffre d'affaires de la branche Automobile hors AVTOVAZ aurait été supérieur de 555 millions d'euros (+1,0 point), en contrepartie d'une diminution équivalente du chiffre d'affaires du Financement des ventes.

Outre l'effet négatif de -1,0 point mentionné ci-dessus, cette baisse s'explique essentiellement par un effet de change négatif de -4,1 points, du fait de la forte dévaluation des principales devises du Groupe (peso argentin, real brésilien, rouble russe et livre turque). Hors ces deux effets, le chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ a progressé de +0,8 %. Cette évolution positive s'explique notamment par :

- un effet prix positif de +1,4 point provenant principalement des hausses de prix dans certains pays émergents mais aussi en Europe ;
- les effets « Autres » de +1,8 point principalement dus à la bonne performance des activités pièces de rechange et véhicules d'occasion et à la baisse des ventes avec engagement de reprise.

Ces éléments positifs ont permis de compenser la baisse des volumes (-0,5 point) et des ventes aux partenaires (-1,8 point). L'évolution négative des ventes aux partenaires provient principalement de la fermeture du marché iranien et du déclin du diesel en Europe.

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Automobile hors AVTOVAZ	**2 204**	**2 749**	**-545**
En % du chiffre d'affaires du secteur	*4,3 %*	*5,1 %*	*-0,8 pt*
AVTOVAZ	**204**	**55**	**+149**
En % du chiffre d'affaires AVTOVAZ	*6,7 %*	*2,0 %*	*+0,5 pt*
Financement des ventes	**1 204**	**1 050**	**+154**
TOTAL	**3 612**	**3 854**	**-242**
En % du chiffre d'affaires Groupe	*6,3 %*	*6,6 %*	*-0,3 pt*

(1) Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé à taux de change et périmètre constants, le Groupe Renault recalcule le chiffre d'affaires de l'exercice en cours en appliquant les taux de change moyens annuels de l'exercice précédent, et en excluant les variations de périmètre significatives intervenues au cours de l'exercice.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 3 612 millions d'euros et représente 6,3 % du chiffre d'affaires. Hors impact IFRS 15 expliqué ci-dessus, la marge aurait été de 3 724 millions d'euros (soit 6,5 % du chiffre d'affaires).

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** est en baisse de -545 millions d'euros à 2 204 millions d'euros et représente 4,3 % du chiffre d'affaires du secteur (4,5 % hors reclassement comptable sur le chiffre d'affaires mentionné ci-dessus et impact IFRS 15) contre 5,1 % en 2017.

Outre un effet volume négatif de 329 millions d'euros, ce repli s'explique largement par un environnement défavorable pour :

- les devises avec un impact de -526 millions d'euros principalement du fait de la dépréciation du peso argentin ;
- les matières premières (-356 millions d'euros) reflétant en grande partie la hausse des prix de l'acier.

Pour contrer ces effets négatifs, le Groupe a poursuivi sa politique de maîtrise des coûts avec un impact positif du Monozukuri[1] de 421 millions d'euros et des hausses de prix non seulement dans les pays émergents mais aussi en Europe conduisant à un effet mix-prix-enrichissement positif de 261 millions d'euros.

La **contribution d'AVTOVAZ à la marge opérationnelle** s'élève à 204 millions d'euros contre 55 millions d'euros en 2017, soit 6,7 % de son chiffre d'affaires externe et marque une nouvelle étape du redressement de la société grâce au succès de ses nouveaux modèles sur un marché en reprise et aux efforts de rationalisation des coûts. De plus, AVTOVAZ a bénéficié en 2018 d'effets positifs non récurrents.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 204 millions d'euros contre 1 050 millions d'euros en 2017. Cette hausse de près de 15 % est principalement liée à la bonne performance commerciale des dernières années.

Le coût du risque total, qui inclut désormais l'application de la norme IFRS 9, s'établit à 0,33 % des actifs productifs moyens, contre 0,11 % en 2017, confirmant une politique robuste d'acceptation et de recouvrement.

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -625 millions d'euros contre -48 millions d'euros en 2017. Cette forte dégradation a essentiellement deux origines : d'une part les conséquences de la crise argentine pour plus de 200 millions d'euros et d'autre part, des provisions notamment liées au programme de dispense d'activité de fin de carrière en France, pour près de 300 millions d'euros.

En conséquence, le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à 2 987 millions d'euros contre 3 806 millions d'euros en 2017.

Le **résultat financier** s'élève à -353 millions d'euros, contre -391 millions d'euros en 2017 (après prise en compte de la modification de la méthode de comptabilisation des titres participatifs). L'amélioration du coût de l'endettement du Groupe permet d'absorber une charge de 31 millions d'euros liée à l'application des règles comptables suite au passage en hyperinflation de l'Argentine.

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève à 1 540 millions d'euros, contre 2 799 millions d'euros en 2017. En 2017, la contribution de Nissan intégrait un produit non récurrent de 1 021 millions d'euros lié à la réforme fiscale votée fin 2017 aux États-Unis et un gain de cession de la participation dans Calsonic Kansei.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 723 millions d'euros.

Le **résultat net** s'établit à 3 451 millions d'euros contre 5 308 millions d'euros. Ce repli provient principalement de la moindre contribution de Nissan (-1 282 million d'euros) qui a bénéficié en 2017 de produits non récurrents à hauteur de 1 021 millions d'euros comme mentionné ci-dessus. Le résultat net, part du Groupe, à 3 302 millions d'euros (12,24 euros par action par rapport à 19,23 euros par action en 2017).

Free cash flow opérationnel de l'Automobile

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées)	4 386	4 327	+59
Variation du besoin en fonds de roulement	781	447	+334
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	-4 166	-3 362	-804
Véhicules et batteries donnés en location	-509	-529	+20
***Free cash flow* opérationnel hors AVTOVAZ**	**492**	**883**	**-391**
***Free cash flow* opérationnel AVTOVAZ**	**115**	**62**	**+53**
***Free cash flow* opérationnel y compris AVTOVAZ**	**607**	**945**	**-338**

En 2018, le *free cash flow* **opérationnel de l'Automobile, y compris AVTOVAZ** pour 115 millions d'euros, est positif à hauteur de 607 millions d'euros. Hors AVTOVAZ, l'évolution s'explique par les éléments suivants :

- une capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés) de 4 386 millions d'euros ;
- une contribution positive du besoin en fonds de roulement de 781 millions d'euros ;
- des investissements corporels et incorporels, nets des cessions, de 4 166 millions d'euros contre 3 362 millions d'euros en 2017 soit une augmentation de 804 millions d'euros.

(1) Monozukuri : performance achats (hors matières premières), garantie, frais de R&D, coûts industriels et logistiques.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de Recherche et Développement s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Dépenses de R&D	-3 487	-2 958	-529
Frais de développement capitalisés	1 695	1 193	+502
en % des dépenses de R&D	*48,6 %*	*40,3 %*	*+8,3 pts*
Amortissements	-784	-803	+19
Frais de R&D bruts constatés en résultat hors AVTOVAZ	**-2 576**	**-2 568**	**-8**
Frais de R&D bruts constatés en résultat AVTOVAZ	**-22**	**-22**	**0**
Frais de R&D bruts constatés en résultat y compris AVTOVAZ	**-2 598**	**-2 590**	**-8**

Le taux de capitalisation hors AVTOVAZ augmente de 40,3 % en 2017 à 48,6 % en 2018 en lien avec l'avancement des projets.

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2018	2017
Investissements corporels (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	2 557	2 221
Investissements incorporels	1 735	1 285
dont frais de développement capitalisés	*1 695*	*1 193*
Total investissements	**4 292**	**3 506**
Produits des cessions	-126	-144
Total Automobile hors AVTOVAZ	**4 166**	**3 362**
Total AVTOVAZ	**83**	**79**
Total Financement des ventes	**19**	**7**
TOTAL GROUPE	**4 268**	**3 448**

Les investissements bruts totaux de 2018 sont en hausse par rapport à 2017 ; ils se répartissent à raison de 69 % pour l'Europe et 31 % pour le reste du monde.

- **En Europe**, les investissements effectués sont consacrés principalement au renouvellement de la gamme AB (nouvelle famille CAPTUR et CLIO) et ses plates-formes, au renouvellement du KANGOO, à l'adaptation de l'outil industriel aux évolutions de la demande en matière de motorisations (y compris électrification), et à l'application de la réglementation Euro6.
- **À l'international**, les investissements concernent principalement le renouvellement des gammes AB (Nouvelle CLIO en Turquie), Global Access (remplaçant de LOGAN et SANDERO en Roumanie et au Maroc, et de DUSTER en Roumanie et au Brésil) et C (nouveau véhicule ARKANA en Russie).

INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS GROUPE

(en millions d'euros)	2018	2017
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	4 185	3 369
Frais de développement capitalisés	-1 695	-1 193
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	-219	-200
Investissements industriels et commerciaux nets hors R&D hors AVTOVAZ (1)	**2 271**	**1 976**
en % du chiffre d'affaires Groupe hors AVTOVAZ	*4,2 %*	*3,5 %*
Dépenses de R&D hors AVTOVAZ	**3 487**	**2 958**
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	-484	-373
Frais de R&D nets hors AVTOVAZ (2)	**3 003**	**2 585**
en % du chiffre d'affaires Groupe hors AVTOVAZ	*5,5 %*	*4,6 %*
Investissements et frais de R&D nets hors AVTOVAZ (1)+(2)	**5 274**	**4 561**
en % du chiffre d'affaires Groupe hors AVTOVAZ	*9,7 %*	*8,1 %*
Investissements et frais de R&D nets y compris AVTOVAZ	**5 373**	**4 648**
en % du chiffre d'affaires Groupe y compris AVTOVAZ	*9,4 %*	*7,9 %*

Les investissements et frais de R&D nets se sont établis à 9,4 % du chiffre d'affaires Groupe en 2018 contre 7,9 % en 2017.

Position nette de liquidité de l'Automobile au 31 décembre 2018

VARIATION DE LA POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ *(en millions d'euros)*

Position nette de liquidité y compris AVTOVAZ au 31/12/2017 (publié)	**+2 928**
Ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du Groupe AVTOVAZ	*+281*
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ Y COMPRIS AVTOVAZ AU 31/12/2017 (RETRAITÉ)	**+3 209**
Free cash flow opérationnel 2018	+607
Dividendes reçus	+828
Dividendes payés aux actionnaires par Renault et ses filiales	-1 108
Investissements financiers et autres y compris AVTOVAZ	+166
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ Y COMPRIS AVTOVAZ AU 31/12/2018	**+3 702**

La hausse de 493 millions d'euros de la **position nette de liquidité** par rapport au 31 décembre 2017 (retraité) s'explique notamment par :

- le *free cash flow* opérationnel ;
- le flux net de dividendes ;
- divers investissements financiers et autres (acquisition de titres d'autocontrôle, prises de participations...).

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017 retraité*
Passifs financiers non courants	-6 196	-5 107
Passifs financiers courants	-3 343	-4 761
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	+55	+89
Actifs financiers courants	+1 409	+1 143
Trésorerie et équivalents de trésorerie	+11 777	+11 845
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ	**+3 702**	**+3 209**

* *Impact du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018.*

Sur l'année 2018, Renault a émis via son programme EMTN deux Eurobonds de 700 et 750 millions d'euros chacun (maturités six et huit ans). Renault a également émis, via son programme *Shelf Registration*, un Samourai pour un nominal de 57,4 milliards de yens, composé de deux tranches, l'une de 39,1 milliards de yens à maturité trois ans ; et l'autre de 18,3 milliards de yens à maturité cinq ans.

À fin décembre 2018, la réserve de liquidité de l'Automobile s'établit à 15,3 milliards d'euros. Cette réserve est constituée de :

- 11,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour **RCI Banque**, au 31 décembre 2018, les sécurités disponibles s'élèvent à 11 milliards d'euros. Elles comprennent :

- des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,4 milliards d'euros ;
- des actifs mobilisables en Banque centrale européenne pour 3,8 milliards d'euros ;
- des actifs hautement liquides (HQLA) pour 2,2 milliards d'euros ;
- et un montant d'actifs financiers de 0,4 milliard d'euros.

1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2018	2017	2016	2015	2014
Frais de R&D nets *(en millions d'euros)* (1)	3043 (2)	2 609 (2)	2 284	1 990	1 636
Chiffres d'affaires Groupe publié *(en millions d'euros)*	57 419	58 770	51 243	45 327	41 055
R&D/CA Groupe	5,3 %	4,60 %	4,50 %	4,40 %	3,90 %
Effectifs R&D Groupe Renault	23 451 (2)	19 721	18 120	16 605	16 308
Brevets Groupe Renault	816	683	565	479	608
dont Renault et Nissan en co-propriété	375	235			
dont AVTOVAZ	35	33			

(1) = dépenses de R&D – dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres.
(2) Valeur intégrant VAZ.

1.4.1 Le véhicule de demain

L'industrie automobile vit une révolution et le véhicule du futur sera électrique, connecté et autonome. Cela implique beaucoup de technologies et de processus à développer, des partenariats à trouver, des choix à opérer. Pour répondre aux enjeux, le Groupe Renault s'adapte en innovant, en collaborant avec de nouveaux acteurs (y compris les start-ups), en définissant de nouvelles manières de travailler.

La recherche sur le véhicule connecté

Les véhicules sont de plus en plus connectés au monde qui les entoure. En 2018, plusieurs projets associant connectivité et véhicule autonome ont vu le jour.

Renault SYMBIOZ Demo Car

En janvier 2018, Groupe Renault a présenté SYMBIOZ Demo Car, un prototype de véhicule autonome (de niveau 4 SAE) et connecté.

Renault SYMBIOZ Demo Car est connecté aux infrastructures routières du réseau du groupe Sanef, filiale du groupe Albertis, premier opérateur mondial d'autoroutes. Cette expérimentation de communication entre le véhicule et l'infrastructure reprend les protocoles de communication définis dans le cadre du projet européen de partenariat public-privé SCOOP. Grâce à elle :

- l'expérience de conduite est plus sûre et plus sereine puisque le véhicule est averti à l'avance des éventuels dangers situés sur son trajet : travaux, accident, météo dégradée, embouteillages, etc. Ainsi, le véhicule est capable de « voir » au-delà de ses propres capteurs ;
- SYMBIOZ Demo car détecte les voies de télépéage qui sont configurées en mode sans arrêt (TSA, pour Télépéage Sans Arrêt) lui permettant ainsi de passer en mode entièrement autonome une barrière de péage sur l'autoroute A13. Cette expérience est rendue possible grâce à la cartographie HD de la zone fournie par le partenaire du projet Tom-Tom ;
- de nouveaux types de données sont proposées aux occupants de la voiture. À proximité d'un lieu touristique, des informations au sujet de ce lieu s'affichent sur l'écran L-Shape du tableau de bord.

Rouen Normandy Autonomous Lab

Dans le cadre du projet Rouen Normandy Autonomous Lab (RNAL), en partenariat avec Transdev, le Groupe Renault teste sur routes ouvertes un service de mobilité autonome. Il s'agit d'une première en Europe. L'écosystème de cette expérimentation inclut quatre Renault ZOE électriques équipées de capteurs et d'intelligence embarquée pour les transformer en véhicules autonomes, une application clients pour réserver le trajet, un poste de contrôle de la flotte à distance, une infrastructure connectée et des réseaux de télécommunications sécurisés.

L'objectif est de tester et de développer un service de transport à la demande sans conducteur humain, mais avec supervision humaine. Évoluant dans une infrastructure connectée, les véhicules autonomes peuvent facilement transporter des passagers le long de parcours validés où des équipements technologiques communiquent avec la flotte à des points sensibles : ronds-points, feux de circulation, passages piétons, etc.

Le Groupe Renault et Transdev ont équipé les véhicules de caméras, de scanners laser (LiDAR), d'un système GPS différentiel et d'une cartographie HD garantissant une vision à 360° et une localisation précise. Les véhicules établissent une représentation 3D en temps réel de leur environnement, ce qui leur permet de détecter, localiser et identifier des objets en mouvement et immobiles autour d'eux et de prendre ainsi les meilleures décisions. 17 points d'arrêt ont été enregistrés à travers des capteurs stratégiquement positionnés sur l'infrastructure le long du parcours. Ces capteurs supplémentaires transmettent des données aux véhicules qui peuvent ainsi voir encore plus loin que leurs propres capteurs, anticiper leur environnement et être avertis de la présence de véhicules ou de piétons en dehors de leur portée.

Plusieurs autres axes de recherche portent sur cette thématique du véhicule connecté et visent à développer des systèmes intelligents permettant par exemple de prendre en compte les préférences et les émotions du conducteur pour lui faire part des propositions d'ambiances ou de parcours, ou participer à la perception étendue du véhicule autonome en donnant des informations sur l'environnement.

La recherche sur le véhicule autonome et la mobilité partagée

Expérimentations de terrain : mobilité partagée en véhicules autonomes

L'alliance Renault-Nissan et Transdev ont signé en 2017 un partenariat pour le développement de services de mobilité avec des flottes de véhicules électriques autonomes pour les transports publics et les transports à la demande. Les deux entreprises collaborent à la conception d'un système de transport complet et modulaire qui permettra aux clients de réserver leurs trajets, et aux opérateurs d'exploiter et de gérer une flotte de véhicules autonomes.

Pour le Groupe Renault, pionnier et leader européen des ventes de véhicules 100 % électriques, ce programme est une étape importante dans sa stratégie de développer des services de mobilité à la demande avec le lancement de ces premières expérimentations opérationnelles avec des utilisateurs réels, dans la durée, avec des véhicules électriques autonomes. Elles permettront de développer ces solutions, de comprendre les comportements des utilisateurs, la manière d'utiliser et d'opérer ces services. En parallèle du programme de véhicules de conduite autonome qui sera progressivement déployé dans la gamme sous l'appellation « EASY DRIVE », ce nouveau programme vise à établir les technologies de véhicules autonomes dédiées aux services de mobilité.

Le partenariat de recherche entre l'alliance Renault-Nissan et Transdev s'est d'abord matérialisé à Rouen. Depuis, Transdev et le Groupe Renault sont également engagés dans le projet EVAPS (éco-mobilité par véhicules autonomes sur le territoire de Paris-Saclay). Ce projet de 16 millions d'euros initié par Renault et réalisé avec le concours des Investissements d'Avenir de l'État confiés à l'ADEME, s'appuie sur l'expertise de l'Institut pour la transition énergétique VEDECOM, de l'Institut de recherche technologique SystemX et de l'Université de Paris-Saclay. Il vise à développer des services de mobilité intelligente utilisant des véhicules autonomes sur des trajets périurbains au sein de la Communauté d'agglomération Paris-Saclay.

Outils de simulation pour les véhicules autonomes

ELID² : explorer les nouveaux usages du véhicule autonome

Pour inventer les cockpits du véhicule autonome de demain, Renault s'est doté d'un nouvel outil de recherche : ELID² (*Experience Life in Delegation*), un démonstrateur innovant et modulable.

Conçu sur la base d'un cockpit d'Espace V, ELID² se présente comme la partie avant d'un véhicule, couplée à un simulateur permettant de représenter une situation de conduite autonome. Tout a été fait pour qu'à son bord, le conducteur ou le passager avant se sentent comme dans un véhicule autonome sur la route et se projettent dans des activités de vie à bord. Ainsi, si le conducteur souhaite se détendre en regardant un film, le siège peut basculer et un écran sortir de la planche de bord. Il peut également partager son film avec le passager ou choisir d'autres activités comme écrire des mails ou naviguer sur Internet.

ELID² est intégralement modulable. Planche de bord, écrans, volant, sièges, etc. : tous les équipements peuvent être changés facilement. Le démonstrateur pourra ainsi évoluer au cours des prochaines années pour tenir compte de nouveaux axes de recherche ou de l'évolution technologique.

Cet outil de recherche sert aux ergonomes à tester des solutions de cockpit et étudier le comportement des occupants lors des principales phases de la conduite autonome : activation du mode autonome, conduite autonome, et reprise en main de la conduite.

Renault R-NEST : combattre l'hypovigilance au volant à l'aide de stimulations

Développé à la Direction de la recherche du Groupe Renault, le projet Renault R-NEST (Renault Research Tool for NEuroscientific STudies) est un outil de recherche en neurophysiologie et un démonstrateur de ces systèmes. Le but de cette recherche est de contribuer à diminuer les accidents causés par la fatigue au volant.

Le démonstrateur se compose d'un module de conduite statique. Doté de deux caméras (3D et 2D), il **capte et enregistre les réactions du conducteur** et mesure de très nombreuses données (rythme cardiaque, position et mouvements de la tête, etc.). L'analyse de ces paramètres permet de déterminer l'état du conducteur, par exemple de reconnaître son état de vigilance.

En cas d'hypovigilance constatée, Renault R-NEST agit pour la sécurité du conducteur et des usagers, en situation de conduite comme en situation d'arrêt, en proposant des scénarios de réactivation ou relaxation basés sur la « stimulation binaurale ». Celle-ci consiste à appliquer des fréquences auditives très légèrement différentes à chaque oreille ; le cerveau perçoit cette différence et est stimulé en fonction. Par exemple, en situation de conduite, le système va informer le conducteur et lui proposer des contre-mesures comme une musique contenant des *infrasounds* qui ont pour effet de réactiver sa concentration, le temps qu'il puisse se garer en toute sécurité sur un parking et ainsi éviter un accident par endormissement au volant.

Les études menées autour de ces stimulations démontrent des résultats très positifs : les conducteurs sont davantage éveillés après une sieste avec *infrasounds* ou une stimulation *infrasounds* qu'après une tasse de café ou une sieste classique. Les bénéfices sont à la fois physiologiques (le cerveau est plus « éveillé »), comportementaux (le taux de réaction des sujets est plus élevé) et également subjectifs (le conducteur se sent moins fatigué).

La recherche sur le véhicule électrique (VE)

Avec une dizaine d'années d'avance sur la plupart des compétiteurs, le Groupe Renault est à la fois un pionnier de la mobilité électrique et le leader en Europe. C'est le fruit d'un travail continu des équipes du Groupe pour garder cette avance, à l'heure où la compétition se fait de plus en plus présente, confortant ainsi le choix stratégique du véhicule électrique. Nos 4 priorités dans cette compétition sont :

- enrichir continuellement notre offre, en faisant évoluer la gamme actuelle de cinq véhicules et en introduisant des nouveaux produits pour atteindre 8 véhicules 100 % électriques en 2022 ;
- accroître l'autonomie des batteries : dans ce domaine, la technologie progresse rapidement. La commercialisation fin 2016 de la nouvelle ZOE avec ses 400 km d'autonomie NEDC et le Mid Term Plan Renault annonçant une autonomie supérieure à 600 km en 2022 en sont l'illustration. Néanmoins, le choix de l'autonomie par le client deviendra de plus en plus un choix rationnel qu'il faudra couvrir avec plusieurs niveaux différents en fonction du budget et du profil client de roulage ;
- accroître la compétitivité des technologies du VE : cela concerne aussi bien la réduction du coût des batteries que la réduction du coût sur les composants électroniques de puissance qui seront moins chers, moins encombrants et plus performants. Le Mid Term Plan Renault, annonçant une réduction de 30 % sur le coût des batteries et de 20 % sur le coût des composants électroniques de puissance, en est une illustration ;
- développer des technologies permettant une recharge plus facile et plus efficace des batteries : l'amélioration de la chargeabilité des batteries et le développement/standardisation de chargeurs dits « rapides » seront un facteur clé pour les véhicules électriques de demain. Des recherches sont également menées sur la recharge inductive (statique et dynamique) et sur la charge robotisée qui pourraient permettre à l'utilisateur de recharger la batterie de son VE sans avoir à brancher un câble électrique sur un chargeur.

Charge dynamique sans contact : la recharge électrique par induction en roulant

Renault développe un projet de recharge électrique dynamique par induction, qui permet de recharger la batterie de son véhicule électrique tout en roulant.

Des bobines en matériau conducteur (cuivre, aluminium…) sont intégrées dans la route. Alimentées par un courant alternatif, ces boucles émettent un champ magnétique capté par la boucle réceptrice située, elle, sous la voiture. Quand le véhicule passe au-dessus d'une bobine sous la route, le champ électromagnétique crée un courant électrique induit dans la bobine réceptrice. C'est ce courant induit qui est utilisé soit directement pour la traction soit pour la recharge de la batterie. Ainsi, la route fournit de l'énergie à la voiture quand celle-ci roule dessus.

Rouler au-dessus des bobines permettrait la recharge permanente et automatique des véhicules électriques. On peut soit apporter l'énergie nécessaire au roulage, en tout ou partie, soit apporter l'énergie pour charger la batterie. L'énergie transmise au véhicule est proportionnelle au temps passé à rouler sur la portion équipée.

Une portion de route expérimentale a été développée avec les boucles et un trottoir artificiel qui cache l'électronique associée. Chaque bobine est gérée séparément et peut transférer au véhicule l'énergie dont il a besoin. Dans cette expérimentation, le véhicule d'essai est un Twizy, qui reçoit 2 kilowatts en continu. C'est une première étape.

Nouvelles technologies de batteries pour véhicules électriques

Fin 2018, l'Alliance Ventures, le fonds de capital-risque de Renault-Nissan-Mitsubishi, annonce sa participation à la dernière étape de financement d'Enevate Corporation. Basée à Irvine (Californie) cette société est spécialisée dans la conception de batteries lithium-ion. Il s'agit du dernier investissement d'Alliance Ventures, lancé cette année en vue de soutenir les start-ups les plus innovantes en matière de systèmes nouvelle génération destinés à l'industrie automobile. Les batteries lithium-ion à dominante silicium développées par la société Enevate offrent des capacités de charge ultrarapide et une haute densité énergétique, pour un coût réduit. Elle offre le temps de charge le plus court parmi les technologies de batterie lithium-ion actuellement disponibles sur le marché.

Alliance Ventures a également investi dans Ionic Materials, une entreprise américaine prometteuse qui développe un matériau polymère dont les propriétés pourraient contribuer au développement de cellules dites « tout solide ». L'acquisition coïncide avec la mise en application d'un accord de coopération dans le domaine de la recherche et du développement, passé entre Ionic Materials et l'Alliance. Basé au Massachusetts, Ionic Materials développe un matériau polymère pouvant se substituer à l'électrolyte liquide des cellule Li-ion « classiques », capable ainsi de contribuer à l'amélioration de la performance et du rendement économique des batteries à haute densité énergétique pour de multiples applications, dont l'automobile.

Les partenariats

Réinventer l'automobile du XXIe siècle : véhicule frugal en énergie, fortement allégé, connecté et capable de se substituer au conducteur pour tout ou partie de ses activités, c'est un défi qui ne peut être relevé que collectivement. Pour Renault, les contrats de collaboration de R&D permettent d'accélérer le développement des technologies nécessaires pour relever ces challenges, mais aussi d'enrichir les compétences en partageant les coûts : un levier clé pour faire mûrir les innovations plus rapidement afin de les introduire davantage dans les projets véhicule :

Contrats collaboratifs contractualisés : 66

Contrats européens : 35 | Contrats français : 31

Conventions CIFRE : 82

À titre d'exemple, quelques projets issus du portefeuille 2018 :

	Métier	Thème	Nom du projet	Descriptif	Financeur	Programme de financement
Europe	Nouvelle mobilité	Connectivité	C-ROADS	Amélioration et élargissement des connaissances Car2X (déploiement de la technologie ITS G5 avec un fort accent sur l'interopérabilité européenne, solution hybride avec GSM, environnements urbains avec services multimodaux)	CE	CEF
			SCOOP II	Système coopératif pilote français – V2X – Préparation du véhicule autonome. Expérimentation sur 3 000 véhicules de connectivité *Vehicle to Vehicle* et *Vehicle to Infrastructure*.		
			CONCORDA	Concorda prépare les autoroutes européennes à la conduite automatisée des poids lourds sous forme de *Platooning* avec des services et des technologies connectés adéquats.		2016-EU-TM-0327-S
		Véhicule autonome	DANGUN	Développer, tester et valider un assistant pour les embouteillages. Contribuer à la normalisation des protocoles d'essai en Corée. Développer un système de téléopération permettant le déploiement de la robotique. Les systèmes seront intégrés dans 2 robots Renault Zoe.		EUREKA ITEA 3
			L3PILOT	Développement d'un véhicule autonome niveau 3 avec démonstrateurs.		H2020-ART-02-2016
	Sécurité		ENABLE-S3	Initiative européenne visant à permettre la validation de systèmes hautement automatisés sûrs et sécurisés. Le projet se concentre sur la validation de systèmes autonomes en mettant l'accent sur les plates-formes de transport et les composantes liées à la santé.		H2020-ECSEL
France	Mécanique	Moteur électrique	VELOCE	Développer un groupe motopropulseur électronique 48 V (moteur électrique, électronique de puissance et transmission) pour les VE à très bas prix et les navettes auto-mobiles. Sécheur d'air pour une meilleure gestion thermique de l'habitacle (amélioration du confort thermique, amélioration de la qualité, réduction de la consommation d'énergie).	ADEME	PIA 2
	Nouvelle mobilité	Véhicule autonome	TORNADO	Expérimentation d'un service de transport autonome en zone péri-urbaine peu desservie. Objectifs : déterminer les besoins en infrastructure pour le déploiement de véhicules autonomes, comprendre les attentes utilisateurs au-delà des métropoles.	IdF	FUI 23
			EVAPS	Développer et expérimenter des Services de Mobilité Autonome sur des espaces dédiés (Paris-Saclay) avec des véhicules électriques (ZOE, navettes).	ADEME	PIA 2 véhicule routier et mobilité du futur
			FOT Rouen	Développer et expérimenter des services de mobilité autonome de bout en bout avec TRANSDEV en milieu urbain à Rouen (cas de l'utilisateur Feeder).	CDC	FEDER/FSE 2014-2020
	Process	Usine du futur	PIKAFLEX	Développement de systèmes robotisés autonomes pour des applications de *picking/kitting* de pièces (préparation des pièces pour envoi sur la chaîne).	BPI	FUI 21
			HPP	HPP : haute pression pulsée : projet *manufacturing*. Technologie d'allégement mettant en œuvre des développements de systèmes de soudage, sertissage, magnétoformage et électro-hydroformage entre l'acier et l'aluminium.	ADEME	PIA

GIE Recherches et Études PSA-Renault

Le GIE Recherches et Études PSA-Renault héberge les coopérations entre les deux constructeurs dans les domaines d'intérêt commun. Historiquement, les deux principales entités pour réaliser ces activités d'intérêt commun sont :

- le LAB (créé en 1969), Laboratoire d'accidentologie, dont les activités portent sur l'accidentologie, la biomécanique et le comportement humain.

  Le LAB, dans son plan d'action, s'appuie sur de nombreux projets collaboratifs soutenus par les instances françaises et européennes. Il contribue aux études menées notamment sur le véhicule autonome dont les enjeux sont principalement centrés sur les cas d'usages en matière de sécurité routière ;
- le GSM (créé en 1980), associant également l'IFPen (IFP énergies nouvelles) dont les travaux portent sur les motorisations thermiques et hybrides, les carburants, la combustion, la dépollution des moteurs thermiques et la qualité de l'air. Il examine également les filières énergétiques alternatives au regard de la politique globale de réduction des impacts environnementaux décidés lors de la COP 21.

Le projet RAMSE3S, soutenu dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, a structuré la majeure partie des travaux de recherche du GSM, ces trois dernières années. Le projet arrive à son terme en fin d'année 2018. Les retombées sont nombreuses, que ce soit sur la compréhension des phénomènes ou sur les orientations technologiques à retenir pour les motorisations du futur.

- l'IRT M2P et l'IRT Jules Verne dont les travaux sont partagés avec les 2 constructeurs automobiles et des académiques sur des sujets matériaux métalliques et composites. Pour exemples :
  - le projet Transfuge, démarré en 2018 et se terminant en 2022, vise à réduire le coût de production des engrenages par des innovations sur les matériaux,
  - le projet Fastform, démarré en 2016 et se terminant en 2021, vise à valider l'industrialisation de la production de préformes hybrides avec des contraintes de cadence automobile.

Investissements d'avenir

Doté initialement de 35 milliards d'euros, le programme des investissements d'avenir lancé en 2010 par le Commissariat général à l'investissement est l'un des chantiers économiques les plus ambitieux. Renault a soumis régulièrement des projets technologiques majeurs autour des thèmes suivants :

- véhicule du futur : infrastructures de charge, chaîne de traction thermique, chaîne de traction électrique, allégement, aérodynamique et structure ;
- économie circulaire : recyclage ;
- économie numérique : génie logiciel ;
- nouvelles mobilités ;
- procédés industriels.

Parmi les projets les plus récents, déposés, et en cours de mise en œuvre en 2018, certains domaines stratégiques pour Renault sont abordés, notamment :

- les procédés industriels innovants : le Projet HPP (haute puissance pulsée) permettant de la mise en forme à très grande vitesse et des possibilités d'assemblage multimatériaux robustes au service de l'introduction de matériaux nouveaux pour l'allégement ;
- le moteur électrique : le projet COCTEL vise le développement d'une chaîne électrique au moyen de la simulation numérique ;
- l'allégement : ALLEGRIA : allégement économique grâce à l'aluminium. Ce projet de développement et de validation vise à trouver des solutions d'allégement économiques à base d'aluminium ;
- les mobilités du futur : le projet EVAPS (écomobilité par véhicules autonomes sur le territoire de Paris Saclay) est une étude sur les usages et services innovants de mobilité, utilisant des véhicules autonomes et connectés, en usage expérimental sur le territoire de Paris-Saclay :
- l'électrique : Forty-Eight : ce projet vise à l'amélioration de l'efficacité énergétique des auxiliaires électriques dans un véhicule routier par passage d'un réseau 12 V à un réseau 48 V dans le cas du *mild-hybrid*.

Dans le cadre de ce PIA, Renault a participé très activement à la structuration et préparation du programme d'envergure SAM (Sécurité et acceptabilité de la conduite et de la mobilité), porté par la Filière automobile (PFA).

En novembre 2017, le Conseil national de l'industrie (CNI) a mandaté le Comité stratégique filière automobile, représenté par Luc Chatel (président de la plate-forme Filière automobile & mobilités (PFA)) pour proposer un programme d'expérimentations du véhicule autonome autour de priorités partagées avec les autorités publiques, dans un cadre permettant la mutualisation des retours d'expérience.

En cohérence avec la Stratégie nationale pour le développement des véhicules autonomes, cette mission s'appuie sur le programme « France véhicules autonomes » (FVA), associant industriels et académiques français pour relever les défis liés au déploiement de la mobilité autonome : démonstration de la sécurité, réponse aux besoins de mobilité des territoires, réduction des émissions, acceptabilité, cadre réglementaire et juridique.

Afin de soutenir des projets d'Expérimentation du véhicule routier autonome (EVRA), l'ADEME a lancé l'Appel à Projet EVRA dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), dont l'objectif est de concourir aux développements de méthodologies de validation de la sécurité, à l'amélioration des connaissances sur les usages, l'acceptabilité et les impacts sociétaux.

En réponse à cet appel à projets et en cohérence avec le programme national FVA, un consortium d'acteurs industriels (constructeurs, opérateurs de transport, systémiers et équipementiers, gestionnaires d'infrastructures), d'acteurs de la recherche et de partenaires territoriaux se rassemble pour réaliser un projet d'envergure sur la Sécurité et l'acceptabilité de la conduite et de la mobilité autonome (SAM).

Ce projet vise à élaborer un « bien commun », défini par l'ensemble des connaissances dont la mutualisation et le partage avec les autorités publiques bénéficient à l'élaboration des politiques publiques et à la construction d'un état de l'art, notamment en matière de sécurité, d'impacts et d'acceptabilité.

Ce bien commun sera construit autour d'une approche méthodologique commune et partagée et d'expérimentations de véhicules autonomes sur routes ouvertes dans les trois domaines d'application ciblés : véhicule particulier autonome, système autonome de transport collectif et partagé, système autonome de transport de marchandises.

Accords de recherche avec le CEA

Un premier accord de Recherche et Développement portant sur le véhicule propre et la mobilité durable pour tous a été signé avec le CEA en 2010. Les résultats positifs des différents accords stratégiques qui se sont succédé ont conduit Renault et le CEA à poursuivre et approfondir leur coopération sur la R&D. Le dernier accord stratégique, signé le 18 avril 2014 pour une durée de cinq ans à partir du 1er janvier 2015, couvre les domaines des précédents accords, à savoir :

- les nouvelles énergies dans le transport ;
- l'architecture électrique et électronique du futur ;
- les réseaux de charge et décharge intelligents ;
- les moyens nouveaux de conception et de fabrication des véhicules ;
- l'amélioration de la compétitivité des moteurs thermiques (en particulier le post-traitement) ;
- le véhicule communicant et la sécurité active.

Cet accord stratégique global, en vigueur depuis le 1er janvier 2015, s'appuie maintenant sur l'équipe du laboratoire commun dont l'activité, dédiée exclusivement à l'accord batteries jusqu'à fin 2014, a été étendue à l'ensemble des activités du CEA. La 1re année (2015) de l'accord global a permis de conforter les projets à fort potentiel initiés au sein des deux accords précédents (batterie et électronique de puissance). L'année 2018 a vu le démarrage des activités sur les nouveaux axes de collaboration tels que les nouvelles technologies/intelligence artificielle pour le *process* des usines ainsi que la *Supply Chain*.

Les pôles de compétitivité

Renault maintient sa présence et une implication forte dans les principaux pôles de compétitivité traitant de la mobilité, à savoir Mov'eo et System@tic pour Paris et sa région proche, et ID4Car dans la région de l'Ouest.

Un des axes majeurs des pôles de compétitivité porte sur le rapprochement des grands groupes avec les PME et des universités, pour promouvoir des projets de recherche collaborative.

Renault soutient ces initiatives, par une implication active dans leur fonctionnement, dans les différentes instances opérationnelles et de gouvernance de ces pôles : Conseil d'administration, bureaux, comités scientifiques, comités opérationnels, membres ou pilotes de DAS [(1)], etc.

Renault est également un acteur majeur, parfois comme leader ou bien comme partenaire, des projets générés et labellisés dans ces pôles.

Ces trois pôles de compétitivité bénéficient depuis 2016, du *Gold Label of the European Cluster Excellence Initiative* (ECEI), à la suite d'un audit des instances européennes, reconnaissant la qualité et la performance de ces derniers.

Pour répondre aux attentes croissantes de soutien aux PME innovantes, Renault accompagne les initiatives des pôles en faveur de celles-ci : participation aux revues des innovations proposées par les PME, montage de partenariats, etc.

(1) Domaines d'activités stratégiques.

Accord-cadre Renault-CNRS

Signé depuis le 15 mai 2013, ce partenariat stratégique entre Renault et le principal établissement de recherche public français contribue à fluidifier la signature des contrats locaux qui accompagnent nos relations avec près d'une centaine de laboratoires CNRS répartis sur tout le territoire (Lyon, Lille, Montpellier, Clermont, Rouen, Paris, Orléans, Bordeaux, Poitiers, Grenoble, Rennes, Strasbourg, etc.). Les conventions encadrant ce partenariat sont en cours de renouvellement.

Cet accord-cadre permet de pérenniser nos collaborations actuelles avec les laboratoires du CNRS mais également d'investiguer de nouveaux domaines de recherche collaborative et d'innovation pour les années à venir. Les neurosciences, la réalité virtuelle, l'ergonomie, les nouveaux matériaux ou encore les comportements humains dans des conditions de conduite déléguée sont autant de nouveaux champs de recherche investigués par les équipes Renault et CNRS.

Ces nouveaux champs d'investigations s'ajoutent aux maintenant plus traditionnelles coopérations scientifiques que sont les sciences de l'ingénierie et des systèmes, et notamment aux questions liées à la combustion, à la fatigue des matériaux, à la thermique ou à l'aéro-acoustique.

Ces coopérations prennent la forme :

- de projets de collaboration pluriannuels ;
- d'activités associées aux sujets de recherche des doctorants Cifre.

En mars 2017, Renault et Heudiasyc, une unité mixte de recherche entre l'UTC et le CNRS, ont créé un laboratoire commun, le SIVALAB, spécialisé dans les systèmes de localisation et de perception pour les véhicules autonomes.

Ce partenariat scientifique et technologique a été lancé pour quatre ans reconductibles. Il est le fruit d'une association de plus de dix ans et s'appuie sur les plates-formes de véhicule autonome d'Heudiasyc, développées sur base de Renault ZOE. L'objet d'étude principal de cette collaboration porte sur la fiabilité, l'intégrité et la précision des systèmes de perception et de localisation utilisés, pour la navigation des véhicules autonomes communicants.

Conséquence de ce partenariat durable, ce contrat-cadre, arrivé à échéance courant 2017, a été renouvelé pour 3 années supplémentaires, par la signature d'un avenant en février 2018.

1.4.2 Nouveaux produits 2018 : innovations et technologies associées

Nouveau Renault KADJAR

Nouveau Renault KADJAR, présenté au Mondial de l'Automobile de Paris, est équipé de nouvelles motorisations essence et diesel à la fois plus performantes et plus sobres pour toujours plus de plaisir de conduite.

Côté essence, le 1.3 TCe FAP se décline en 2 niveaux de puissance (140 et 160 ch). Cette motorisation de nouvelle génération, développée en commun par l'Alliance et son partenaire Daimler, répond aux plus hauts standards de qualité des deux partenaires et offre une plus large gamme de puissances que le précédent moteur TCe, un couple accru (notamment à bas régimes), des émissions de CO_2 réduites et des consommations abaissées.

En ce qui concerne le diesel, une nouvelle génération de motorisations « Blue dCi » embarque les derniers systèmes de réduction des émissions polluantes. Nouveau Kadjar est proposé avec le 1.5 Blue dCi 115 ch et le 1.7 Blue dCi 150 ch.

Renault ZOE : nouveau moteur R110

Renault ZOE, véhicule électrique le plus vendu en Europe, se dote en 2018 d'un nouveau moteur R110 plus puissant. Sa gamme complète de motorisations est adaptée aux divers usages des conducteurs.

L'offre de motorisation se compose désormais du R90 (68 kW – équivalent 92 ch), du nouveau moteur R110 (80 kW – équivalent 108 ch) et du Q90 (65 kW – équivalent 88 ch).

Conçus par les ingénieurs du Technocentre, dans les Yvelines, et de l'usine de Cléon en Seine-Maritime, où ils sont fabriqués, les moteurs R90 et R110 permettent d'optimiser l'autonomie de Renault ZOE. Avec le même encombrement et la même masse, ils bénéficient d'excellentes performances en termes d'efficience énergétique et d'un fort dynamisme identique à bas régime en délivrant un couple maximum de 225 Nm en une fraction de seconde pour une ZOE toujours aussi tonique en ville.

Le R110 développe une plus grande capacité d'accélération sur voie rapide et autoroute, avec un gain de près de 2 secondes sur le 80-120 km/h. Cette amélioration significative des reprises renforce le confort de conduite à vitesse soutenue. Renault ZOE gagne en polyvalence pour des usages extra-urbains. Le conducteur peut ainsi profiter au maximum des 300 km d'autonomie réelle, confirmée par le protocole d'homologation WLTP.

Alpine A110 « Pure » et « Légende »

Présentées au Salon Automobile de Genève 2018, les A110 « Pure » et « Légende » enrichissent l'offre de série d'Alpine. Ces versions partagent les caractéristiques techniques de l'A110 « Première Édition » : châssis et structure en aluminium, moteur en position centrale arrière 1.8 l turbo d'une puissance de 252 ch et suspension à double triangulation avant et arrière.

Davantage axée sur la conduite, l'A110 « Pure » privilégie la connexion directe pilote/machine et une approche minimaliste. Légère, elle est équipée de sièges monocoque Sabelt de 13,1 kg et de jantes alliage de 17 pouces. Résultat, le poids de l'A110 Pure passe sous la barre des 1 100 kg.

Moteur 1.3 TCe : une nouvelle génération de motorisation au service de la gamme Renault

Renault a présenté au Salon de l'Automobile de Genève, en première mondiale, son nouveau moteur 1.3 essence turbo à injection directe co-développé entre l'Alliance et Daimler sur CAPTUR et SCENIC. Il est aujourd'hui également commercialisé sur MEGANE et CAPTUR.

Cette nouvelle motorisation offre un gain significatif en termes d'agrément de conduite, avec un meilleur couple à bas régime et une disponibilité plus importante et constante à haut régime tout en réduisant les consommations et émissions de CO_2, et en répondant aux exigences les plus élevées en termes de fiabilité et de durabilité.

Il intègre des innovations développées ces dernières années au sein de l'Alliance. Ainsi, le « Bore Spray Coating », technologie de revêtement des cylindres issue du moteur de la Nissan GT-R, améliore l'efficience en réduisant les frictions et en optimisant la conductivité thermique. D'autres technologies optimisent l'agrément moteur et réduisent les consommations et émissions de CO_2 : l'injection directe d'essence dont la pression a été augmentée à 250 bars et dont le mélange avec l'air a été optimisé grâce à une conception spécifique de la chambre de combustion. Et la technologie « Dual Variable Timing Camshaft » qui pilote les soupapes d'admission et d'échappement en fonction des sollicitations du moteur. Il en résulte plus de couple à bas régime et plus de couple disponible, de manière linéaire, à haut régime pour un gain significatif pour nos clients en termes d'agrément de conduite avec de meilleures reprises.

1.4.3 Leviers de performance

1.4.3.1 Modules et *Common Module Family* (CMF)

CMF-B : la nouvelle plate-forme de l'Alliance pour le segment B

Source de compétitivité accrue et de synergies, la démarche CMF (*Common Module Family*), mise en œuvre en 2013, permet de standardiser des zones d'architecture avec une couverture inégalée en nombre de véhicules développés au sein de l'alliance Renault-Nissan. Elle se traduit déjà pour l'Alliance par une réduction moyenne de 30 à 40 % en ingénierie produit/*process* par modèle et de 20 à 30 % pour l'achat de composants.

Après la famille CMF-C/D, regroupant les véhicules du haut de gamme, c'est au tour de CMF-B de voir le jour. Développée depuis 2014 au Technocentre, à Guyancourt (France) et utilisée conjointement par les groupes Nissan et Renault, puis à terme par Mitsubishi, CMF-B accueillera dès 2019 Nouvelle CLIO, suivie par Nouveau CAPTUR et d'autres véhicules de l'Alliance. À l'horizon 2022, ce sont 14 modèles qui composeront cette famille, avec un objectif de 4,6 millions de véhicules.

La plate-forme équipant les véhicules de CMF-B est entièrement renouvelée (85 % de pièces nouvelles) par rapport à la plate-forme de CLIO IV. Elle sera produite dans plusieurs usines de l'Alliance, dans l'ensemble des régions.

Cette plate-forme permet l'électrification des véhicules, en intégrant les spécificités des motorisations hybrides et hybrides rechargeables. Elle est conçue pour accueillir des assistances évoluées à la conduite menant aux premiers niveaux d'autonomie.

Son architecture est conçue pour faciliter le *body swap* d'un modèle à l'autre, afin de pouvoir optimiser l'efficacité des lignes de production des usines.

De plus, elle inaugure une stratégie « dual platform » qui permet de pouvoir proposer des réponses produits adaptées aux différents marchés, en prestations et économiquement. Par exemple, une même carrosserie sur des plates-formes localisées avec un coût de développement maîtrisé. C'est la démarche que le Groupe Renault a initiée avec CAPTUR et KAPTUR, avec un degré d'interchangeabilité encore amélioré.

1.4.3.2 Ingénierie système

L'ingénierie Alliance poursuit ses transformations Système et Software, 2 leviers clés permettant l'intégration en cycles courts des nouvelles fonctions complexes sur les véhicules (notamment les technologies de conduite autonome, de connectivité, et d'électrification). Après le déploiement depuis 2013 des 43 systèmes et la montée en compétence des équipes sur les processus et méthodes associés, l'année 2018 a vu démarrer une nouvelle étape. Des chantiers « System and Software Engineering Vision » ont été lancés, de manière à dessiner les contours des futures plates-formes de conception Système and Software. Ces plates-formes seront au cœur des futurs produits et services, permettant à des équipes décentralisées et multidisciplinaires de travailler en cycles itératifs, via des référentiels de données et des méthodes à base de modèles communs. Elles permettront également de mettre sous contrôle les coûts de développement associés, via des architectures de conception et des solutions de validations standardisées, partagées sur les véhicules de la gamme et les plates-formes débarquées.

1.4.3.3 Des processus pour une conception robuste

Synchronisation de jalons dans les phases amont et les phases de développement des projets (S3/CF)

Le déploiement de la logique V3P et le renforcement du jalonnement qualité en phases amont ont conduit à repenser le processus d'introduction des innovations dans les projets véhicules. Afin d'embarquer plus d'innovations issues de projets de recherche et d'ingénierie amont, il était nécessaire de mieux les synchroniser avec les plannings des projets véhicule et organes, pour s'assurer de les intégrer au bon moment dans le cycle de développement et avec un niveau suffisant de maturité.

L'application d'un processus de pilotage des innovations très cadré et complètement unifié Renault/Nissan (*Alliance Project Review*) a permis de garantir un transfert de technologie robuste de la R&AE (*Research & Advanced Engineering*) au développement. Le passage de témoin se fait au jalon CF *(Concept Freeze)* du projet véhicule,

c'est-à-dire à l'étape où le concept et les éléments techniques du véhicule sont choisis et assurent les équilibres coûts/valeurs répondant aux attentes clients.

En 2018, le processus s'est encore renforcé avec la prise en compte des impacts des innovations sur les plates-formes véhicules et sur l'architecture électrique et électronique, afin de garantir la meilleure application des innovations à fort impact architecture dans les projets.

Plan satisfaction client : de la fiabilité à la satisfaction client

Le Groupe Renault a lancé début 2014 un Plan satisfaction client (PSC) en rupture avec la démarche qualité précédente.

Ce plan d'action solide a pour objectif de permettre à Renault de figurer dans le Top 3 « satisfaction client » sur tous ses principaux marchés. Sept axes de rupture ont rythmé l'avancement de ce plan sur ces trois dernières années :

- les trois premiers portent sur la conception et la fabrication du produit :
  - la **conformité** : garantir la conformité aux standards métiers dans toutes les activités,
  - la **qualité perçue** : concevoir et fabriquer des véhicules attractifs et bien finis,
  - la **durabilité** : concevoir et fabriquer des véhicules sans défaut, qui résistent dans le temps ;
- trois autres axes visent la satisfaction client lors de ses contacts avec la marque :
  - la **qualité de service** : proposer un service simple et personnalisé *(Easy & Personal)* à la hauteur des attentes clients en vente et en après-vente,
  - l'**adéquation aux attentes clients** : s'assurer que nous proposons des véhicules et des services en adéquation avec les attentes des clients,
  - la **réactivité** : réagir vite aux problèmes des clients ;
- le 7e axe est transversal : il s'agit de la **communication**. Il rend compte aux collaborateurs, clients et leaders d'opinion des progrès réalisés afin qu'ils deviennent eux-mêmes des ambassadeurs de la volonté de leadership de Renault en termes de satisfaction client.

La filière expertise

Depuis 2010, la filière expertise structure et mobilise le savoir et le savoir-faire de l'entreprise pour mettre en œuvre ses axes stratégiques et contribuer à sa performance et à la satisfaction de ses clients. Elle atteint cette année un niveau de maturité qui lui permet de mailler toutes les fonctions du Groupe.

Les 53 domaines d'expertises stratégiques sont établis dans tous les grands métiers avec une forte prédominance dans les ingénieries. En 2018, les domaines liés aux nouvelles technologies ont encore crû, les domaines existants ont été en partie revisités en cohérence par rapport à ceux créés et en complément de compétences pour accompagner la transformation nos métiers.

La filière garde sa structure en quatre niveaux :

- *l'Expert Fellow*, membre du Comité de direction Renault. Garant de la définition et de la cohérence des domaines d'expertises stratégiques, il anime le réseau des Experts Leaders afin de structurer leur production tant au niveau stratégique avec les feuilles de route qu'au niveau opérationnel concernant les innovations techniques ou méthodologiques, les supports aux projets ou aux questions Qualité. Les travaux collaboratifs menés à l'occasion de groupes de travail participent à une dynamique de progrès partagée des métiers concernés sur les grands challenges, essentiellement techniques, de l'entreprise. Le réseau peut être ainsi qualifié d'organisme agile au service de l'inter-métier. La participation aux instances régulatrices et de standardisation ainsi que leur cohérence sont aussi un livrable de la filière ;
- 53 « Experts Leaders », chacun rattaché à un directeur métier, garant de leur feuille de route. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'Expert Leader structure et anime son réseau interne d'experts et s'appuie sur un réseau externe formé avec des universitaires, d'autres industriels, des associations, des structures d'incubation, etc., afin de permettre à l'entreprise de travailler de façon « étendue » et d'en faire évoluer le périmètre en étant impliqué dans les opérations de collaborations ou d'investissements ;
- 220 Experts, en charge des sous-domaines d'expertise, sont garants des *benchmarks*, identifient les partenaires pertinents, s'investissent dans la protection du savoir-faire par les brevets. Ils sont notamment responsables de la promotion des standards et procédés ;
- 500 Référents, en charge des spécialités métier dont ils font progresser l'état de l'art en étant « la référence » dans leur pratique, construisant ainsi les standards et leur capitalisation, empreinte de leur expérience.

Ce développement continu de la filière expertise permet, grâce à son fonctionnement transversal, d'éclairer via un ensemble de feuilles de route cohérentes, d'accélérer l'enrichissement des savoirs, de mobiliser ces derniers à destination des métiers et des projets du groupe. Ainsi, au sein de l'Alliance, les filières expertise de Renault et de Nissan se coordonnent régulièrement afin de travailler en synergies sur les feuilles de route stratégiques et les développements communs.

1.4.3.4 Renforcement de la dynamique d'innovation

L'Open Innovation chez Renault

La création de Labs d'Open Innovation fait partie de la culture et de la stratégie d'innovation de Renault : ils permettent de cultiver des opportunités d'innovations en se basant sur un écosystème ouvert (start-ups, universités, investisseurs) et une économie locale (collectivités, associations, clients, marché).

Ces labs rassemblent en un même lieu les trois piliers de l'Open Innovation : la socialisation des connaissances (événements, conférences, *ThinkTank*, *meetups*), la créativité et les méthodes de conceptions innovantes (*design thinking*, Fablab) et les leviers de la nouvelle économie (accélération de start-ups, mode collaboratif et ouvert ainsi que plates-formes).

Après la Silicon Valley (Californie) inaugurée en 2011 et Tel Aviv (Israël) en 2016, Renault a poursuivi sa stratégie d'innovation en inaugurant en 2017 un troisième Renault Open Innovation Lab baptisé « Le Square » à Paris. En faisant collaborer des équipes internes de Renault avec des start-ups et partenaires externes, il a pour ambition de définir de nouvelles manières de travailler et le futur de la mobilité.

En 2018 l'Alliance Innovation Lab de Tel Aviv identifie, caractérise et réalise des prototypes avec des start-ups israéliennes principalement sur les périmètres de la cybersécurité, des capteurs pour les ADAS et les véhicules autonomes, et la data/les *smart cities*.

De même, en 2018, l'Open Innovation Lab de Paris, Le Square, a participé au programme Citymakers. Cette initiative favorise les partenariats public-privé autour des grands enjeux futurs de mobilité urbaine. Les partenaires de CityMakers saison 2 ont identifié six challenges. Pour chaque challenge, les équipes cherchent à comprendre les contraintes, les freins et les besoins des usagers de la mobilité en Île-de-France. Les résultats seront présentés au grand public le 31 janvier 2019 lors du DemoDay CityMakers.

Le renforcement du réseau d'innovation s'appuie sur de nombreuses actions :

- accroissement des synergies techniques et scientifiques au sein de l'Alliance en bénéficiant de processus partagés ;
- partage de projets collaboratifs co-financés avec les partenaires européens ;
- poursuite de l'extension du réseau des « Creative Labs » interne permettant de développer la créativité des collaborateurs Renault ;
- élargissement de la connexion avec les écosystèmes locaux pour être au plus près des nouvelles tendances arrivant sur ces marchés au travers de start-ups émergentes ;
- accession aux technologies de pointe les plus performantes grâce au partenariat stratégique avec le CEA ; création d'un plateau projet véhicule autonome à Saclay ;
- partage des efforts de recherche avec les partenaires français des instituts de recherche technologique (Vedecom, SystemX), qu'ils soient industriels ou académiques ;
- identification, activation et maintien des pôles de compétences Recherche dans les RTX selon les spécificités et les talents locaux liés aux nouvelles technologies de la communication et de l'information ;
- élargissement du réseau d'échange avec les acteurs de la mobilité future, autour des axes stratégiques Renault (véhicule électrique, nouvelle mobilité, connectivité et nouveaux services associés).

1.4.3.5 Investissements en moyens de R&D

En 2018, un plan d'investissement de 68 millions d'euros a été consacré aux moyens de R&D à travers le monde, dont 70 % en France.

Investissements d'outils de mesure et moyens de validation pour préparer :

- le passage aux nouvelles normes réglementaires, en matière de dépollution et de sécurité notamment ;
- l'introduction des nouvelles technologies ADAS, électrification, véhicule connecté, IHM, etc. ;
- le développement des ingénieries locales.

1.4.4 R&D : une organisation internationale et convergée

Le 1er mars 2018, Renault-Nissan-Mitsubishi a annoncé le lancement de projets visant à l'accélération de la convergence dans des domaines clés tels que l'ingénierie, la fabrication et *supply chain*, les achats, la qualité et satisfaction totale clients, l'après-vente et le *Business Development*.

À l'Ingénierie, cette nouvelle organisation vise à optimiser les synergies en matière de développement de véhicules et de services.

Ainsi, les trois directions antérieures : Produit Renault, Technologies Alliance et Produit Nissan, ont été rassemblées dans une seule entité : l'Ingénierie Alliance, sous l'autorité d'un management unique.

Les gammes de véhicules sont regroupées au sein d'une seule équipe Alliance, assurant un développement plate-forme par plate-forme, sous un management commun.

1.4.4.1 L'ingénierie Alliance

La nouvelle direction de l'Ingénierie Alliance est constituée aujourd'hui principalement de 9 grandes entités :

- 6 directions Métier :
  - la Direction de la recherche et de l'ingénierie avancée,
  - la Direction des prestations clients, tests et simulations numériques,
  - la Direction du développement des GMP thermiques et électriques,
  - la Direction plates-formes et composants véhicules,
  - la Direction électrique/électronique et systèmes,
  - la Direction des véhicules connectés ;
- 2 directions développement de projets Alliance, qui ont pour mission d'assurer le développement des véhicules suivant une répartition des projets par plate-forme. Ces deux directions comprennent elles-mêmes :
  - deux directions pour le développement des véhicules des segments A et B,
  - une direction pour le développement des véhicules des segments C et D,
  - une direction pour le développement des véhicules électriques,
  - une direction pour le développement des véhicules utilitaires,

  ainsi que la direction du développement des véhicules qui a pour mission de concevoir les éléments spécifiques au développement des produits du Groupe Renault, tels que, par exemple, l'habitacle et la carrosserie ;
- la Direction de la transformation et de la performance. Elle s'assure de la promotion de la qualité et de la conformité de nos produits dans le monde, et héberge les activités de management des compétences, d'adéquation des charges/ressources, ou encore du management des processus et standards.

1.4.4.2 Compétitivité des technologies de l'Alliance

Dans des domaines comme ceux du véhicule autonome, de la connectivité ou du véhicule électrique, et plus généralement dans les domaines de la recherche, les technologies les plus performantes sont identifiées. L'objectif est de prendre le meilleur des deux constructeurs et de se concentrer sur les technologies les plus prometteuses afin d'en améliorer la compétitivité et de réduire le temps nécessaire à l'introduction d'innovations dans les projets véhicules *(time to market)* comme l'illustre l'annonce du partenariat avec Microsoft.

Dans le domaine de la mécanique, l'exemple du moteur essence, co-développé dans le cadre du partenariat entre l'Alliance et Daimler et inauguré sur SCENIC et Grand SCENIC avec trois niveaux de puissance : Energy TCE 115, Energy TCE 140 et Energy TCE 160 et qui est déployé sur plusieurs modèles de la gamme Renault et Nissan est un exemple de *best practice* qui est reproduit et systématisé sous l'impulsion de la nouvelle organisation.

Les plates-formes communes sont un élément clé de la performance permettant à partir de cinq zones d'architecture standardisées de réaliser une large gamme de véhicules des 10 marques de l'Alliance, en minimisant le développement de nouvelles pièces.

Le plan R&AE Alliance est construit depuis 2015 comme le plan unique Renault/Nissan permettant de maximiser les synergies. Il couvre différents plans et répond aux besoins priorisés du Produit, du Design et de l'Ingénierie.

Ce plan R&AE sert aussi les programmes comme l'Alliance Mobility Services.

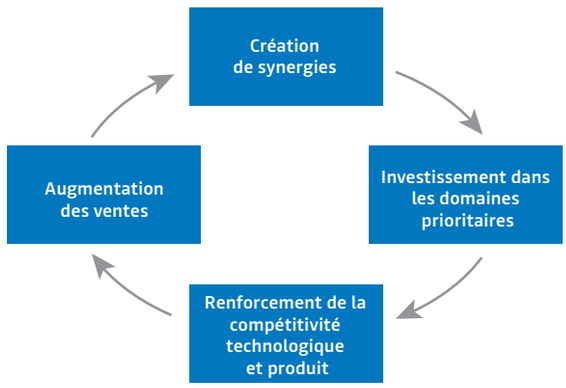
Le but de ce plan *Research & Advanced Engineering* est de développer des innovations au service des futurs clients et de garantir la compétitivité de nos gammes véhicules avec :

- des solutions abordables pour répondre aux besoins réglementaires et fondamentaux ;
- des solutions innovantes apportant de la valeur client, qu'il ne serait pas justifié de développer seul.

L'ambition de la R&AE est de continuer à accroître les synergies. La part des projets communs (dits « Joint », dont les résultats sont en copropriété) est ainsi passée de 181 M€ en 2015 (coûts directs co-financés à 50/50 par Renault et Nissan) à 494 M€ en 2018, incluant nouvellement 43 M€ de support métier Renault pour mise en équivalence avec les activités R&AE de Nissan.

L'arrivée de Mitsubishi comme 3e partenaire dans la mutualisation des dépenses R&AE pour les sujets d'intérêt commun va permettre à plus long terme d'accroître encore ces synergies.

La mutualisation des ressources pour couvrir l'ensemble des besoins prioritaires aide à accroître la compétitivité de nos produits et permet ainsi la création d'un cercle vertueux au service de l'alliance Renault-Nissan auquel va se joindre Mitsubishi :



1.4.4.3 Les centres d'ingénierie Renault à l'international (RTX)

Les centres d'ingénierie du Groupe Renault sont implantés dans le monde entier, en particulier en Espagne, Roumanie, Corée, Inde, Russie et Amérique. Grâce à leur connaissance des marchés locaux et régionaux, ils ont pour mission d'adapter les véhicules aux besoins et aux attentes des clients, aux contraintes réglementaires locales et à la situation économique des pays.

Par l'application d'une politique de montée en compétences qui se poursuit d'année en année, le Groupe Renault augmente de façon continue la responsabilité des centres d'ingénierie sur des activités transversales et leur permet de prendre en charge la conception de projets véhicule de plus en plus en amont.

1.5 LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

1.5.1 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques

1.5.1.1 Objectifs des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Pour faire face aux risques inhérents à la conduite de ses activités, le Groupe Renault a mis en place une organisation et des procédures lui permettant de les sécuriser et d'en limiter les impacts négatifs. Les démarches de contrôle interne et de gestion des risques concernent toutes les fonctions globales de l'entreprise, toutes ses activités et toutes les Régions. Leurs objectifs prioritaires sont :

- l'identification et la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- la conformité aux lois et règlements, et aux règles de l'entreprise ;
- la maîtrise des activités sous les angles qualité, coût et délais ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence des informations financières, comptables et de gestion.

Toutefois, ce dispositif ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de l'entreprise seront atteints. Afin d'arbitrer entre les opportunités et les risques, la gestion globale des risques du Groupe Renault vise à réduire l'impact et/ou la probabilité de la survenance des événements ayant une influence significative sur la maîtrise des opérations ou sur l'atteinte des objectifs. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont animés à travers une démarche d'identification et d'évaluation des risques en mesurant le niveau de maîtrise des facteurs de risques et de l'efficacité des plans de traitement.

1.5.1.2 Cadre réglementaire des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

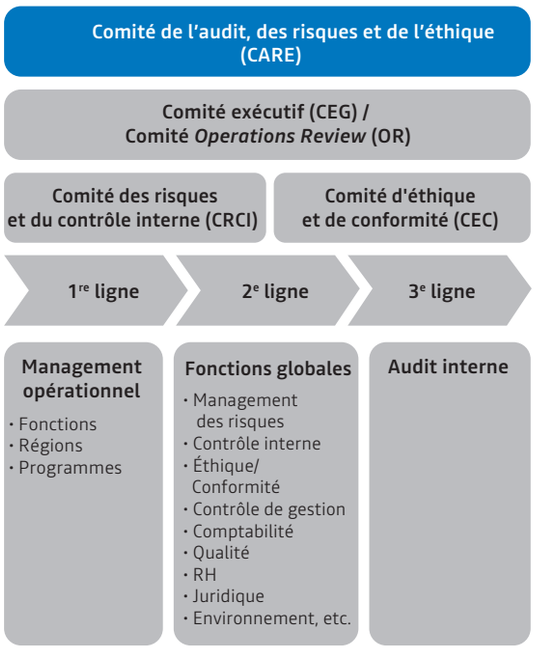
Le Groupe Renault a choisi en 2007 de prendre en compte le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, ainsi que les recommandations du rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

Le groupe AVTOVAZ dispose d'une autonomie de gestion et a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en conformité avec la réglementation russe et avec l'organisation décrite dans ce chapitre ; les écarts éventuels sont indiqués et expliqués.

Le Financement des ventes, RCI Banque, quant à lui, a défini son propre cadre de contrôle interne développé au chapitre 1.5.3 *Financement des ventes*, conformément à la réglementation bancaire et financière. RCI Banque est soumis au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et de la Banque centrale européenne (BCE).

1.5.1.3 Organisation des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif global est organisé selon le principe des trois lignes de maîtrise représenté dans le schéma ci-dessous :



Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques contribuent de manière complémentaire à la maîtrise des activités et à l'atteinte des objectifs du Groupe :

- le dispositif de contrôle interne vise la maîtrise des processus de manière à donner une assurance raisonnable sur l'efficacité, la préservation des actifs, la conformité et la fiabilité des informations financières, comptable et de gestion ;
- le dispositif de gestion des risques permet d'identifier et d'évaluer les risques majeurs susceptibles d'entraver la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, afin de maintenir ces risques au niveau jugé acceptable par la Direction générale ;
- l'audit interne évalue dans le cadre de ses missions le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et émet des recommandations pour l'améliorer.

Les deux premières lignes de maîtrise rendent compte en matière de contrôle interne et de gestion des risques à des comités dédiés, le Comité des risques et du contrôle interne (CRCI) et le Comité d'éthique et de conformité (CEC) présenté au chapitre 3.4.2. Elles rendent compte de manière ponctuelle au Comité exécutif et au Comité *operations review* dans le cadre de présentations thématiques. Par ailleurs, le CRCI a pour mission de valider et d'évaluer régulièrement l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

La deuxième et la troisième ligne de maîtrise présentent les résultats de leurs travaux au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) dont les missions sont définies au chapitre 3.1.6.

Les Commissaires aux comptes évaluent le niveau de contrôle interne des processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière en tant que de besoin pour l'exercice de leur mission et émettent le cas échéant des recommandations.

1.5.1.4 Déclinaison des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ, le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes.

L'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ est organisée autour de trois axes : Régions, fonctions globales et programmes. Ils participent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et sont mobilisés au quotidien pour la déployer :

- l'axe « Régions » permet de développer l'activité au plus près du terrain. Les Régions sont responsables de l'optimisation du *business* et du chiffre d'affaires rentable ;
- l'axe « Fonctions globales » rassemble l'ensemble des fonctions de l'entreprise, responsables à l'échelle mondiale. Les fonctions globales définissent les politiques, fournissent les standards, les méthodes et les compétences adéquates aux programmes et aux Régions ;
- l'axe « Programmes » a la responsabilité des cycles de vie des véhicules et des services sur un périmètre monde. Les programmes assurent le développement des gammes véhicules et des services, et pilotent leur profitabilité.

Cette déclinaison n'existe pas pour le groupe AVTOVAZ.

Le Financement des ventes a ses propres dispositifs et organisation en matière de contrôle interne et de gestion des risques, exposés au chapitre 1.5.3.

1.5.1.5 Référentiel du dispositif de contrôle interne

Délégations internes et séparation des fonctions

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux directions des fonctions globales d'animer transversalement leurs correspondants.

Le processus de décision repose sur un système de délégations internes qui fixe les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels. L'ensemble de ces règles de délégations d'autorité est porté à la connaissance des collaborateurs à travers l'intranet. Les demandes de décisions sont tracées dans un *workflow* mettant en œuvre les règles qui définissent les acteurs à solliciter conformément aux principes de contrôle interne ou documentées dans les comptes rendus des comités décisionnaires.

Les décisions concernant certaines opérations particulières, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions/acquisitions, partenariats ou coopérations, les limites de couverture du risque matières premières ou du risque de change, et les politiques générales font l'objet d'un processus spécifique d'étude par un comité d'experts qui émet un avis consultatif, la décision finale était du seul ressort du Président-Directeur général, en 2018.

Le principe de la séparation des fonctions et tâches est requis à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels du Groupe, ainsi qu'au sein des systèmes d'information pour permettre un contrôle indépendant et pour dissocier les tâches et fonctions relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable.

Référentiels éthique et des fonctions globales du Groupe

Les « fonctions globales » de l'entreprise définissent et émettent les politiques et les standards à déployer qui sont ensuite déclinés en procédures et modes opératoires pour encadrer le fonctionnement des processus au niveau des opérations dans le respect des principes énoncés dans la Charte éthique, guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence et dans les Codes de déontologie dédiés. La Direction du contrôle interne a diffusé un Document de référence *(Minimum Control Standards & Control Basic Rules)* dans lequel sont recensés les principaux thèmes à contrôler et à intégrer dans les activités de contrôle des opérationnels.

1.5.1.6 Périmètre

Le dispositif de contrôle interne s'applique à la société mère et à toutes les entités consolidées par intégration globale. La démarche de gestion des risques s'applique au niveau du Groupe pour les risques majeurs. Elle est déclinée au niveau des entités opérationnelles (pays, filiales commerciales et/ou industrielles) et aux programmes de véhicules.

1.5.1.7 Principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

Conformément aux principes généraux de contrôle interne définis par l'AMF, et dans le respect du principe de séparation des fonctions, le dispositif de contrôle interne de Renault est mis en œuvre selon le schéma des trois lignes de maîtrise exposées au chapitre 1.5.1.3 :

- au premier niveau se trouvent :
  - le management opérationnel qui décline et déploie dans son domaine de responsabilité les principes et techniques de contrôle interne et de gestion des risques définis au niveau du Groupe,
  - les collaborateurs qui sont tenus de respecter le dispositif de contrôle interne défini pour leur domaine d'activité et le Code d'éthique du Groupe, guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence ainsi que les Codes éthiques dédiés ;
- au deuxième niveau, ce dispositif fait l'objet d'un accompagnement permanent, afin d'en évaluer la bonne application et l'efficacité. Cet accompagnement est assuré par :

- la Direction du contrôle interne à l'aide de questionnaires d'auto-évaluation et de tests de conformité. Elle veille également à la réalisation de plans d'action en cas d'insuffisances constatées,
- la Direction du management des risques : d'une part en tant que maître d'œuvre de la cartographie des risques majeurs du Groupe ; d'autre part en tant que référent et support pour les cartographies des risques des programmes et des entités opérationnelles dans les Régions (qu'elles soient industrielles ou commerciales), ainsi que des cartographies spécifiques,
- la Direction performance et contrôle Groupe, avec ses représentants dans les entités et Régions, anime et pilote la démarche sur le terrain. Elle s'assure de l'application des règles de gestion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et assiste les opérationnels dans l'animation des plans d'action et leur suivi,
- les directions, dites « fonctions globales », représentent les fonctions de l'entreprise et sont responsables à l'échelle mondiale d'établir des politiques, standards et méthodes ;

- au troisième niveau se trouve :
  - la Direction de l'audit interne qui évalue de façon indépendante et objective le degré de maîtrise de la performance des opérations, fournit conseils et recommandations pour l'amélioration des dispositifs de contrôle et donne à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations sous la forme de rapport reprenant les constats, les recommandations classées en trois niveaux de criticité et les conclusions (forces/faiblesses, cotation par l'audit).

La Direction de l'audit interne intervient sur l'ensemble des activités et des entités du Groupe Renault et groupe AVTOVAZ. Elle peut également intervenir dans les organisations convergées avec Nissan. Pour les entités en partenariat avec Renault, l'intervention pourra se faire après l'accord du partenaire et pour les activités externalisées, si la clause d'audit du contrat le permet.

L'élaboration du plan d'audit est faite annuellement. Ce plan d'audit annuel est révisé en tant que de besoin et s'appuie en particulier sur la cartographie des risques du Groupe.

Types de missions d'audit :

- **contrôler la mise en œuvre** ou l'application des référentiels internes et externes ;
- **apporter au management opérationnel une évaluation extérieure** et un état des lieux objectif sur le contrôle des opérations et l'adéquation des moyens mis en œuvre, par rapport aux objectifs de performance et aux meilleures pratiques. Ce type de mission peut en particulier être prévu pour évaluer la qualité et l'efficacité des plans de traitement des risques ;
- **évaluer un processus** présentant des risques de fraudes ou mener des investigations spécifiques suite à une alerte ;
- **vérifier la mise en place des plans d'action** élaborés par le management à la suite des recommandations d'un audit préalable ayant donné lieu à une cotation « insuffisant » (mission de suivi).

L'analyse de données renforce la robustesse de l'audit.

Les recommandations résultant des missions d'audit interne donnent lieu à des plans d'action élaborés, mis en place par les audités et validés par la Direction de l'audit interne.

La Direction de l'audit suit les actions correctives et établit deux fois par an un état de l'avancement des recommandations à criticité élevée ou moyenne, communiqué à la Direction générale du Groupe et au CARE.

La Direction de l'audit interne fait l'objet d'une certification par IFACI [1] Certification, selon le référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) composé de 25 exigences générales déclinées en 100 exigences détaillées sur six piliers : positionnement, planification et pilotage, programme GRC (gouvernance, risques et conformité), professionnalisme, performance qualité et processus d'audit.

1.5.1.8 Bilan et perspectives

Les travaux de la Direction du contrôle interne en 2018 ont porté sur les points suivants :

- analyse des contrôles comptables existants, définition et pilotage de la mise en œuvre des contrôles complémentaires pour améliorer le dispositif de prévention de la corruption et accompagnement des opérationnels concernés ;
- réalisation d'actions de sensibilisation et de formation en matière de risques de fraude externe de type « fraude au Président » et « aux changements de coordonnées bancaires » ;
- pour aider les opérationnels à piloter la séparation des fonctions, la Direction du contrôle interne a déployé une méthode d'analyse de la séparation des tâches avec des matrices types sur les principaux processus à risque (comptabilité, gestion des stocks, achats, etc.). Cette analyse a été menée dans l'ensemble des entités significatives du Groupe et des plans d'action sont en cours et suivis par la Direction du contrôle interne. En complément, une démarche analogue a été lancée pour s'assurer de la correcte séparation entre les systèmes d'information achat, comptabilité et trésorerie ;
- création et formation d'une cellule de *Data Analytics* assurant l'exploitation et l'analyse de données dans le cadre de missions d'audit interne et de contrôles deuxième niveau ;
- réalisation de contrôles préventifs et de détection dans le cadre de cette nouvelle organisation dédiée au *Data Analytics*.

Ces actions de fond seront poursuivies dans la continuité des années précédentes et représentent les axes prioritaires de l'année 2019.

1.5.1.9 Formation pour adapter les compétences

Les grandes fonctions globales de l'entreprise ont mis en place des écoles pour professionnaliser leurs équipes. Ils soulignent ainsi leur attachement au plan de formation de leurs collaborateurs comme levier de performance, pour mieux répondre aux attentes de la Direction générale.

La Direction du contrôle interne a lancé un programme de formations spécifiques et complémentaires à destination des managers opérationnels des entités. La Direction du contrôle interne a formé sur les trois dernières années plus de 400 managers et 35 comités de direction.

Des programmes complémentaires sont en cours de déploiement dans le Groupe par la Direction du management des risques en vue de sensibiliser à la culture du risque et aux fondamentaux de la gestion des risques.

(1) Institut français de l'audit et du contrôle interne.

1.5.2 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques

1.5.2.1 Gestion des risques

Le Groupe applique une méthode de management des risques fondée, d'une part sur l'identification des risques de toute nature, donnant lieu à une cartographie, et d'autre part sur la mise en œuvre de plans d'action visant à traiter ces risques, en particulier leur impact net et/ou leur probabilité de survenance : suppression, prévention, protection ou transfert. Cette méthode s'applique au niveau du Groupe, des entités et des programmes de véhicules. La cartographie des risques majeurs du Groupe (démarches descendante et ascendante) est présentée aux CRCI, CEG et CARE, qui la valident.

Pour mener sa mission, la Direction du management des risques (DMR) s'appuie en particulier sur deux réseaux :

- l'un, formé de correspondants appartenant principalement à la fonction performance et contrôle, pour les entités opérationnelles (pays, filiales commerciales et/ou industrielles) et à la fonction qualité, pour les programmes. Ces correspondants, identifiés comme *risk managers* opérationnels (RMO), sont les relais de la DMR pour la mise en œuvre opérationnelle des démarches de management des risques dans les entités et les programmes ;
- l'autre, formé d'experts couvrant des domaines spécifiques de risques, qui peuvent être des risques communs à toute entreprise, ou propres à un secteur d'activité du Groupe Renault. Ces experts, identifiés comme *risk managers* experts (RME), sont les référents pour les plans de maîtrise normalisée des risques concernant leur domaine de compétence.

La présentation des facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé fait l'objet du chapitre 1.6. L'analyse est menée selon la typologie de risques en vigueur au sein du Groupe (Univers des Risques) :

- risques liés à la stratégie et à la gouvernance ;
- risques liés aux opérations :
  - risques opérationnels transversaux,
  - risques liés à la définition du produit, du service,
  - risques liés à la conception du produit, du service,
  - risques liés aux achats,
  - risques liés à la logistique amont,
  - risques liés à la fabrication,
  - risques liés à la logistique aval,
  - risques liés à la commercialisation de produits et de services ;
- risques liés aux fonctions transversales :
  - risques financiers,
  - risques qualité,
  - risques ressources humaines,
  - risques liés au traitement des données,
  - risques juridiques,
  - risques fiscaux et douaniers.

Pour établir le plan d'audit, validé par la Direction générale et approuvé par le CARE, qui vise à couvrir les risques majeurs de l'entreprise, la Direction de l'audit interne s'appuie notamment sur les cartographies des risques de façon à identifier les thèmes d'audit les plus pertinents et à évaluer la couverture des risques. La Direction de l'audit interne apporte à la DMR un éclairage, à l'issue des missions d'audit, sur le niveau de maîtrise effectif des risques majeurs.

1.5.2.2 Bilan et perspectives

En 2018, la Direction du management des risques a concentré ses activités sur :

- la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Cet exercice a été mené en regard du plan stratégique moyen terme du Groupe, *Drive the Future*, afin notamment que ce dernier intègre en permanence les plans de traitement répondant aux risques identifiés ;
- la consolidation des plans de traitement visant à améliorer le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés antérieurement ;
- l'assistance aux entités opérationnelles pour la mise en œuvre de cartographies des risques « pays », « sites industriels », « filiales commerciales », menées avec les *risk managers* opérationnels des entités concernées ;
- l'assistance aux Directions de programme ou de projets pour établir les cartographies des risques des projets.

Par ailleurs, les actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la culture du risque ont été poursuivies par la DMR (communication et formation).

En 2019, les activités de la Direction du management des risques s'inscriront dans la continuité de ces axes de travail prioritaires.

1.5.2.3 Conformité aux lois, règlements et règles de l'entreprise

La conformité aux lois et aux règlements est un objectif majeur du contrôle interne qui doit s'assurer que les moyens de la conformité réglementaire sont en place. La surveillance de ces dispositifs est exercée par le Comité éthique et conformité (CEC). Au sein de la Direction du contrôle interne, le Directeur de la conformité réglementaire est en charge de s'assurer auprès des directions prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction de l'environnement, etc.) de la mise en place de dispositifs solides visant à la conformité réglementaire. La Direction juridique apporte support et assistance dans le cadre de ce dispositif.

La Direction de la conformité réglementaire a défini une méthodologie d'évaluation des dispositifs existants validée par le CEC. Cette méthodologie a été appliquée sur une liste de domaines réglementaires sélectionnés avec la Direction juridique. En parallèle de cette évaluation des organisations et processus en place, le Directeur de la conformité réglementaire et le Responsable juridique conformité établissent, avec chaque direction prescriptrice, une cotation de la gravité du risque de non-conformité réglementaire. (cf. facteurs de risques chapitre 1.6.1.1).

L'ensemble du dispositif est encadré par la procédure interne de surveillance de la conformité réglementaire.

Un CECO (Chief Ethics and Compliance Officer) a été nommé en novembre 2018. L'organisation de cette nouvelle Direction éthique et compliance est en cours de construction. Le dispositif de surveillance de la conformité réglementaire sera redéfini dans ce nouveau cadre.

1.5.2.4 Maîtrise des activités

Le dispositif de contrôle interne vise à assurer le bon fonctionnement des processus internes mis en œuvre avec un ensemble de moyens et de procédures qui les encadrent. Les processus opérationnels sont pilotés grâce à des indicateurs QCD (Qualité, Coût, Délais) auxquels une démarche d'analyse des risques est associée dans le cadre des cartographies des entités, des projets, des questionnaires d'auto-évaluation et des revues de performances.

1.5.3 Cadre général de contrôle interne et de gestion des risques du groupe RCI Banque

RCI Banque est doté d'un système global de contrôle interne qui vise à recenser, analyser et piloter les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la Société. Le Comité contrôle interne groupe RCI Banque a validé le cadre général de ce dispositif décrit dans la Charte de contrôle interne.

Cette charte définit le dispositif applicable à l'ensemble des sociétés françaises et étrangères dont RCI Banque détient le contrôle effectif et précise notamment :

- le dispositif général de pilotage du contrôle interne ;
- les dispositifs locaux des filiales, succursales et joint-ventures ;
- les dispositifs spécifiques des différents domaines fonctionnels.

Le contrôle du dispositif de pilotage des risques chez RCI est assuré sur trois niveaux par des fonctions distinctes :

- la 1re ligne de contrôle est exercée par les fonctions opérationnelles en charge de la gestion des risques au quotidien dans le cadre des activités de leur domaine de compétence. Ces fonctions décident et sont responsables de la prise de risque dans la conduite des opérations et des objectifs qui leur sont assignés. Elles exercent cette responsabilité dans le cadre des règles de gestion et des limites de risque définies par les directions métier *Corporate*.

  Les directions métiers *Corporate* est en charge de la définition, des règles, des méthodes de gestion, de la mesure et du suivi des risques à l'échelle de l'entreprise. Chaque direction dans son domaine de compétence, pilote et anime le dispositif de maîtrise des risques via des *guidelines* et objectifs déclinés par pays. Le suivi des risques fait l'objet de comités dédiés périodiques à la fois dans les filiales et en central. Ces directions s'appuient sur des relais locaux pour la mesure du risque et la surveillance de l'exposition et s'assurent du respect des limites au niveau groupe ;
- La 2e ligne de contrôle regroupe :
  - le Département Contrôle Interne et les contrôleurs internes des entités du groupe qui contrôlent le niveau de conformité des opérations aux règles de gestion définies dans les procédures. Ils vérifient notamment la pertinence de la 1re ligne de contrôle,
  - le Département Risques et Réglementation Bancaire qui anime le déploiement de la Politique de gouvernance des risques au niveau du groupe, vérifie l'efficience du pilotage des risques par les directions métiers, ainsi que le respect des limites et des seuils d'alerte fixés et assure la remontée des dépassements auprès du Comité des risques de RCI ;
- la 3e ligne de contrôle est la fonction d'audit interne qui vise à fournir au Conseil d'administration et à la Direction générale de RCI Banque une assurance sur le degré de maîtrise des opérations et du pilotage exercé par les deux premières lignes.

Le dispositif de gestion des risques couvre l'ensemble des macroprocessus du groupe RCI Banque et comprend les outils suivants :

- la liste des risques majeurs du groupe RCI Banque pour lesquels sont définis un pilote, un niveau d'appétence, des seuils d'alerte et des limites (*Risk Appetite Framework* – RAF). Cette liste et le *Risk Appetite Framework* font l'objet d'une révision au moins une fois par an et ce en lien avec le *business model* et la stratégie du groupe RCI Banque ;
- la cartographie des risques opérationnels déployée dans toutes les filiales consolidées du groupe RCI Banque qui identifie les risques opérationnels et les modalités de leur contrôle. Cette cartographie des risques opérationnels fait l'objet d'une mise à jour régulière par les Directions métiers et d'une évaluation annuelle par les propriétaires des processus ;
- la base de collecte des incidents permettant d'identifier les dysfonctionnements correspondant à des critères prédéfinis et de mettre en place les actions correctives et préventives nécessaires à la maîtrise des risques. Cette base est utilisée aux fins de *reportings* internes et réglementaires. Le dispositif fixe des seuils nécessitant une communication immédiate des incidents au Comité exécutif, au Conseil d'administration, Comité d'éthique et de conformité (CEC) du Groupe Renault à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et à la Banque centrale européenne.

Instances et acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

- Le **Conseil d'administration**, organe de surveillance, dispose notamment des attributions suivantes :
  - il détermine les orientations de l'activité de la Société et contrôle la mise en œuvre, par les Dirigeants effectifs et le Comité exécutif, des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente,
  - il approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques,

- il procède à l'examen du dispositif de gouvernance, évalue périodiquement son efficacité et s'assure que des mesures correctrices pour remédier aux éventuelles défaillances ont été prises,
- il contrôle le processus de publication et de communication, la qualité et la fiabilité des informations destinées à être publiées et communiquées par la Société.

Dans ce cadre, il consacre au moins une séance annuelle à la revue du dispositif de contrôle interne et valide le Rapport annuel sur le contrôle interne adressé à l'ACPR.

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'appuie notamment sur les travaux de différents comités :

- le Comité des comptes et d'audit se réunit trois fois par an. Il a notamment pour mission la présentation et le suivi des états financiers et de leur élaboration, le suivi des contrôles légaux des états financiers annuels et consolidés, le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes et l'encadrement de leurs services non-audit, la recommandation de leur désignation et le suivi de leur rotation, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et l'examen du plan d'audit et l'analyse des audits réalisés, ainsi que la revue des investissements dans les sociétés non consolidées,
- le Comité des risques se réunit quatre fois par an. Il a notamment pour mission l'examen de la cartographie des risques et la validation de la définition des risques, l'analyse et la validation des limites de risque groupe RCI, en adéquation avec l'appétence au risque du Conseil, et en vue d'assister le Conseil en termes de contrôle. Il est également chargé de l'analyse des plans d'action en cas de dépassement des limites ou des seuils d'alerte, et de l'examen des systèmes de tarification des produits et services. Sans préjudice des missions du Comité des rémunérations, il a également pour mission l'examen de la compatibilité de la politique de rémunération avec l'exposition aux risques de la Société. En vue de conseiller le Conseil d'administration, ce Comité a aussi pour missions l'analyse et l'approbation du Rapport sur le contrôle interne, des dispositifs ICAAP et ILAAP, du plan de rétablissement, et des aspects significatifs des processus de notation et d'estimation issus des modèles internes de risque de crédit de la Société,
- le Comité des rémunérations se réunit au minimum deux fois par an. Il a notamment pour mission l'examen annuel de la politique de rémunération des mandataires sociaux et du Directeur de la gestion des risques, ainsi que la préparation pour le Conseil d'administration des décisions concernant la rémunération des personnes ayant une incidence sur le risque et la gestion des risques,
- le Comité des nominations se réunit au minimum deux fois par an. Il a notamment eu pour mission de recommander des administrateurs au Conseil d'administration. Il est également en charge de la revue annuelle du Conseil d'administration, notamment sa structure, sa composition, la diversité des connaissances, les compétences et expériences des administrateurs, ainsi que les objectifs de représentation équilibrée homme-femme. Il recommande au Conseil d'administration les nominations des dirigeants effectifs, du Directeur général, des Directeurs généraux délégués et du Directeur de la gestion des risques,
- le Comité stratégique se réunit au minimum quatre fois par an. Il a notamment pour mission l'analyse du déploiement du plan stratégique, ainsi que l'examen et la validation de différents projets stratégiques.

- Le **Comité exécutif**, organe de Direction générale du groupe, oriente la politique et la stratégie de RCI Banque.

  La Direction générale s'appuie notamment sur les comités suivants pour piloter la maîtrise des risques du groupe :

  - le Comité financier qui permet la revue des thèmes suivants : analyses et prévisions économiques, coût de la ressource, risque de liquidité, de taux, de contrepartie sur les différents périmètres et filiales du groupe. L'évolution du bilan et du compte de résultat de RCI Holding est également analysée pour apporter les ajustements nécessaires aux prix de transfert intra-groupe,
  - le Comité de crédit qui valide les engagements au-delà des pouvoirs des filiales et du Directeur des engagements groupe,
  - le Comité performance pour le volet « Risques Clientèles et Réseaux » qui évalue la qualité de la production clientèle et des performances des filiales en matière de recouvrement par rapport aux objectifs. Sur l'activité réseau, sont passés en revue l'évolution des encours et les indicateurs de rotation des stocks ainsi que l'évolution de la classification des concessionnaires et des encours,
  - le Comité réglementaire qui procède à la revue des évolutions réglementaires majeures, de la surveillance prudentielle et des plans d'action, et valide les modèles de notation interne et le dispositif de gestion associé,
  - le Comité contrôle interne, risques opérationnels et conformité pilote l'ensemble du dispositif de contrôle interne du groupe, contrôle sa qualité et ses dispositifs connexes et adapte les moyens, systèmes et procédures. Il définit, pilote et suit les principes de la politique de gestion des risques opérationnels ainsi que les principes du dispositif de contrôle de la conformité. Il suit l'évolution des plans d'action. Cette instance est déclinée dans les filiales du groupe RCI Banque,
  - le Comité nouveau produit qui valide les nouveaux produits avant leurs mises sur le marché, en s'assurant notamment de la conformité des nouveaux produits avec la politique commerciale groupe, les exigences budgétaires groupe, la législation applicable localement, et la gouvernance des risques groupe.

- Des propriétaires de processus ont été désignés pour chaque macroprocessus et sont responsables de la gestion des risques dans leurs domaines de compétence respectifs en ligne avec les normes groupe, de la définition et de l'actualisation des procédures correspondantes et des contrôles de premier niveau.
- Des responsables de veille réglementaire sont chargés de suivre, analyser et informer les opérationnels de toute évolution réglementaire impactant RCI Banque dans le cadre du dispositif de contrôle de la conformité mis en œuvre afin de garantir la bonne gouvernance de l'entreprise.

- Le Directeur du Département contrôle interne (DCI), rattaché au Directeur de la gestion des risques et de la conformité est responsable du contrôle permanent de la conformité de l'organisation et de l'animation du système général de contrôle interne sur l'ensemble du Groupe. Au niveau du pilotage du contrôle interne dans les filiales du groupe RCI Banque, le DCI s'appuie sur les contrôleurs internes qui lui sont rattachés fonctionnellement. Les contrôleurs internes sont rattachés hiérarchiquement au Directeur général de la filiale. De même, concernant le pilotage du système de contrôle interne dans les directions du groupe RCI Banque, le DCI s'appuie sur des correspondants au sein des fonctions métier centrales.
- Le Directeur du Département Risques et Réglementation Bancaire (DRRB), rattaché au Directeur de la gestion des risques et de la conformité, garantit le déploiement de la Politique de Gouvernance des risques au sein du Groupe et veille à sa cohérence avec le cadre d'appétence au risque (« RAF ») défini par le Conseil d'administration ; s'assure de la fiabilité des indicateurs de mesure du risque, de la complétude des dispositifs de pilotage de chaque risque et de l'exercice effectif de ce pilotage ; contrôle, plus spécifiquement, l'efficacité des circuits de *reporting* et de remontée d'alertes par les filiales vers les directions *Corporate* et prépare un rapport de synthèse sur les risques pour les organes de direction et le Comité des risques du Conseil d'administration, le cas échéant ; vérifie l'adéquation des actions correctives élaborées en cas de défaillances et leurs mise en œuvre effective par les fonctions de pilotage ; exerce un rôle central dans la surveillance de la conformité du groupe à la réglementation prudentielle applicable.
- Le Directeur de l'audit et du contrôle périodique du groupe RCI Banque est rattaché au Directeur général. Il est indépendant du contrôle permanent et intervient dans les différentes filiales selon un plan d'audit pluri annuel validé en Comité des comptes et d'audit. Les audits donnent lieu à des rapports écrits avec les recommandations communiquées au Comité de contrôle interne et au Comité des comptes et d'audit. Ces constats et recommandations sont présentés dans le Rapport annuel sur le contrôle interne, approuvé par le Comité des risques et le Conseil d'administration et transmis à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) conformément à la réglementation bancaire.

1.6 LES FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ (ci-après désigné « l'Automobile »), le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes (groupe RCI Banque). Chacun de ces secteurs opérationnels dispose de son propre dispositif de gestion des risques et s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés.

Pour l'Automobile, le dispositif global de gestion des risques est basé sur une organisation réunissant, de manière complémentaire, la Direction du management des risques (DMR) au niveau du Siège, les *risk managers* opérationnels (RMO) au niveau des entités opérationnelles et des projets et les *risk managers* experts (RME) au niveau de certains métiers et activités *Corporate*. Ce maillage donne à la maîtrise des risques les leviers d'un contrôle renforcé et proactif. Le cadre méthodologique mis en œuvre est décrit aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2, en particulier la typologie générale de risques en vigueur au sein du Groupe (Univers des Risques).

Pour le groupe AVTOVAZ, le dispositif de gestion des risques est spécifique, organisé conformément à la réglementation russe et appuyé sur des méthodologies qui font l'objet d'échanges avec le Groupe Renault, dans une perspective d'harmonisation et de montée en maturité progressives. Une synthèse des principaux facteurs de risques identifiés par le groupe AVTOVAZ est présentée dans le présent document (cf. chapitre 1.6.2). Il est précisé, en complément, que des plans d'action spécifiques sont en place, en liaison étroite avec le Groupe, dans le cadre de la poursuite du redressement opérationnel du groupe AVTOVAZ et dans le contexte, notamment, de l'implémentation du décret 719 russe et des critères relatifs à la localisation industrielle.

Pour le secteur Financement des ventes (activités du groupe RCI Banque), le dispositif global de gestion des risques est organisé conformément à la réglementation bancaire (cf. chapitre 1.5.3). Une description détaillée de ce dispositif est disponible dans le Rapport annuel du groupe RCI Banque. Dans le présent document, les facteurs de risques ainsi que les principes et dispositifs de gestion sont donc présentés de manière synthétique.

Il convient enfin de noter que la cartographie des risques majeurs du Groupe a été mise à jour, chaque année depuis 2016, en interaction étroite avec les travaux de préparation puis de déploiement du plan stratégique moyen terme, *Drive the Future*, afin que ce dernier intègre les plans de traitement destinés à répondre aux risques opérationnels ou stratégiques identifiés.

Ce chapitre décrit, dans ce contexte, les principaux facteurs de risques actuellement identifiés par les secteurs opérationnels du Groupe.

Il est toutefois souligné que, si les facteurs de risques décrits ci-après sont identifiés par le Groupe comme facteurs significatifs pouvant impacter négativement son image, ses actifs, la conduite de ses activités ou la réalisation de ses objectifs, il ne peut toutefois être exclu que d'autres facteurs de risques, présentement jugés non significatifs ou non identifiés, puissent à l'avenir affecter le Groupe de manière adverse, dans un contexte de complexité croissante de ses activités et d'évolution accélérée des environnements.

1.6.1 Facteurs de risques pour l'Automobile

1.6.1.1 Risques liés à la stratégie et à la gouvernance

Risques liés à la stratégie

Facteurs de risques

Différents risques sont identifiés en lien avec la stratégie du Groupe, en particulier :

- ce dernier pourrait être confronté à une incapacité à faire évoluer son modèle d'affaires pour anticiper et s'adapter aux changements et ruptures éventuels des marchés, des offres de mobilité et des chaînes de valeurs associées ;
- également, le renforcement de la présence mondiale du Groupe repose, de manière significative, sur une forte croissance des ventes en Chine et un renforcement de ces dernières en Inde, contingents à la bonne exécution, dans des marchés à forte dynamique, des volets concernés du plan stratégique 2017-2022 ;
- enfin, l'appartenance du Groupe à l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, si elle est un accélérateur de sa croissance et de sa performance, s'accompagne également d'une gouvernance et d'exigences spécifiques dont les évolutions peuvent induire des perturbations dans la conduite de sa stratégie.

Principes et dispositif de gestion

Concernant le modèle d'affaires du Groupe, le plan stratégique *Drive the Future* vise à faire de ce risque une opportunité, en mobilisant notamment les ressources du Groupe, de l'Alliance, de RCI Banque, de partenariats et d'acquisitions ciblées, mises en œuvre pour structurer en particulier une offre forte de mobilité durable, électrique, autonome et connectée.

Risques liés à la gouvernance

Risques liés à la conformité réglementaire

Facteurs de risques

Risques liés à la non-conformité aux lois et règlements.

Principes et dispositif de gestion

Le Groupe s'est doté d'une démarche structurée afin d'analyser la robustesse de la conformité réglementaire, sur un périmètre de domaines réglementés défini en collaboration avec la Direction juridique (dont « concurrence », « fraude et corruption », « environnement », « santé-sécurité-environnement de travail », « réglementation technique », etc.).

Cette démarche est animée par la Direction de la conformité réglementaire au sein de la Direction du contrôle interne, et sa surveillance est exercée par le Comité éthique et conformité (CEC).

La démarche a pour objectifs d'assurer la conformité aux lois et règlements, de réduire l'exposition de l'entreprise et de ses dirigeants aux risques de sanctions pénales, administratives et financières et de protéger son image.

Le dispositif repose sur trois types d'acteurs :

- les directions prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction HSE, etc.) réalisent la veille réglementaire dans leurs domaines respectifs, déclinent les obligations réglementaires en référentiels internes et les déploient au sein de leurs réseaux ;
- les entités opérationnelles mettent en œuvre la conformité réglementaire via leurs processus, sur la base des directives et avec le support des directions prescriptrices, dans le respect des réglementations locales ;
- la Direction de la conformité réglementaire définit les méthodes et conduit les évaluations des dispositifs de conformité réglementaire, avec le support de la Direction juridique.

Un CECO (*Chief Ethics & Compliance Officer*) a, en particulier, été nommé en novembre 2018, afin de renforcer le dispositif de conformité réglementaire du Groupe.

1.6.1.2 Risques liés aux opérations

Risques opérationnels transversaux

Risques liés à l'implantation géographique et à la conjoncture économique

Facteurs de risque

Le Groupe est implanté industriellement et commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques spécifiques : évolution de la conjoncture économique, instabilité politique ou réglementaire, troubles sociaux, protectionnisme, nationalisations, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises ou mesures de contrôle des changes.

Principes et dispositif de gestion

De manière générale, la répartition géographique des ventes du Groupe permet de limiter les impacts des aléas régionaux tout en profitant d'opportunités.

Du point de vue organisationnel, les activités du Groupe sont réparties en cinq Régions, chacune pilotée par un Comité de management composé des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise et présidée par un Directeur des opérations qui pilote le *business plan* de la Région en vue de contribuer à la performance du Groupe.

En matière d'implantations industrielles, les choix géographiques du Groupe sont effectués dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale afin d'assurer une diversification des risques. Le risque pays sur les investissements n'est en principe pas couvert, mais le risque de non-atteinte des objectifs est intégré dans le calcul de la rentabilité attendue. Opérationnellement, le Groupe accroît de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production afin de réduire le risque politique et le risque de change et d'augmenter ainsi leur compétitivité.

En matière de flux commerciaux, le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiement des pays à risque. Les principales exceptions concernent les ventes intra-Groupe, aux partenaires industriels, ou dans certains pays pour lesquelles les couvertures n'existent pas. Le risque pays non couvert fait l'objet d'un suivi régulier.

Pour centraliser la gestion des risques de non-paiement et mettre en œuvre des couvertures à des conditions compétitives, le Groupe a élaboré un schéma de facturation dit « en étoile ». Les filiales de fabrication vendent leur production exportée à Renault s.a.s., qui la revend à ses filiales commerciales et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la société mère. Quelques flux entre pays bénéficiant d'accords douaniers ne sont toutefois pas organisés selon ce schéma.

Ces principes généraux sont illustrés et complétés par des actions spécifiques :

EUROPE

Les activités du Groupe restent fortement dépendantes du marché européen qui représente à peu près la moitié des ventes du Groupe.

AMÉRIQUES

Dans un contexte politique et économique volatile qui a fortement impacté les taux de change, en particulier en Argentine et au Brésil, la Région Amériques a déployé un plan d'action industriel, commercial et organisationnel qui a permis de compenser la majeure partie des impacts d'origine exogène. Les filiales bénéficient maintenant d'une structure optimisée permettant, le cas échéant, d'affronter de nouvelles turbulences en 2019 ou de bénéficier pleinement d'un scénario de reprise économique.

AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE

Les expéditions de composants en Iran sont totalement arrêtées depuis début août 2018 à la suite du rétablissement des sanctions américaines. Les restrictions d'allocations de devises par la banque centrale ont conduit à arrêter également les importations de *built-up*, ce qui impacte les fabrications et les stocks du Groupe.

En Algérie, la production locale permet de maintenir une position commerciale dominante malgré les restrictions d'importation de *built-up*.

Les flux export du Maroc, devenus supérieurs aux importations, limitent l'exposition du Groupe.

EURASIE

En Russie, le Groupe assure une gestion au plus près de fluctuations de l'environnement économique et accompagne le rebond du marché : la gestion active de la politique tarifaire permet de concilier croissance commerciale et gestion des fluctuations de change. Par ailleurs, le renforcement de l'intégration locale demeure une priorité sur l'ensemble des sites de production.

En Turquie, la situation économique affecte le marché automobile et les ventes locales du Groupe depuis le second semestre. La dévaluation de la devise crée cependant des opportunités à l'export en volume et rentabilité.

Le risque sur les créances de Renault s.a.s. sur Renault Ukraine est partiellement couvert par une assurance-crédit.

ASIE PACIFIQUE

Renault est implanté en Chine via trois co-entreprises : Dongfeng Renault pour la production et la commercialisation de véhicules particuliers sous marque Renault, Renault Brilliance Jinbei pour la production et commercialisation de véhicules utilitaires sous marques Renault et Jinbei, et eGT pour le développement d'un véhicule *affordable EV* qui sera commercialisé par l'Alliance et son partenaire Dongfeng. L'ensemble de ces opérations s'effectue avec un partenaire local, la production est localisée en Chine et la localisation des achats est supérieure à 80 % sur tous les véhicules.

Risques liés aux catastrophes naturelles

Facteurs de risque

Catastrophes naturelles (séisme, tempête, inondation…).

Principes et dispositif de gestion

Le Groupe travaille depuis plusieurs années à l'augmentation de sa capacité de résilience face aux catastrophes naturelles, au travers d'une mise à jour régulière de l'évaluation des risques et des enjeux, des programmes de protection des personnes et des biens, des dispositifs de veille, de gestion de crise et de continuité d'activité.

À titre d'exemple, un plan spécifique est en cours de déploiement pour optimiser le traitement des risques de séismes majeurs (Chili, Turquie, Roumanie, Colombie, Slovénie, Maroc…). Ce programme s'appuie sur des actions de renforcement des bâtiments et des installations, la formation du personnel sur la conduite à tenir en cas de séisme, la mise en place de moyens de communications spécifiques, l'organisation des dispositifs de gestion de crise, la recherche et la préparation de solutions alternatives pour assurer la continuité des activités et un programme d'assurance adapté.

Risques liés aux accidents industriels

Facteurs de risque

Incendie, explosion, bris de machine.

Principes et dispositif de gestion

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en particulier sur les sites de production, les centres d'ingénierie et d'essais et les plates-formes logistiques.

L'entreprise a donc mis en place depuis plus de 25 ans, en concertation avec ses assureurs, une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse qui prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et la continuité de l'exploitation.

La plupart des sites industriels existants ont ainsi obtenu un niveau de prévention et de protection matérialisé par le label international « Risque Hautement Protégé (RHP) », attribué par les compagnies d'assurances qui contrôlent annuellement l'application des règles de prévention et de protection sur près de 60 sites. Ainsi, plus de 94 % des actifs du périmètre industriel, ingénierie et logistique couverts par le programme d'assurance « dommages et pertes d'exploitation » du Groupe Renault se sont vu attribuer le label RHP par les compagnies d'assurance du Groupe, attestant des résultats obtenus. Ce niveau élevé de maîtrise des risques, reconnu par les assureurs, a un impact favorable direct sur les conditions d'assurance du Groupe.

Risques liés à l'environnement

Facteurs de risques

Les principaux risques liés à l'environnement auxquels est exposé le Groupe s'articulent autour de quatre thèmes :

- **Changement climatique :**
  - risques physiques (exposition des sites aux phénomènes climatiques extrêmes avec des conséquences potentielles négatives sur les activités industrielles et logistiques, l'approvisionnement et les primes d'assurance),
  - risques liés à la transition vers une économie bas carbone (inadéquation entre l'offre de produits/services et les attentes des marchés, perte de compétitivité des produits, augmentation des coûts de production),
  - impact de l'évolution des exigences réglementaires et normatives relatives aux performances environnementales des véhicules et/ou des processus industriels et plus largement aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre définis dans le cadre de l'accord COP 21 appliqué au secteur automobile.
- **Impacts sur la santé :**
  - impacts sur la santé dus à des substances chimiques, émissions ou rejets,
  - inadéquation entre les développements scientifiques et techniques disponibles pour réduire les impacts sur la santé et les activités du Groupe,
  - inadéquation entre l'offre de produits/services du Groupe et les attentes des clients, usagers ou territoires.
- **Raréfaction des ressources :**
  - restrictions voire rupture d'accès aux ressources pour des raisons liées à un déséquilibre offre/demande (logique de marché : hausse ou volatilité des prix), à un problème de *sourcing* ou à des raisons géopolitiques (ex : matières premières, eau),
  - gestion des déchets non recyclables ou non valorisables (déchets de production, véhicules en fin de vie).
- **Protection des écosystèmes :**
  - dommages environnementaux (air, eau, sol, déchets) liés au fonctionnement des sites industriels,
  - dommages environnementaux liés à des pollutions accidentelles (air, eau, sol, déchets) et à des phénomènes naturels extrêmes,
  - atteintes à la biodiversité.

Principes et dispositifs de gestion

L'identification et la maîtrise des risques liés à l'environnement sont intégrées au dispositif de management global des risques du Groupe.

Les enjeux environnementaux et risques associés ont par ailleurs fait l'objet, comme l'ensemble des enjeux RSE, d'une analyse de matérialité visant à les identifier et hiérarchiser sur la base de leur impact potentiel sur la performance économique de l'entreprise et de leur importance relative pour ses parties prenantes. La façon dont a été réalisée cette analyse et la matrice de matérialité obtenue sont présentées en 2.1.5.

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les risques physiques liés aux événements climatiques extrêmes, dont la fréquence et l'intensité sont susceptibles d'évoluer en raison de l'élévation globale de la température, sont pris en compte de la même manière que les autres risques naturels et les risques industriels au sein de la politique de prévention du Groupe (voir dans ce même chapitre *Risques liés aux catastrophes naturelles*, *Risques liés aux accidents industriels* ainsi que le paragraphe *Prise en compte des risques liés au changement climatique* dans le chapitre 2.2.2.3 A *Énergie et changement climatique*).

Les risques liés à la transition vers une économie bas carbone (inadéquation entre l'offre de produit et de services du Groupe et les attentes des marchés liée à la transition, perte de compétitivité, accroissement des coûts de production) sont traités dans la section *Risques liés au développement de produits & services* de ce même chapitre, au 2.2.2.2 D *Environnement et compétitivité* at au 2.2.2.3 A *Énergie et changement climatique.*

Les risques et opportunités associés au renforcement des réglementations sur les émissions de gaz à effet de serre (en particulier sur les émissions de CO_2 des véhicules), et plus généralement associés aux exigences croissantes de la société civile vis-à-vis des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre définis dans le cadre de l'accord COP 21, sont identifiés comme un enjeu de compétitivité majeur pour l'entreprise. À ce titre, ils font l'objet d'un indicateur clé de performance empreinte carbone monde et d'objectifs spécifiques de compétitivité produit en matière de consommation de carburant et d'émissions de CO_2 (positionnement des valeurs CAFE en particulier). Ces indicateurs sont suivis annuellement au niveau du Comité exécutif du Groupe, dans une optique d'alignement entre le court, le moyen et le long terme. Des éléments de cette stratégie et les principaux résultats obtenus sont présentés en 2.2.2.3 A *Énergie et changement climatique*

IMPACTS SUR LA SANTÉ

Le Groupe Renault assure une veille active et continue des développements scientifiques et techniques relatifs aux enjeux sanitaires afin d'identifier au plus tôt les solutions disponibles pour réduire les potentiels impacts des activités du Groupe sur la santé. Cette veille s'appuie notamment sur l'analyse des publications relatives à l'environnement et la santé issues de la communauté scientifique, des organismes officiels nationaux ou internationaux et des organisations non gouvernementales. Elle s'appuie également sur une collaboration avec les fournisseurs de technologies et d'ingénierie afin d'identifier et d'évaluer les briques technologiques susceptibles d'être intégrées aux futurs produits du Groupe (voir 2.2.2.3 C *Environnement et santé*).

Le respect des exigences réglementaires relatives aux émissions polluantes des véhicules est intégré aux processus de développement aboutissant à l'homologation des véhicules. Par ailleurs, depuis fin 2015, le Groupe Renault a renforcé et accéléré significativement ses efforts en matière de réduction des émissions polluantes en usage client. Ces efforts portent d'une part sur la gamme diesel Euro 6b via les améliorations apportées au pilotage des systèmes EGR *(Exhaust Gas Recirculation)* et NO_x trap déployées progressivement sur l'ensemble des productions dès août 2016, et d'autre part sur le développement pour la gamme véhicules particuliers diesel de la technologie SCR *(Selective Catalytic Reduction)* afin de répondre aux normes Euro 6d (cf. 2.2.2.3 C *Environnement et santé,* section *Utilisation des véhicules).* En parallèle, le Groupe a mis en place une gouvernance renforcée des émissions en conditions réelles de conduite.

La prévention du risque « substances » et la conformité au règlement européen REACH ou à ses équivalents dans le reste du monde sont assurées à toutes les étapes du cycle de vie des produits à travers une organisation dédiée et déployée en réseau, s'appuyant sur des pôles d'expertise centraux et une norme « substances » appliquée par l'ensemble de l'entreprise et de la chaîne de fournisseurs (cf. 2.2.2.3 C *Environnement et santé,* section *Gestion du risque substances*).

RARÉFACTION DES RESSOURCES

Pour réduire l'utilisation de matières premières vierges, le Groupe Renault s'appuie sur les principes de l'économie circulaire. Le Groupe les déploie à travers la conception de véhicules plus économes en matière et dont 95 % de la masse est recyclable ou valorisable, le développement de solutions techniques et de filières industrielles de collecte, réemploi, rénovation et recyclage de pièces et matières issues des véhicules en fin de vie (via sa filiale Renault Environnement et différents projets de recherche) et enfin l'intégration d'une part croissante de matériaux recyclés dans les nouveaux véhicules (cf. 2.2.2.2 B *Agir tout au long du cycle de vie*, section *Fin de vie des véhicules* et 2.2.2.3 B *Ressources et économie circulaire*).

Les risques liés aux restrictions potentielles d'approvisionnement et aux variations de coût des matières sont traités dans la section *Risques matières premières* de ce même chapitre.

PROTECTION DES ÉCOSYSTÈMES

La prévention des dommages environnementaux, y compris les atteintes potentielles à la biodiversité, qui pourraient être causés par les activités de l'entreprise est assurée à travers un management environnemental déployé sur l'ensemble des sites du Groupe et à toutes les étapes du cycle de vie des produits (cf. 2.2.2.2).

Les risques environnementaux associés aux activités industrielles des fournisseurs du Groupe sont identifiés et hiérarchisés via un processus spécifique de classification des risques RSE fournisseurs. Ils sont maîtrisés d'une part à travers le déploiement auprès de l'ensemble de la chaîne de fournisseurs des *Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines* et des *Renault Green Purchasing Guidelines*, qui définissent respectivement les attendus de l'Alliance vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de RSE et les attendus spécifiques de Renault en matière environnementale, et d'autre part à travers un processus d'évaluation RSE des fournisseurs les plus à risque sur la base de l'outil EcoVadis et d'audits sur sites, pouvant donner lieu à des plans d'actions correctifs (cf. 2.4.2).

Risques liés au développement de produits & services

Facteurs de risques

Le Groupe est structurellement exposé à un risque générique d'inadéquation entre son offre de produits et de services et les attentes des marchés.

Sont, dans ce cadre, identifiés en particulier, dans le contexte du plan stratégique *Drive the Future*, des risques spécifiques liés :

- à l'enrichissement des contenus technologiques des véhicules, particulièrement dans les domaines de la connectivité des véhicules et services associés et du développement du véhicule autonome ;
- à la transition de l'offre de groupes motopropulseurs, en termes de mix et de technologies (essence, diesel, hybridation électrique des motorisations thermiques) pour répondre à des réglementations et des attentes clients en évolution significative ;
- à l'ambition forte du Groupe en matière de véhicules électriques, dans un contexte de dynamiques industrielle et de marché intenses, complexes et aux calendriers incertains.

Principes et dispositif de gestion

DÉFINITION ET DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

La définition des futurs produits du Groupe s'appuie sur des études clients et des analyses de la concurrence automobile, afin d'identifier les attentes des marchés et leurs évolutions ainsi que les tendances de l'industrie ; elle se nourrit également, de manière croissante et à une échelle mondiale, d'une veille technologique anticipative, par l'ensemble des acteurs du développement du Groupe, y compris hors automobile (électronique grand public notamment).

Le développement de nouveaux modèles ou organes est décidé sur la base de ces travaux et d'une évaluation de la rentabilité anticipée, calculée sur le cycle de vie projeté à partir de :

- recettes : volumes de ventes, parts de marchés et prix prévisionnels ;
- coûts : ticket d'entrée global du projet, coûts unitaires prévisionnels.

Lorsque les hypothèses de référence sont fortement remises en cause (marchés, segments ou volumes en baisse, tickets d'entrée ou coûts unitaires en hausse), le Groupe peut être amené à reconnaître une perte de valeur sur les actifs immobilisés (investissement et frais de développement capitalisés, amortis sur la durée de vie du véhicule) ou à reconnaître une provision destinée à couvrir les indemnités contractuelles à verser, le cas échéant, du fait du non-respect d'un volume d'achat minimum.

Concrètement, les Directions de programmes pilotent les risques projets et simulent notamment les impacts prévisionnels des variations d'hypothèses, qu'ils présentent, à chaque jalon de développement, à la Direction générale du Groupe pour éclairer la robustesse des projets aux évolutions de l'environnement et décider des contre-mesures éventuelles pour traiter les risques identifiés.

D'un point de vue plus général, pour assurer la robustesse du plan Produit et maîtriser ses risques, le Groupe :

- maximise la diffusion d'un même modèle sur de nombreux marchés, ce qui le désensibilise aux possibles fluctuations d'un de ces marchés ;
- propose un portefeuille Produit varié et équilibré, qui répond aux attentes clients de différents segments et marchés pour réduire le risque de dépendance à un seul marché, segment, ou type de clientèle ;
- propose un portefeuille de motorisations diversifié et évolutif (essence, diesel, électrique, etc.) qui répond aux attentes des clients de différents marchés et permet d'accompagner d'éventuelles variations de mix ;
- développe, avec ses partenaires de l'Alliance, des plates-formes techniques en nombre limité et à composition standardisée, de manière à maximiser les effets d'échelle sur les volumes et coûts des composants, et à faciliter leur réutilisation d'une région à une autre.

DÉVELOPPEMENT DE SERVICES

Le développement des offres de services s'appuie essentiellement sur les analyses menées par la Direction de la connaissance clients, la Direction Marketing Groupe, la Direction commerce et régions, la Direction de l'après-vente, et RCI Banque. Les initiatives menées par les directions opérationnelles des pays, en particulier la Direction commerciale France ou RCI Banque, sont capitalisées afin de pouvoir être étendues et partagées à l'international.

Une approche spécifique aux clients B2B est conduite par la Direction Renault Fleet International, visant à intégrer une offre globale de services liés à la mobilité, englobant la connectivité, le *fleet-Asset* Management, le financement, l'après-vente, ou des solutions de *car-sharing*.

Un Comité de coordination entre les Ventes et Marketing de Renault et RCI permet un suivi régulier de ces initiatives au plus haut niveau de management.

Risques achats

Risques fournisseurs

Facteurs de risques

Défaillance fournisseurs.

Principes et dispositif de gestion

La maîtrise du risque Fournisseurs représente un enjeu crucial du fait notamment de la contribution majeure de ces derniers au prix de revient des véhicules du Groupe.

Le Groupe applique un dispositif précis de maîtrise du risque concernant l'ensemble des aspects de la relation fournisseurs : conception et développement – fabrication, logistique et qualité – pérennité économique et financière.

La maîtrise des risques fournisseurs s'articule autour de cinq dispositifs principaux :

- **une politique de prévention** destinée à responsabiliser les fournisseurs sur leurs propres risques, notamment d'approvisionnement ;
- **l'utilisation de standards** Renault-Nissan-Mitsubishi pour les processus de conception, validation et respect des cahiers des charges des produits en développement ;
- **des processus de détection des non-conformités** relatives à la qualité des pièces livrées et leur traçabilité ;
- **un suivi des risques fournisseurs** sur les plans opérationnels, financiers et RSE (risques santé/sécurité, sociaux et environnementaux notamment) ;
- **un dispositif de mise en œuvre de plans d'action** en cas de détection d'une non-conformité ou d'un risque fournisseur.

Cette maîtrise des risques repose également sur l'action de plusieurs départements dédiés : gestion et maîtrise des risques fournisseurs, réseau d'analystes financiers. Ces départements travaillent en étroite liaison avec les responsables d'achats opérationnels de *Alliance Purchasing Organization* (APO) ainsi qu'avec les autres directions pouvant être impactées (Ingénierie, Fabrication, *Supply Chain*).

PRÉVENTION ET DÉTECTION

Outre la prévention et la détection des risques « sous contrôle humain », la politique de prévention concerne également les risques « hors du contrôle humain » tels que les catastrophes naturelles. Renault, Nissan et Mitsubishi déploient un programme de *Business Continuity Plans* (évaluation des solutions de substitution et redémarrage de la production).

Concernant les risques opérationnels, la prévention s'effectue de la façon suivante :

La maîtrise des risques liée à la conformité des produits conçus et développés par les fournisseurs repose sur le processus *Alliance New Product Quality Procedure* (ANPQP) auquel se conforment tous les fournisseurs. La maîtrise des risques capacitaires d'approvisionnement en fabrication série repose sur un processus Alliance de Référentiel Capacitaire avec un horizon anticipatif de deux années.

La maîtrise de la qualité des produits livrés en série repose sur un système de management commun à Renault, Nissan et Mitsubishi, construit sur le modèle de la norme ISO TS 16949.

Les autres risques économiques et opérationnels sont anticipés au travers de cotations annuelles multicritères des fournisseurs, évaluant la qualité de l'actionnariat et du management, la compétitivité des sites, leur capacité d'investissement, les risques technologiques ainsi que la stratégie et la dépendance commerciale auprès des principaux clients.

Les risques RSE des fournisseurs peuvent, notamment, être identifiés par des cartographies des risques ; un programme d'audits annuel est établi. Les risques financiers sont suivis par un réseau d'analystes qui évaluent le risque de défaillance des fournisseurs selon une grille de critères communs Renault-Nissan-Mitsubishi. Ils confrontent leurs conclusions avec les notations des agences de *rating*, les scores de la Banque de France, les recommandations des assureurs-crédit, etc.

TRAITEMENT DES RISQUES

Les risques fournisseurs et approvisionnement sont présentés et traités en Comités des risques achats. Ces comités existent au niveau du Groupe et pour chaque Direction d'achat locale. Ce sont des instances pluridisciplinaires présidées par la Direction des achats auxquelles participent toutes les fonctions concernées : finance, juridique, contrôle, logistique, communication, affaires publiques et ressources humaines.

Le Comité des risques achats décide des plans d'action à mettre en œuvre en liaison avec les fournisseurs pour réduire leurs risques, améliorer leur compétitivité et sécuriser les approvisionnements de façon durable.

Risques matières premières

Facteurs de risques

Les risques identifiés concernent :

- les restrictions potentielles d'approvisionnement en matières premières pour des raisons liées à un déséquilibre offre/demande (logique de marché), à un problème de *sourcing* ou à des raisons géopolitiques ;
- les prix des matières, dont les variations peuvent être importantes et soudaines, sans garantie de pouvoir répercuter les hausses dans les prix de vente des véhicules.

Dispositifs et principe de gestion

Certaines matières premières consommées par l'industrie automobile sont considérées comme stratégiques, car susceptibles d'impacter notablement les conditions de production en cas de restriction d'approvisionnement. Afin d'alimenter les instances internes de pilotage à cet égard, un domaine d'expertise stratégique « Stratégie Énergie et Matières Premières » a été mis en place par le Groupe en 2010.

Le Groupe Renault a, en particulier, développé une méthodologie permettant d'objectiver la criticité des matières premières en fonction :

- des risques sur l'évolution du prix :

  Pour permettre de garantir la stabilité des prix sur son exercice budgétaire, Renault met en œuvre plusieurs leviers. Le premier consiste à contractualiser des prix d'achats à prix fixes sur des périodes couvrant plusieurs mois, sur les matières non indexées sur les marchés financiers. Le second levier est d'effectuer des opérations de couverture de risques sur les matières indexées.

  Afin de suivre au plus près les évolutions des cours des matières premières et d'examiner les tendances à venir, un comité ad hoc, commun à l'Alliance – *Raw Materials and Currencies Committee* (RMCC) assure la définition des lignes directrices à prendre en référence.

  Par ailleurs, un *Raw Materials Operational Committee* traite plus spécifiquement les problématiques opérationnelles des achats de matières premières destinées à Renault ;

- des risques sur l'approvisionnement et de l'impact pour Renault au regard de sa stratégie produit :

  Pour hiérarchiser ces risques en nature et en ampleur, l'évaluation porte sur des critères objectifs, comme, par exemple, les scénarios d'offre et demande des matières concernées, le nombre et l'exposition d'acteurs qui les produisent, la capacité de Renault à les recycler et à les substituer le cas échéant. Cette matrice de criticité a permis d'identifier les matières sur lesquelles Renault est exposé et de préparer en amont des stratégies de sécurisation des ressources.

  Le Groupe est en effet un acteur reconnu pour son engagement dans le développement de filières de recyclage de matières issues de la déconstruction des véhicules hors d'usage. L'ensemble de ces opérations contribue à sécuriser les approvisionnements de matières du Groupe (polypropylène recyclé, aluminium, cuivre, platine, palladium, rhodium…). Elles sont portées par Renault Environnement au travers notamment de sa filiale Indra (joint-venture avec Suez Environnement) : collecte et traitement de pièces et matières, via ses filiales Gaïa (secteur automobile) et Boone Comenor Metalimpex (déchets métalliques),à travers de partenariats innovants…

  L'expertise développée par Renault sur la méthodologie d'analyse de criticité est devenue une référence. Le Groupe reste fortement impliqué dans les initiatives nationales et internationales associées, notamment par le biais de comités transverses « filière » aux côtés des autorités publiques. Cela permet d'engager une approche globale de maîtrise du risque, basée sur l'anticipation, avec le soutien des pouvoirs publics sur les axes prioritaires d'actions à engager.

Risques liés à la *supply chain*

Facteurs de risques

Le Groupe est exposé de manière significative aux risques de défaillance de la chaîne d'approvisionnement de ses sites de production, pouvant conduire à des interruptions de la chaîne de fabrication et, en dernier ressort, de livraison de véhicules aux concessionnaires et aux clients. Les inducteurs principaux de ces risques sont soit internes – en raison notamment de l'interdépendance sous-jacente au maillage industriel du Groupe – soit externes. Ces risques sont notamment les suivants :

- interruption d'approvisionnement du site ;
- défaillance des systèmes d'approvisionnement ou de transport ;
- catastrophes naturelles ;
- accidents industriels ;
- conflits sociaux ;
- facteurs politiques ;
- inadéquation des capacités disponibles.

Principes et dispositif de gestion

PRÉVENTION

Au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'Alliance, des équipes de spécialistes sont chargées de la prévention des risques susvisés. Ces méthodes préventives incluent :

- la détection de la demande via un *process* de planification des ventes et des activités opérationnelles ;
- la gestion de la capacité d'approvisionnement de concert avec les Achats et la Direction de la Qualité *Supply Chain* de l'Alliance ;
- la gestion de la capacité de la chaîne d'approvisionnement pour les transporteurs et les parcs véhicules ;
- la détection et l'atténuation des risques via une tour de contrôle ;
- la mise en place d'une équipe opérationnelle en cas de crise inhérente aux facteurs externes susvisés ;
- des équipes informatiques chargées de contrer les événements tels que les cyberattaques.

Bien que la maturité de ces dispositifs varie, des audits sont en place afin de garantir la conformité. De plus, des processus informatiques sont en cours de renforcement et de déploiement dans les différentes entités du Groupe.

PROTECTION

Le dispositif de protection s'appuie :

- sur une gestion des risques aux niveaux opportuns de l'organisation ;
- sur une vision de bout en bout des risques ;
- sur la mise en place d'exercices de crise ;
- sur le développement de méthodes de travail transversales de sorte à adopter une démarche cohérente au niveau des différentes régions.

Ce dispositif de prévention et de protection assure au Groupe une maîtrise de ses risques tant au quotidien que sur le long terme.

Risques liés à la distribution

Facteurs de risques

La santé financière des réseaux de concessionnaires indépendants, distributeurs des véhicules neufs et des pièces de rechange du Groupe, représente un enjeu important dans le cadre de la stratégie commerciale du Groupe. La défaillance de concessionnaires peut avoir ainsi un impact significatif sur les ventes, au niveau des pays et des Régions.

Principes et dispositif de gestion

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et RCI Banque, dans les pays où cette dernière est présente. Un système de cotation des concessionnaires permet de prévenir et de limiter les risques de défaillances.

Dans les autres pays, un dispositif de contrôle du crédit est mis en place par Renault. Une animation de la productivité du réseau est également mise en œuvre par les filiales afin de gérer proactivement ce risque.

Des Comités des risques mensuels sont organisés dans les pays, avec RCI Banque, et un Comité de supervision des risques est tenu au siège, si le niveau de risque justifie une surveillance accrue, sur la base d'un *reporting* périodique de la santé financière du réseau et des créances.

Le risque de défaut de paiement est transféré à RCI Banque dans les zones géographiques où RCI dispose de structures ad hoc pour porter le risque sur le réseau et sur les clients particuliers. Si ce risque ne peut être repris par RCI Banque, le Groupe le supporte en direct ou transfère tout ou partie du risque à des établissements bancaires locaux.

La structure de *Credit Management* a mis en place un *reporting* et des indicateurs de suivi des créances clients de l'Automobile.

Ces outils permettent d'améliorer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion du risque client et la qualité du portefeuille.

Couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance

La couverture des risques opérationnels dans le Groupe Renault est structurée autour de deux axes :

- le transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des risques de forte amplitude et de fréquence rare ;
- la conservation des risques courants statistiquement connus et financièrement prévisibles, sauf lorsqu'il existe une obligation d'assurance, via une politique de rétention de sa filiale *Motor Reinsurance Company* (MRC) et de franchises.

La Direction des assurances négocie et place directement auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue des programmes à vocation mondiale, en coopération avec ses partenaires de l'Alliance sur certains risques. La Direction des assurances collabore activement à la détermination de la politique de prévention et de protection du Groupe.

La politique de prévention des risques liée à la fabrication est décrite dans le chapitre *Accidents industriels*.

La nature et la portée des garanties sont déterminées sur la base d'une analyse préalable des risques effectuée auprès des structures opérationnelles. Il en est ainsi pour la couverture des risques suivants :

- le « transport et le stockage de véhicules sur parcs » : l'Alliance (Renault et Nissan) achète une capacité de 295 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 100 000 euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs et de 45 000 euros par sinistre de transport terrestre ;
- les « dommages aux biens et les pertes d'exploitation » : l'Alliance achète une capacité de 2,25 milliards d'euros par sinistre avec des sous-limites pour certaines garanties, en particulier les événements naturels et les carences fournisseurs. La franchise pour les activités industrielles du Groupe peut atteindre 5 millions d'euros par sinistre ; la « responsabilité civile » : le Groupe achète une capacité de 260 millions d'euros afin de couvrir la responsabilité civile générale, la responsabilité civile liée aux produits et aux opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de *Renault Retail Group* ; par ailleurs une couverture spécifique de Responsabilité Civile atteinte à l'environnement d'un montant de 30 millions d'euros a été mise en place ;
- les risques « cyber » : le Groupe dispose d'une assurance « cyber ».

Ces programmes mondiaux sont partiellement réassurés par les assureurs de Renault auprès de MRC, société captive de réassurance détenue à 100 % par le Groupe pour les risques Renault.

MRC intervient pour l'essentiel comme suit :

- « transport et stockage de véhicules sur parcs » : MRC intervient jusqu'à 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 25 millions d'euros ;
- « dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 20 millions d'euros par événement et dans la limite annuelle d'engagement de 20 millions d'euros ;
- « responsabilité civile » : dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros.

Enfin certains risques tels que la « garantie constructeur » et les campagnes de rappel ne font pas l'objet d'une couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention et la volonté de responsabiliser chaque entité sur ses risques sont à l'origine des niveaux de franchise et de rétention.

1.6.1.3 Risques liés aux fonctions transversales

Risques financiers

Risques de liquidité

Facteurs de risques

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement. Pour cela, elle emprunte régulièrement sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer sa liquidité, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.

Principes et dispositif de gestion

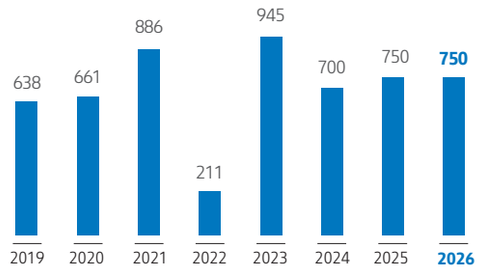
Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que les billets de trésorerie, sous la forme de financements bancaires, ou de financements auprès d'organismes publics ou parapublics.

Renault dispose d'un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros, d'un programme obligataire *Shelf Registration* sur le marché japonais ayant un plafond de 200 milliards de yens, et d'un programme de NEU CP disposant d'un plafond de 1,5 milliard d'euros au 31 décembre 2018.

La documentation contractuelle de ces financements, y compris les financements bancaires, ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché *(pari passu, negative pledge, cross default)*.

Un échéancier des passifs financiers pour l'Automobile est présenté en note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés.

RENAULT – ÉCHÉANCIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES, BANCAIRES ET ASSIMILÉS DE L'AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) AU 31 DÉCEMBRE 2018 (1)



Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2018, ils constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile (cf. note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés).

Leur documentation contractuelle ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois (cf. note 25-B1).

***RATING* DE RENAULT**

Agence	Notation et Perspective	Révision	Notation et Perspective précédente
Moody's	Baa3 / P-3 / Perspective Stable	07/03/2019	Baa3 / P-3 / Perspective Positive
S&P	BBB / A-2 / Perspective Négative	20/02/2019	BBB / A-2 / Perspective Stable
Fitch	BBB / NR / Perspective Stable	28/11/2017	BBB- / NR / Perspective Positive
R&I	A- / Perspective Stable	08/11/2018	BBB+ / Perspective Positive
JCR	A- / Perspective Positive	20/03/2018	A- / Perspective Stable

Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

Risques de change

Facteurs de risques

L'Automobile est exposée au risque de variation des parités de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ce risque est suivi ou centralisé au niveau de la Direction des financements et de la trésorerie de l'Automobile.

Principes et dispositif de gestion

Les opérations de change sont principalement exécutées par Renault Finance sur les devises négociables sur les marchés internationaux.

Les fluctuations des parités peuvent impacter six agrégats financiers du Groupe (cf. note 25-B2 de l'annexe aux comptes consolidés) :

- la marge opérationnelle ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- le résultat financier ;
- la part dans le résultat des entreprises associées ;
- les capitaux propres ;
- la position nette de liquidité.

La **marge opérationnelle :** la principale exposition au risque de change de l'Automobile est celle liée à la marge opérationnelle, sujette à des variations en lien avec l'évolution des cours de change sur les flux opérationnels. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2018, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact de -49 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2018 en millions d'euros.

RENAULT – FLUX OPÉRATIONNELS ANNUELS NETS DE L'AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) EN DEVISES AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET IMPACTS SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE

L'exposition principale en 2018 portait sur la livre sterling pour une sensibilité d'environ -12 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Les 10 principales expositions en valeur absolue et leurs sensibilités sont présentées ci-dessous, en millions d'euros :

Devise		Flux opérationnels annuels nets	Impact de l'appréciation de l'euro de 1 %
Livre sterling	GBP	1 191	-12
Dollar américain	USD	945	-9
Rouble russe	RUB	839	-8
Zloty polonais	PLN	819	-8
Peso argentin	ARS	791	-8
Dinar algérien	DZD	665	-7
Leu roumain	RON	-586	6
Livre turque	TRY	-596	6
Yen japonais	JPY	-828	8
Won coréen	KRW	-838	8

Le besoin en fonds de roulement : comme pour la marge opérationnelle, le BFR est sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

Le résultat financier : le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser le risque de change impactant le résultat financier. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

Le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en partie sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement des filiales sont assurés en général par Renault SA en monnaie locale et font l'objet d'une couverture de change afin d'éviter un impact de change sur le résultat financier.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement raisonnable par Renault, la filiale fait appel à des sources de financements externes, sous le contrôle de la Trésorerie centrale. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes, qui ne dépassent pas quelques dizaines de millions d'euros, de sorte qu'elle ne puisse avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

La part dans le résultat des entreprises associées : sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2018, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen aurait entraîné une diminution de 15 millions d'euros de la contribution de Nissan.

Cet effet correspond uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la conversion de la contribution de Nissan aux comptes consolidés du Groupe Renault, il ne reflète pas l'impact inhérent à une variation de l'euro dans les comptes propres de Nissan qui exerce des activités plus ou moins importantes en zone euro que Renault ne contrôle pas.

Les capitaux propres : les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique (cf. note 12-G de l'annexe aux comptes consolidés).

La position nette de liquidité : comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yen, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Au 31 décembre 2018, toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une augmentation de 16 millions d'euros de la position nette de liquidité de l'Automobile. Par ailleurs, la position nette de liquidité de l'Automobile peut être impactée par les variations de taux de change sur les actifs et passifs financiers de filiales libellés dans leur monnaie patrimoniale.

(Une analyse de la sensibilité des instruments financiers au risque de change est présentée dans la note 25-B-2 de l'annexe aux comptes consolidés.)

Risques de taux

Facteurs de risques

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des dettes et des placements financiers et de leurs conditions de rémunération (taux fixe, taux variable).

(Le détail et la nature des dettes figurent dans la note 23 de l'annexe aux comptes consolidés.)

Principes et dispositif de gestion

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe, la constitution des réserves de liquidité, généralement à taux variable. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro.

Les financements en yen affectés à la couverture de la situation nette de Nissan sont réalisés à taux fixe.

L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA. Elle est placée principalement sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risque strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats du Groupe.

(Une analyse de la sensibilité au risque de taux est présentée en note 25 B-3 de l'annexe aux comptes consolidés.)

ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS DU SECTEUR AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) PAR MATURITÉ ET TYPE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018 (HORS TP RENAULT ET DERIVÉS)

(en millions d'euros)		Moins de 1 an	Plus de 1 an	Total
	Taux fixe	266	26	292
	Taux variable	12 463	0	12 463
ACTIFS FINANCIERS AVANT COUVERTURES		**12 729**	**26**	**12 755**
	Taux fixe/variable	0	3	3
	Taux variable/fixe	0	0	0
COUVERTURES ACTIFS FINANCIERS		**0**	**3**	**3**
	Taux fixe	266	23	289
	Taux variable	12 463	3	12 466
ACTIFS FINANCIERS APRES COUVERTURES		**12 729**	**26**	**12 755**
	Taux fixe	1 086	4 851	5 937
	Taux variable	1 825	318	2 143
PASSIFS FINANCIERS AVANT COUVERTURES		**2 911**	**5 169**	**8 080**
	Taux fixe/variable	275	143	418
	Taux variable/fixe	85	95	180
COUVERTURES PASSIFS FINANCIERS		**360**	**238**	**598**
	Taux fixe	896	4 803	5 699
	Taux variable	2 015	366	2 381
PASSIFS FINANCIERS APRES COUVERTURES		**2 911**	**5 169**	**8 080**

Risques de contrepartie

Facteurs de risques

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Principes et dispositif de gestion

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée et s'appuie sur un système de notation interne qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du Groupe exposées au risque de contrepartie. Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites par contreparties selon des procédures précises.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique.

En 2018, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Risques qualité

Facteurs de risque

Crises qualité ou sécurité générale du produit, qualité des produits et services – ou satisfaction client – insuffisamment compétitive.

Principes et dispositif de gestion

Un des objectifs majeurs et incontournables du Groupe est de maîtriser les risques liés à l'intégrité physique des acteurs de la route, à commencer par les utilisateurs de ses produits et services. Pour ce faire le Groupe a mis en place, en complément des dispositifs d'assurance qualité, une organisation et des activités dites de sûreté de fonctionnement et de sécurité générale du produit. Ces activités sont de plusieurs natures :

- analyse des risques systématique dès la phase de conception, notamment sur les innovations ;
- conception « sûre » avec la mise en place de barrières de sécurité (diagnostics, corrélation d'informations, redondances…). À noter l'application de la norme ISO 26262 « Sécurité fonctionnelle des systèmes électriques et électronique », norme qui constitue aujourd'hui la référence méthodologique incontournable en matière de sécurité fonctionnelle des systèmes automobiles ;
- constitution de dossiers de sécurité, justifiant certaines solutions pour les enjeux sécuritaires ou liés à l'innovation ;
- garantie de la convergence de la conformité en usine ;
- information claire du client à travers la notice d'utilisation et de warnings dans le véhicule.

En complément, le Groupe a mis en place un système de surveillance du marché qui lui permet de connaître très rapidement les sources des insatisfactions clients, en matière de qualité, et d'agir en conséquence, à travers, par exemple, un processus de rappel pour la correction des problématiques qualité dont, prioritairement, celles qui pourraient avoir des conséquences potentiellement sécuritaires.

Risques ressources humaines

Facteurs de risques

Manque de compétences requises pour atteindre les objectifs du plan moyen terme ; impact négatif possible sur les coûts de personnel (recours à des solutions externes), la qualité des produits et des services et les capacités d'innovation, de production et de distribution de nos produits, services et solutions.

Principes et dispositif de gestion

Afin d'accompagner les évolutions de ses métiers et identifier les compétences requises pour atteindre les objectifs opérationnels, le Groupe Renault a initié une démarche de gestion des compétences spécifique, centrée sur deux activités principales (détaillées en section 2.3.1.3) :

- l'identification des compétences requises pour chaque métier ;
- la formation et le développement des compétences clés.

Lignes directrices :

- renforcement de la Direction des ressources humaines en 2017 et en 2018 sur les aspects liés à la gestion stratégique des effectifs (*Strategic Workforce Planning*) et à la formation et au développement des compétences (*Learning & Development*) ;
- création de référentiels de compétences métiers ;
- création d'un référentiel de compétences transverses ;
- définition de priorités de formation relayées dans l'ensemble des pays du Groupe Renault ;
- déploiement de Learning@Renault pour les formations présentielles et digitales ;
- suivi régulier des indicateurs clés de formation.

La Direction des ressources humaines travaille en étroite collaboration avec les différentes Directions fonctionnelles pour accompagner l'évolution des « métiers », en s'appuyant sur une démarche de gestion des compétences et la définition des priorités de formation qui en découlent.

L'implication des « écoles métiers » et des équipes de formation dans les pays permet à la fois de développer une offre de formation conséquente et pertinente, mais aussi de partager les priorités de formation avec les managers et les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation.

Également, le Groupe Renault a développé en 2018 un nouveau référentiel de compétences transverses (composé de 11 compétences clés) qui permettra d'accompagner dès 2019 et de façon plus agile le développement des collaborateurs, grâce notamment à une offre de formation digitale accessible dans Learning@Renault.

Un suivi périodique des plans d'action et de formation permet d'assurer une revue régulière de l'avancement des programmes et d'initier des actions complémentaires tout au long de l'année.

Risques liés au traitement des données

Facteurs de risques

La conduite des activités du Groupe dépend en permanence du bon fonctionnement de son informatique. Les principaux risques qui pourraient impacter défavorablement l'informatique du Groupe sont liés à :

- des incidents pouvant affecter la continuité des services hébergés dans nos infrastructures mais aussi sur celles de nos partenaires ;
- la « cybercriminalité » : attaques informatiques globales ou ciblant les intérêts du Groupe ou par effet de bord les intérêts nationaux. Ces attaques peuvent viser à accéder à des données sensibles (produits, services ou personnelles), à les voler ou à les altérer, à bloquer des services voire globalement le réseau intranet du Groupe ;
- à la non-conformité à des pratiques ou à des standards informatiques exigés par des législations, des autorités externes ou des contrats passés avec les fournisseurs.

Ces risques peuvent avoir des impacts financiers importants liés à des pénalités ou à l'arrêt des activités. Ils peuvent, également, avoir des impacts sur la confiance vis-à-vis du Groupe et de ses marques et/ou entraîner une perte d'avantage concurrentiel.

Principes et dispositif de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment :

- **sur le plan opérationnel :**
  - le déploiement des politiques de sécurité du Groupe et par l'enrichissement continu du processus de définition des exigences de sécurité en fonction du niveau de criticité des applications et données manipulées,
  - le déploiement d'un plan d'action évolutif issu d'un schéma directeur de sécurité et d'une cartographie des risques annuelle qui inclut notamment :
    - la mise à niveau régulière de la protection du réseau informatique du Groupe,
    - des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la Direction informatique Renault, la Direction de la protection et de la prévention, la Direction de l'audit interne et la Direction du contrôle interne,
    - des actions de sensibilisation des collaborateurs et des partenaires,
    - la supervision et la gestion des incidents de sécurité,

- l'animation d'un réseau mondial de spécialistes de la sécurité informatique, en charge de déployer la Politique de Sécurité des Systèmes d'information du Groupe et de transversaliser les bonnes pratiques ;
- **sur le plan organisationnel et de la gouvernance :**
  - par le Comité des risques et du Contrôle Interne présidé par un membre du Comité exécutif du Groupe,
  - par des Comités de gouvernance pilotés par la Direction sécurité informatique du Groupe et qui vérifient, sur le plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément à la Politique Sécurité des Systèmes d'Information et aux bonnes pratiques.

Compte tenu des grandes orientations du Groupe, de sa digitalisation et de l'évolution des menaces, les actions majeures d'optimisation de la maîtrise des risques sont actuellement orientées selon les axes suivants :

- le renforcement de la protection de nos frontières numériques, de nos systèmes et nos données sensibles, qu'elles soient dans notre intranet ou hébergées dans le *cloud* chez des partenaires et/ou fournisseurs ;
- la supervision renforcée de l'intranet du Groupe ;
- la conformité aux exigences du règlement général sur la protection des données personnelles ;
- la mise en œuvre d'une politique de « records management », pour renforcer la conservation sélective et sécurisée des documents, en particulier numériques, engageant les intérêts du Groupe sur le moyen et le long termes ;
- le développement de la cybersécurité du véhicule connecté et des services associés pour assurer la sécurité du véhicule, des services connectés dans le respect des réglementations ;
- le renouvellement de la couverture assurantielle relative à la cybersécurité.

Risques juridiques

Facteurs de risques

Le Groupe Renault est exposé à quatre principaux risques de nature juridique :

- **Évolutions légales et réglementaires**

De par son activité internationale, Renault est soumis à de nombreuses législations et réglementations, qui sont complexes et dynamiques, notamment dans les domaines de l'automobile, de l'environnement, de la concurrence, du droit du travail.

Malgré la veille effectuée par Renault, un changement de législation ou de réglementation ayant un effet significatif sur la situation financière, les activités ou les résultats du Groupe ne peut pas être écarté. En outre, des changements dans l'application ou l'interprétation des lois et réglementations existantes par les administrations ou par les tribunaux sont également susceptibles d'intervenir à tout moment.

- **Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels**

Les risques avérés consécutifs au non-respect d'engagements contractuels sont, le cas échéant, décrits dans la section relative aux litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et arbitrages.

Renault n'a pas connaissance d'autres risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

- **Litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires, arbitrages**

Dans le cadre normal de ses activités en France et à l'international, Renault est impliquée dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires et arbitrales.

Au cours des 12 derniers mois et à la connaissance de Renault, il n'y a eu aucun litige, aucune procédure gouvernementale ou judiciaire autre que celle décrite ci-dessous ni aucun arbitrage en cours ou susceptible d'avoir lieu, pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats.

Il convient, en effet, de noter qu'en parallèle des travaux de la commission technique indépendante (commission « Royal »), la DGCCRF a procédé à une enquête concernant l'industrie automobile. Cette enquête a porté sur les pratiques en matière d'émission d'oxyde d'azote (NO_x) concernant une douzaine de constructeurs automobiles commercialisant des véhicules diesel en France, dont Renault. La DGCCRF a décidé de transmettre les conclusions de son enquête au ministère public qui a ouvert le 12 janvier 2017 une information judiciaire à l'encontre de Renault pour « tromperie sur les qualités substantielles et les contrôles effectués avec cette circonstance que les faits ont eu pour conséquence de rendre la marchandise dangereuse pour la santé de l'homme ou de l'animal ». Renault conteste l'existence de toute infraction et entend justifier de son respect des réglementations nationale et européenne dans le cadre de cette information judiciaire. Par ailleurs, Renault, qui n'est à ce stade pas partie à la procédure, n'est donc pas en mesure d'évaluer l'impact éventuel de cette procédure en cours sur le Groupe.

- **Propriété intellectuelle**

Renault exploite de nombreux brevets, marques, dessins et modèles. Renault dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 1.4), dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers. Le Groupe est également amené à utiliser des brevets détenus par des tiers, dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers. À ce titre, Renault est exposé à différents risques en matière de propriété intellectuelle.

La performance du Groupe Renault dépend notamment de la solidité du cadre juridique protégeant les brevets et autres droits de propriété intellectuelle. Ainsi, Renault ne peut pas garantir que ses droits de propriété intellectuelle ne seront pas détournés ou contestés par des tiers. De tels détournements ou contestations pourraient avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et l'image du Groupe.

Principes et dispositifs de gestion

Concernant les évolutions légales et réglementaires, Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Renault participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile, afin d'anticiper les évolutions et de garantir la conformité du Groupe aux lois et règlements.

Concernant les litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et les arbitrages, chaque événement fait l'objet d'une revue régulière, notamment lors de l'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés (cf. note 20 A *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, d'une manière générale, un contrôle interne des risques juridiques est organisé autour de trois principes directeurs :

- l'animation de la fonction juridique dans le Groupe, qui est organisée autour d'une fonction centrale et de collaborateurs au sein des principaux pays dans lesquels le Groupe est présent. Le rattachement de ces collaborateurs est hiérarchique et/ou fonctionnel ;
- une attitude proactive des différents collaborateurs de la fonction juridique dans l'identification en amont des risques juridiques et l'adaptation des procédures associées (consultations de conseils, information de la fonction juridique en central...) ;
- une veille réglementaire réalisée par le Groupe Renault en lien avec les différents pays concernés.

1.6.2 Facteurs de risques pour le groupe AVTOVAZ

Les principaux facteurs de risques identifiés par les équipes du groupe AVTOVAZ sont présentés ci-après, selon une typologie qui reste spécifique à ce stade.

Une description plus détaillée de ces facteurs de risques, incluant en particulier les plans de traitement associés, figure par ailleurs dans le Rapport annuel du groupe AVTOVAZ.

Risques liés aux opérations

- Risques liés aux coûts d'achats (matières premières, composants).
- Risques de défaut de paiement par les concessionnaires.

Risques liés à la production et aux ventes

- Risques qualité produit.
- Risques de dommages au dispositif de production (atteintes aux biens ou personnes suite à des accidents industriels ou catastrophes naturelles).
- Risques liés à la performance commerciale des véhicules, pièces détachées et accessoires.

Risques financiers

- Risques de liquidité.
- Risques de taux de change.
- Risques de taux d'intérêt.

Risques liés à la loi

- Risques liés à la législation fiscale (Russie et pays d'exportation).
- Risques liés aux réglementations douanières (évolution des droits de douane).

Enfin, il est souligné que le groupe AVTOVAZ a mis en place et déploie une politique de couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance, en conformité avec le cadre légal russe et en synergie avec les programmes d'assurance Alliance pertinents, décrits par ailleurs dans le présent document.

1.6.3 Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA)

Comme rappelé dans le chapitre 1.5.3, le secteur opérationnel « Financement des ventes » (RCI Banque) a son propre dispositif de gestion des risques conformément à la réglementation bancaire et des assurances. Au titre de la réglementation bancaire, RCI Banque est soumise à la surveillance de la Banque centrale européenne sur base consolidée depuis le 1er janvier 2016.

1.6.3.1 Risques liés à l'environnement de l'entreprise

Risques liés à l'implantation géographique

Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est présent dans plusieurs pays. À ce titre, il est confronté à des risques associés aux activités menées à l'échelle internationale. Ces risques incluent notamment une instabilité économique et financière et des changements dans les politiques gouvernementales, sociales et des banques centrales. Les résultats futurs de RCI Banque peuvent être négativement affectés par un de ces facteurs.

Principes et dispositifs de gestion

Les choix géographiques d'implantations du groupe RCI Banque sont déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en accompagnement des constructeurs, et tiennent compte des risques d'instabilité qui sont intégrés dans une approche globale.

Le périmètre de la politique financière s'étend à l'ensemble des filiales financières consolidées du groupe RCI Banque, y compris les filiales dont le refinancement n'est pas centralisé.

Le refinancement des filiales situées dans un pays hors zone euro dont le risque de transfert et convertibilité est jugé matériel par RCI Banque (notamment au Brésil et en Argentine) est généralement réalisé localement afin de limiter tout risque « transfrontalier » ou fait l'objet d'une assurance spécifique (par exemple en Russie).

Risques liés à la conjoncture économique

Facteurs de risques

Le risque de crédit de RCI Banque est tributaire de facteurs économiques, notamment le taux de croissance, le taux de chômage et le revenu disponible des ménages dans les pays où le groupe RCI est présent.

Principes et dispositifs de gestion

Dans un environnement économique complexe, RCI Banque met en place des systèmes et procédures répondant aux obligations légales et réglementaires correspondant à son statut bancaire et permettant d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés à ses activités, en renforçant ses dispositifs de gestion et de contrôle.

Risques liés à l'environnement réglementaire

Facteurs de risques

Des mesures réglementaires peuvent affecter négativement RCI Banque et l'environnement économique dans lequel le groupe RCI Banque opère.

Principes et dispositifs de gestion

Le groupe RCI Banque dispose de procédures permettant d'appréhender globalement les évolutions réglementaires par rapport à l'ensemble de ses activités et d'assurer la conformité du groupe aux textes détaillant les exigences des différents régulateurs.

1.6.3.2 Risques opérationnels transversaux au Financement des ventes

RCI Banque est exposé à des risques de pertes découlant soit d'événements extérieurs, soit d'inadéquations et défaillances de ses processus, son personnel ou ses systèmes internes. Le risque opérationnel auquel RCI Banque est exposé inclut notamment les risques liés à des événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort impact tel que le risque d'interruption des activités en raison d'indisponibilité de locaux, de collaborateurs ou de systèmes d'information.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque dispose d'un outil de gestion des procédures, d'un système de délégations interne, de principes de séparation des tâches et d'une cartographie des risques opérationnels.

Les risques opérationnels sont évalués annuellement par les propriétaires de processus de l'ensemble des entités du groupe et contrôlés à trois niveaux comme rappelé dans la partie 1.5.3.

Nous vous présentons les familles de risques ci-après : les risques juridiques et contractuels et les risques informatiques.

Risques juridiques et contractuels

Facteurs de risques

Toute évolution de la législation impactant la distribution du crédit, de l'assurance et de services connexes sur le lieu de vente ou par d'autres canaux comme toutes les évolutions réglementaires concernant l'activité bancaire et d'assurance peuvent influencer l'activité du groupe RCI Banque.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque met en œuvre des analyses juridiques sur les nouveaux produits distribués et un suivi régulier des réglementations auxquelles elle est soumise afin d'assurer la conformité.

Risques informatiques

Facteurs de risques

L'activité du groupe RCI Banque dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique.

L'informatique RCI Banque contribue par sa gouvernance, sa politique de sécurité, ses architectures techniques, ses processus et sa maîtrise des sous-traitances à lutter contre les risques informatiques (risques sur les infrastructures, gestion des changements, intégrité des données, cybercriminalité…).

Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment par :

- l'intégration du pilotage des risques informatiques dans le dispositif global de pilotage et maîtrise des risques RCI à tous les niveaux de l'Entreprise ;
- le niveau de protection du réseau informatique au niveau du groupe ;
- l'animation, le suivi et la gestion au quotidien de la « Politique de Maîtrise de l'Information » groupe ;
- des actions de sensibilisation et formations à la sécurité pour tout le personnel (*e-learning*, communications…) ;
- les actions, le support et les contrôles effectués par le Département Risques, Conformité et Sécurité SI RCI, qui s'appuie sur un réseau de Correspondants Sécurité Informatique au niveau de chaque DSI filiale, ainsi que sur un réseau de contrôleurs internes ;
- une politique de sécurité SI groupe (PSSI), intégrant les exigences réglementaires (bancaires, RGPD/données personnelles, etc.), une démarche de pilotage global et une adaptation permanente de la sécurité SI (SMSI) ;
- une politique de tests d'intrusion et de surveillance de plus en plus exigeante, aussi bien sur les risques externes que sur les risques internes ;
- un dispositif de gestion du Plan de reprise d'activité (PRA) en place et des tests réguliers de ce dispositif, incluant la problématique des cyber-risques.

1.6.3.3 Risques de crédit

Facteurs de risques

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score et, à chaque fois que l'information est disponible, des bases de données externes pour évaluer la capacité des clients particuliers et entreprises à faire face à leurs engagements. Un système de notation interne est également utilisé pour évaluer les prêts aux concessionnaires. RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique.

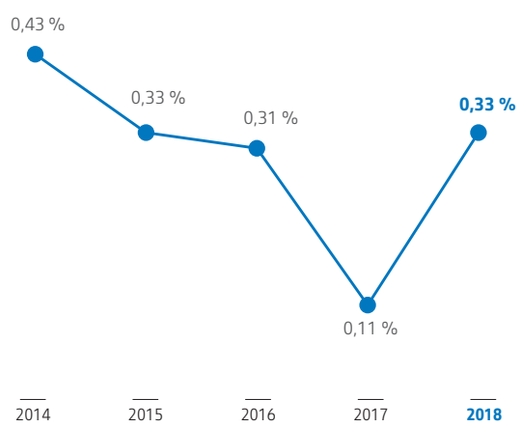
Le groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elles s'appliquent et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

Gestion des risques sur la clientèle

La politique de prévention des risques de crédit sur la clientèle vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays et chacun de ses marchés principaux (clientèle véhicule neuf et véhicule d'occasion pour les particuliers, et clientèle entreprises). La politique d'acceptation est ajustée et les outils (scores et autres règles) optimisés régulièrement dans ce but. Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait également l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées. La résiliation contractuelle peut ainsi être accélérée face au risque que la créance ne devienne irrécouvrable à très court terme.

COÛT DU RISQUE SUR ACTIFS PRODUCTIFS MOYENS

(y compris risque pays)



NB : pertes constatées ou provisionnées sur l'exercice du fait du défaut de paiement des emprunteurs rapportées à l'encours moyen sur l'ensemble du portefeuille.

Politique d'octroi

Sur le périmètre clientèle, les clients faisant une demande de financement sont systématiquement notés sur le périmètre grand public et quasi systématiquement pour le périmètre Entreprise. Ceci permet une première orientation du dossier dans le processus de décision. Au-delà du processus opérationnel, la politique d'acceptation est régulièrement ajustée en fonction des taux de défaut et de l'analyse de rentabilité par niveau de probabilité de défaillance et de perte en cas de défaut. Les principes de l'identification des clients et des bénéficiaires effectifs dans le cadre de la procédure de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme sont à chaque fois appliqués.

Recouvrement

La gestion des financements et de leur recouvrement fait l'objet de suivis approfondis. Les performances des filiales en matière d'efficacité du recouvrement sont analysées dans le cadre du *reporting* Risque mensuel, et elles sont présentées au *Corporate* par les filiales lors de comités mensuels ou bimestriels en fonction de la significativité du pays. Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées. Les modèles statistiques utilisés notamment dans le cadre du calcul des exigences réglementaires permettent une réactualisation mensuelle de la probabilité de défaillance évaluée au moment de l'octroi, par intégration du comportement de paiement du client. Sur la base des mêmes informations clients, des « scores de recouvrement » ont été déployés sur l'Espagne, la Corée du Sud et le Brésil pour permettre de détecter les profils risqués et améliorer l'efficacité du processus.

Gestion des risques sur les réseaux de concessionnaires

La politique de prévention des risques de crédit au réseau vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays.

Au niveau de chaque filiale, la clientèle Réseaux est suivie quotidiennement au travers d'indicateurs court terme, qui, associés aux indicateurs long terme, permettent l'identification en amont de toute affaire présentant un risque de non-recouvrement partiel ou total.

En central, le département Financement Réseau établit le corpus de procédures du contrôle des risques. Les clients identifiés comme risqués sont classés en statut incidenté, pré-alerte ou alerte, et font l'objet d'une revue lors des Comités des risques au sein des filiales.

Sur le périmètre Réseaux, toutes les contreparties sont systématiquement notées. L'ensemble des pans qui composent la notation, ou la notation elle-même, est intégré dans les processus opérationnels clés d'acceptation, de gestion et de suivi de l'activité et des risques. Le provisionnement de l'activité financement des réseaux repose sur la catégorisation des contreparties, individuellement, et à partir de l'examen d'indicateurs objectifs de dépréciation.

Les probabilités de défaut et les pertes attendues issues des travaux « bâlois » pour les pays du G5 (France, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni et Italie) sont utilisées dans le dispositif de provisionnement.

1.6.3.4 Risques financiers

Risques de liquidité

Facteurs de risques

L'activité de financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès à la liquidité pourrait impliquer une réduction de son activité de financement.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité et son développement.

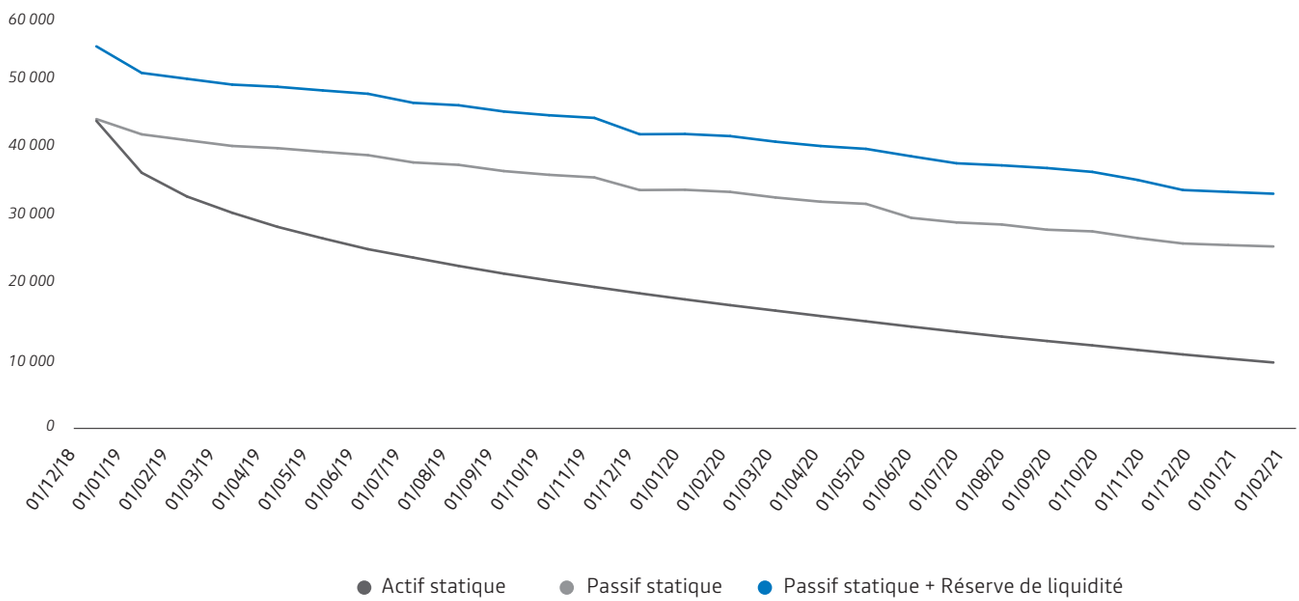
Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque est fondé sur plusieurs indicateurs ou analyses, réactualisés mensuellement sur la base des dernières prévisions d'encours et des opérations de refinancement réalisées. Les lois d'écoulement des dépôts font l'objet d'hypothèses conservatrices.

Le groupe dispose d'indicateurs et de limites encadrant son risque de liquidité.

POSITION DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE *

Au 31/12/2018

(en millions d'euros)

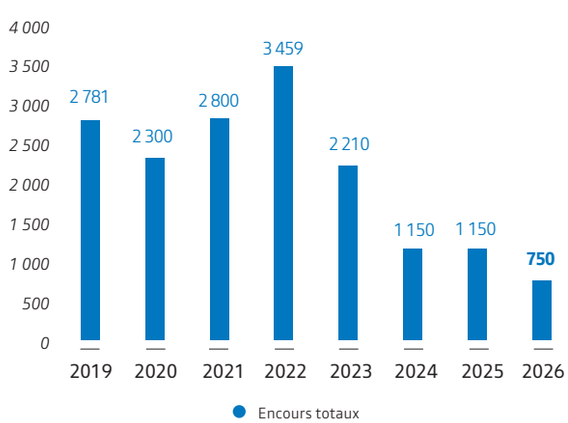


Actif statique : écoulement des actifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.
Passif statique : écoulement des passifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.

* Périmètre Europe.

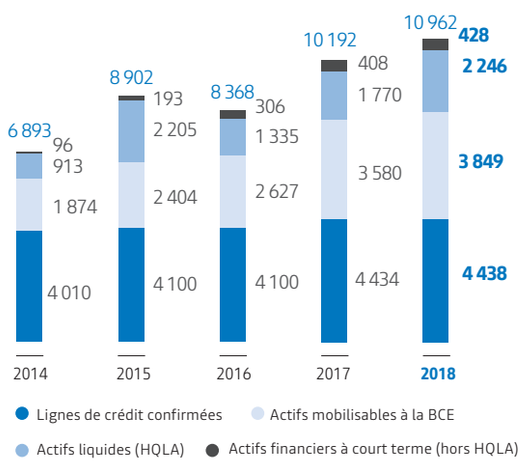
ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros)



RÉSERVE DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE *

(en millions d'euros)



RATINGS RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2018

ÉMISSIONS ET PROGRAMMES DU GROUPE RCI BANQUE

Les émissions du groupe sont réalisées par huit émetteurs : RCI Banque, DIAC, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI Financial Services Korea Co Ltd (Corée du Sud), Banco RCI Brasil (Brésil), RCI Finance Maroc, RCI Leasing Polska (Pologne) et RCI Colombia S.A. Compañia de Financiamiento (Colombie).

Émetteur	Instrument	Marché	Montant	S & P	Moody's	Autres
RCI Banque S.A.	Programme Euro CP	Euro	2 000 M€	A-2 (perspective stable)	P2	R&I : a-1 (perspective positive)
RCI Banque S.A.	Programme Euro MTN	Euro	23 000 M€	BBB (perspective stable)	Baa1 (perspective positive)	R&I : A- (perspective positive)
RCI Banque S.A.	Programme NEU CP (1)	Français	4 500 M€	A-2 (perspective stable)	P2	
RCI Banque S.A.	Programme NEU MTN (2)	Français	2 000 M€	BBB (perspective stable)	Baa1 (perspective positive)	
Diac S.A.	Programme NEU CP (1)	Français	1 000 M€	A-2 (perspective stable)		
Diac S.A.	Programme NEU MTN (2)	Français	1 500 M€	BBB (perspective stable)		
Rombo Compania Financiera S.A.	Programme obligataire	Argentin	6 000 MARS		Aa1.ar (perspective stable)	Fix Scr : AA (arg) (perspective stable)
RCI Financial Services Korea Co Ltd	Émissions obligataires	Sud-coréen	1 520 MdKRW (3)			KR, KIS, NICE : A+
Banco RCI Brasil S.A.	Émissions obligataires	Brésilien	3 414 MBRL (3)		Aaa.br (perspective stable)	
RCI Finance Maroc	Programme BSF	Marocain	2 000 MMAD			
RCI Leasing Polska	Programme obligataire	Polonais	500 MPLN			
RCI Colombia S.A. Compañia de Financiamiento	CDT : Certificado de Depósito a Término	Colombien	305 BCOP (3)	AAA.co		

(1) Negotiable European Commercial Paper (NEU CP), nouvelle dénomination des Certificats de dépôts.
(2) Negotiable European Medium-Term Note (NEU MTN), nouvelle dénomination des Bons à moyen terme négociables.
(3) Encours.

Par ailleurs, RCI Banque dispose (périmètre Europe) de 4,4 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 3,8 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant d'actifs financiers à court terme de 0,4 milliard d'euros, permettant à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure (périmètre de refinancement centralisé).

Risques de change

Facteurs de risques

RCI Banque est exposée au risque de variation des parités de change qui peut affecter négativement sa situation financière.

Principes et dispositifs de gestion

Les filiales de Financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées au risque de change. Aucune position de change n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement par RCI Banque, la salle des marchés assurant la couverture de la totalité des flux.

L'exposition résiduelle de RCI Banque sur les autres postes d'actif et passifs (ex. ICNE sur emprunts en devise) est maintenue à un niveau marginal pour RCI Banque comme pour le Groupe Renault.

Au 31 décembre 2018, la position de change consolidée du groupe RCI Banque s'établit à 9,2 millions d'euros.

Enfin, les fonds propres et les résultats annuels des filiales de RCI Banque hors zone euro sont eux-mêmes soumis aux fluctuations de change et ne font pas l'objet d'une couverture spécifique.

Risques de taux

Facteurs de risques

Les résultats d'exploitation de RCI Banque peuvent être affectés par l'évolution des taux d'intérêt du marché ou des taux servis sur les dépôts de la clientèle.

Principes et dispositifs de gestion

Le suivi du risque de taux est effectué quotidiennement : un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs permet de vérifier que chaque entité respecte les limites individuelles qui lui ont été accordées. Cette mesure de la sensibilité au risque de taux est réalisée selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque. La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 pb des taux d'intérêts sur la valeur des flux du bilan. Le dispositif permet de maintenir à faible niveau l'exposition globale du groupe ainsi que l'exposition de chaque entité.

En 2018, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le Groupe (50 millions d'euros).

Risques de contrepartie

Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est exposé à des risques de contrepartie dans ses placements d'excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt, ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Principes et dispositifs de gestion

La gestion du risque de contrepartie est assurée par un dispositif de limites définies par RCI Banque, puis validée par son actionnaire dans le cadre de la consolidation des risques de contrepartie du Groupe Renault. Un suivi quotidien et une synthèse au management permettent le pilotage de ce risque.

1.6.3.5 Autres risques

Risques sur valeurs résiduelles

Facteurs de risques

La valeur résiduelle correspond à la valeur estimée du véhicule au terme de son financement. L'évolution du marché des véhicules d'occasion peut entraîner un risque pour le porteur de ces valeurs résiduelles, qui s'engage à reprendre les véhicules au terme de leur financement à un prix fixé au départ. Ce risque est principalement porté par les constructeurs ou les réseaux de concessionnaires et marginalement par RCI Banque. Dans le cas spécifique du Royaume-Uni, RCI Banque porte le risque de valeurs résiduelles sur les financements associés à un engagement de reprise du véhicule.

Principes et dispositifs de gestion

L'évolution du marché des véhicules d'occasion fait l'objet d'un suivi approfondi en lien avec la politique de gamme, le mix du canal des ventes et le prix du constructeur afin de réduire au mieux ce risque, notamment dans les cas où RCI Banque reprend les véhicules à son propre compte. Des provisions sont constituées de façon prudente sur le portefeuille de prêts lorsque les valeurs de marché constatées sont devenues inférieures au niveau des engagements de reprise de RCI Banque, ou si des risques futurs spécifiques ont été identifiés sur le marché VO.

Risques activité assurances

Facteurs de risques

Les activités d'assurance auprès de la clientèle dont le risque est porté par RCI Banque pourraient subir des pertes si les réserves étaient insuffisantes pour couvrir les sinistres constatés.

Principes et dispositifs de gestion

Au 31/12/2018, la variation des provisions techniques de nos compagnies d'assurance-vie et non-vie représente 26 millions d'euros pour 349 millions d'euros de primes brutes émises.

Ces réserves techniques sont destinées à couvrir l'ensemble des engagements futurs pris par l'assureur vis-à-vis des assurés et sont déterminées selon les principes actuariels conformément aux profils de risque des portefeuilles assurés.

Elles font l'objet d'une revue périodique pour justifier à tout instant de leur suffisance.

Dans le cadre de la politique et des exigences réglementaires de contrôle des risques, le Groupe met d'autre part en œuvre une sélection stricte des contrats, dispose de guides de souscription et utilise des accords de réassurance.

1.7 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

- Démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général le 23 janvier 2019 (pour plus de détails, voir chapitre 3.1.3).
- Changement de gouvernance de Renault (pour plus de détails, voir chapitre 3.1.1).
- Changement de gouvernance de l'Alliance (pour plus de détails, voir chapitre 1.2.2.6 et 1.2.3.3).

ZOE
E-SPORT CONCEPT

RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

02

2.1 NOTRE DÉMARCHE : MOBILIZE, POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE 128

2.1.1 Mobilize : l'ambition RSE du Groupe Renault 128
2.1.2 La RSE, une tradition bien enracinée 129
2.1.3 Gouvernance RSE 130
2.1.4 Référentiels et standards 130
2.1.5 Dialogue parties prenantes 132
2.1.6 Plan de vigilance 135
2.1.7 Déclaration de Performance Extra-Financière 136

RFA 2.2 MOBILITÉ DURABLE 143

2.2.1 Une mobilité qui évolue 143
2.2.2 Environnement 146
2.2.3 Sécurité routière 181

RFA 2.3 INCLUSION 186

2.3.1 Promouvoir la diversité, favoriser le développement et l'engagement des salariés 186
2.3.2 Transmettre les connaissances pour demain 212
2.3.3 Contribuer au développement et à la vitalité des territoires 214
2.3.4 Rendre la mobilité accessible au plus grand nombre 217
2.3.5 Animer un réseau RSE mondial 219

RFA 2.4 ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE 221

2.4.1 Éthique professionnelle 221
2.4.2 Renforcer la démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement 221
2.4.3 Politique fiscale 223
2.4.4 Cybersécurité et protection des données 223

2.5 ANNEXES 224

2.5.1 Annexes matérialité 224
2.5.2 Annexes sociales 226
2.5.3 Annexes environnementales 229
2.5.4 Annexes sociétales 239
2.5.5 Notations et indices extra-financiers 240
2.5.6 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 242

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Le secteur automobile connaît aujourd'hui une transformation accélérée, avec la croissance du marché des véhicules électriques, des véhicules connectés et autonomes, le développement de l'intelligence artificielle et de la digitalisation des services. Grâce à son expertise, ses infrastructures, sa présence internationale et son capital humain, le Groupe Renault est un acteur majeur de ces mutations, porteuses de croissance sur son cœur de métier mais aussi dans les nouveaux univers de service essentiels à la vie connectée des véhicules.

Cette période de mutation profonde renforce la volonté du Groupe de contribuer à une société plus inclusive et plus responsable, d'assurer une mobilité durable pour tous, soucieuse de la préservation de la planète et de générer de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Pour réaliser ses engagements, le Groupe s'appuie sur sa gestion proactive des risques et opportunités ainsi que sur ses ambitions en termes de gouvernance et d'éthique.

2.1 NOTRE DÉMARCHE : MOBILIZE, POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE

2.1.1 Mobilize : l'ambition RSE du Groupe Renault

Le plan stratégique du Groupe Renault, *Drive the Future* (2017-2022), est construit sur une vision qui consiste à « assurer une mobilité durable pour tous, aujourd'hui et demain ». Le Groupe a pour objectif de générer de la croissance et du profit durant toute la durée du plan, tout en s'adaptant aux besoins des clients. Marché par marché, des mégalopoles congestionnées aux zones rurales, du véhicule abordable au robot-véhicule, le Groupe Renault construit la mobilité du futur avec des objectifs ambitieux qui bénéficieront à la santé économique de l'entreprise, aux collaborateurs du Groupe et au-delà, à la société dans son ensemble.

En cohérence avec ce plan global, la démarche RSE du Groupe est appuyée par ses différentes directions, plus particulièrement par les directions du plan, de l'environnement, des ressources humaines et HSE (Hygiène Sécurité Environnement). Elle se structure autour de deux domaines d'actions – l'inclusion et la mobilité durable – qui se déclinent en cinq engagements : la diversité, l'éducation, l'entrepreneuriat social, la sécurité routière et l'environnement. Cette démarche, baptisée « Mobilize », s'accompagne d'une invitation à la mobilisation et à l'engagement de tous les acteurs.

- **l'inclusion :** afin de contribuer à ce que chacun trouve sa place dans la société et dispose des moyens pour se développer. L'entreprise accorde une importance essentielle à la **diversité** de ses collaborateurs, gage d'enrichissement mutuel, de performance, d'innovation, de mieux vivre et travailler ensemble. L'inclusion est entendue également comme une manière de lutter contre toute exclusion, par nos actions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, notamment en matière d'**éducation** et de formation mais aussi de développement de **l'entrepreneuriat social** ;
- **la mobilité durable** : afin de permettre à chacun de se déplacer de manière plus sûre et plus écologique. Le Groupe s'engage depuis de nombreuses années pour protéger **l'environnement** à travers le déploiement d'une politique et des objectifs de réduction de son empreinte carbone avec comme leviers principaux le véhicule électrique, l'économie circulaire ou les nouvelles mobilités. Une politique de **sécurité routière** ambitieuse est également au cœur du volet mobilité durable de la stratégie. Renault s'appuie ainsi sur son expertise technique, sur son réseau international et sur une politique de sensibilisation à très grande échelle.

Ces deux axes s'appuient sur une gouvernance et une éthique robustes, à travers notamment la Charte éthique du Groupe, des achats responsables (2.4.2), la mise en œuvre du plan de vigilance (2.1.6), un dialogue ouvert avec les parties prenantes (2.1.5).

Ainsi, sur toutes ces thématiques, le Groupe Renault met déjà en œuvre et déploie des actions qui ont démontré qu'elles étaient des solutions efficaces et accessibles face aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux. L'enjeu est aujourd'hui de pouvoir **généraliser les solutions locales les plus innovantes et performantes :**

- **dans le domaine de l'inclusion**, il s'agit de promouvoir toutes les formes de diversités en entreprise, l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, l'entrepreneuriat social ;
- **dans le domaine de la mobilité durable**, il s'agit de promouvoir des pratiques de conduite plus sûres, de rendre accessible le véhicule 100 % électrique, de figurer parmi les premières entreprises à développer les nouvelles pratiques industrielles issues de l'économie circulaire et d'accompagner l'émergence de nouvelles formes de mobilités.

À travers cela, le Groupe Renault travaillera à :

- **augmenter** localement le nombre de bénéficiaires de ses actions ;
- **étendre** le nombre de pays dans lesquels des initiatives sont mises en œuvre ;
- **mobiliser** l'ensemble du Groupe (les directions métiers et les collaborateurs pour qu'ils participent aux actions engagées) et des écosystèmes locaux (les clients et partenaires, les fournisseurs, les pouvoirs publics…).

2.1.2 La RSE, une tradition bien enracinée

Bien avant l'apparition du concept de développement durable, le Groupe Renault a agi de manière responsable vis-à-vis des sociétés et des écosystèmes dans lesquels il opère. C'est pourquoi nous présentons un aperçu non exhaustif des actions sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise.

2013

- ZOE Z.E.40 avec une autonomie record de 400 km [2].
- Alliance Renault - Nissan partenaire de la COP 22 à Marrakech (Maroc).
- ✱ Renault signataire de l'Appel national (FR) des entreprises en faveur de la sécurité routière au travail.
- ✱ 15e anniversaire de la Fondation Renault, dédiée à l'éducation.

2012

- Usine de Tanger, conçue zéro rejet d'eaux industrielles et neutre en carbone.
- ✱ Création de Mobilize Invest (société d'investissement en entrepreneuriat social).

2014

- Commercialisation de ZOE.
- L'empreinte carbone de Renault [1] est réduite de 10 % par rapport à 2010.
- ▲ Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social en France.
- ▲ Accord-cadre mondial pour une croissance et un développement durables.

2015

- Concept-car Eolab affichant une consommation de 1 l/100 km sans compromis sur les prestations.
- ✱ Signature de la charte Entreprises et Quartiers.

2016

- Alliance Renault - Nissan partenaire de la Conférence de Paris sur le Climat (COP 21).
- Empreinte carbone [1] du Groupe réduite de 17,2 % entre 2010 et 2015 avec 1 an d'avance sur l'objectif 2016.
- ✱ Lancement du FCPE Renault Mobilize solidaire.

2011

- Lancement de la gamme électrique : Kangoo Z.E, Fluence Z.E., Twizy.

2017

- Nouvel objectif de réduction de l'empreinte carbone [1] de -25% en 2022 comparé à 2010.
- ▲ Mobilize, le programme d'entrepreneuriat social du Groupe Renault, fête ses 5 ans.
- ▲ Nouvelle Charte du conducteur pour le Groupe.
- ▲ Nouvelle Stratégie RSE pour le Groupe sur 2 axes : inclusion et mobilité durable.
- ✱ Signature de l'Accord France CAP 2020 - Contrat d'Activité pour une Performance durable avec les représentants des organisations syndicales.

2010

- Renault partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur sur l'économie circulaire.

2009

- ✱ Institut de la Mobilité Durable, Renault - ParisTech.
- ▲ « L'accord social de crise » met en place un système de solidarité au sein de l'entreprise, afin de maintenir l'emploi et la rémunération des salariés mis en chômage partiel sous l'effet de la crise financière.

2008

- Création de Renault Environnement et prise de participation dans Indra (recyclage automobile).

2007

- Signature ECO_2, fondée sur trois critères environnementaux (fabrication, émissions, recyclage).

2018

- ✱ Renault leader européen des ventes de véhicules 100 % électriques pour la 6e année consécutive
- Création de la Fondation Renault Maroc, de la Fondation Renault Portugal et de la Fondation Renault Roumanie
- ▲ Création du Domaine d'Expertise Stratégique (DES) en Social Business dans le Groupe
- ✱ Lancement du mouvement HeForShe, initié par l'ONU, en faveur de l'égalité F/H, dans le Groupe
- ✱ Accord de partenariat de 3 ans avec Handicap International
- ✱ Groupe Renault partenaire de Paris 2018 Gay Games, événement sportif et culturel, inclusif, international

1999 2004

- Réhabilitation et mise à niveau environnementale de l'usine de Pitesti (Roumanie) suite à l'acquisition de Dacia.

2000

- ✱ Lancement de Sécurité Pour Tous, programme international de sécurité routière pour les enfants.

2001

- ✱ Fondation d'Entreprise Renault pour l'enseignement supérieur.

2004

- ▲ Signature de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux, de la Charte diversité.
- Première analyse de cycle de vie (ACV) sur SCENIC II.

1999

- Premières usines certifiées ISO 14001.

1998

- Première attestation des données environnementales par les Commissaires aux comptes.

1989

- ▲ Signature de l' « accord à vivre » visant à assurer l'essor de Renault et à contribuer à l'évolution professionnelle, personnelle et culturelle de ses salariés.

1987

- Le concept-car Renault VESTA 2 affiche une sobriété record de 2 l / 100 km.

1961 1970

- ▲ Laboratoire d'hygiène industrielle de Renault assurant un contrôle étroit sur les produits chimiques utilisés dans les usines (1962).
- ▲ Quatrième semaine de congés payés, retraite à 61 ans pour les femmes et 63 ans pour les hommes (1962).
- ▲ Première Fondation en Espagne qui assurera le financement de bourses d'études pour les enfants des salariés (1963).
- ✱ Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique Renault / PSA – LAB (1969).
- Premières stations d'épuration dans les usines (1970).

▲ SOCIAL
● ENVIRONNEMENT
✱ SOCIÉTAL

1900 1950

- ▲ Caisse de secours mutuel (1904).
- ▲ Service médical (1914).
- ▲ École d'apprentissage des Usines Renault (1919).
- ▲ Première entreprise à se doter d'un Comité d'Établissement (1944).
- Activité échange standard (rénovation d'organes mécaniques) à l'usine de Choisy-le-Roi (1949).

1951 1960

- ✱ Laboratoire de physiologie et de biomécanique (1954).
- ▲ Contrat social : paiement des jours fériés, troisième semaine de congés payés et instauration de la retraite complémentaire (1955).
- ✱ Fondation Renault Argentine qui innovera de par ses actions en matière d'environnement et de mobilité (1960).

(1) Empreinte carbone par véhicule vendu dans le monde, sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules. Voir note méthodologique et périmètre couvert en 2.9.2.1.
(2) En cycle d'homologation normalisé NEDC, soit 300 km en usage réel et péri-urbain.

2.1.3 Gouvernance RSE

Les domaines d'action de la RSE sont rattachés au Directeur général ou à un membre du Comité Exécutif du Groupe (CEG) et sont coordonnés par trois entités opérationnelles pour la construction et le déploiement des politiques et objectifs associés, l'identification et la gestion des risques et opportunités, le dialogue avec les parties prenantes et enfin le *reporting* et la communication :

- la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise en charge d'une approche interdisciplinaire et partenariale de la RSE sur toute la chaîne de valeur, des actions et des innovations sociétales ;
- la Direction des ressources humaines en charge de l'optimisation des ressources allouées, du développement des compétences, de l'engagement des salariés et du dialogue social ;
- la Direction stratégie et plan environnement en charge des enjeux environnementaux à intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Elle vise à réduire l'empreinte environnementale et les impacts sanitaires des activités, produits et services sur le cycle de vie et à mettre en œuvre des *business models* d'économie circulaire pour contribuer à la compétitivité de l'entreprise à moyen et long termes.

Individuellement ou conjointement, selon la nature transversale des thématiques, ces trois directions opérationnelles portent les dossiers à orientations stratégiques dans les instances de décision au niveau du Directeur général ou de membres du Comité Exécutif du Groupe. Elles les déclinent dans l'entreprise via les programmes, les Régions et les métiers, en s'appuyant sur des réseaux internes et le développement si nécessaire de partenariats externes.

Les fonctions ressources humaines, environnement et RSE sont associées aux dispositifs internes de contrôle de l'éthique. Ainsi, elles figurent parmi les 10 métiers qui composent le Comité d'éthique et de conformité (CEC), animé par la Direction de l'éthique et de la conformité, et interviennent également en Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE), l'un des comités spécialisés du Conseil d'administration.

Les trois directions alimentent l'analyse des risques du Groupe, notamment ceux associés aux pratiques RSE de la chaîne fournisseurs, à la santé et aux conditions de travail, aux risques substances, à la disponibilité et aux variations de prix des matières premières, aux dommages à l'environnement et aux hommes en cas de dysfonctionnement des installations opérées par le Groupe.

À la suite de son analyse de matérialité réalisée fin 2015 (voir annexe 2.5.1), la Direction RSE anime, depuis avril 2016, le *Positive Impact Committee* (PIC) qui réunit quatre fois par an 20 membres représentant les principales directions et fonctions du Groupe, pour porter une vision et des plans d'actions communs. Il coordonne la gestion des enjeux extra-financiers des différentes directions et contribue à identifier de nouvelles opportunités.

2.1.4 Référentiels et standards

Le Groupe Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont la finalité est de soutenir ou de réguler les pratiques environnementales, sociales et sociétales des entreprises. Il s'engage à respecter les principes fondateurs et à promouvoir les valeurs universelles du Pacte mondial.

Le Groupe intègre ses principes à ses politiques et les déploie en cohérence avec des référentiels internes.

Les principaux textes de référence sont :

- les 10 principes du Pacte mondial, adoptés à l'initiative des Nations unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001. Le Pacte mondial se réfère à la Déclaration universelle des droits de l'homme, à la Convention de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la Déclaration de Rio lors du premier Sommet de la Terre et à la Convention des Nations unies contre la corruption ;
- l'accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, signé le 2 juillet 2013, qui se réfère notamment aux normes de l'OIT et reconnaît la norme ISO 26000, ainsi que sa déclinaison vers les fournisseurs (voir encadré au paragraphe 2.3.1.4.A) ;
- la norme ISO 14001 pour le management environnemental, les normes ISO 14040 et 14044 pour l'Analyse de cycle de vie des véhicules, la norme ISO 14021 pour la définition de la matière recyclée et le GHG Protocol pour le *reporting* des émissions de gaz à effet de serre ;
- la Charte éthique du Groupe et ses déclinaisons, approuvées par le Conseil d'administration de Renault le 3 octobre 2012 ;
- la norme ISO 9001 (tous les sites de production de véhicules du Groupe Renault sont certifiés ISO 9001) ;
- la norme IATF 16949, qui est la norme du management de la qualité dans l'industrie automobile. Le Groupe Renault fait partie des neuf constructeurs fondateurs de l'IATF World Wide (propriétaire de cette norme) ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, mis à jour le 25 mai 2011.

Notre contribution aux objectifs de développement durable des Nations unies

Au regard de ses activités et de ses engagements pour l'inclusion et la mobilité durable, il ressort de l'analyse menée à différents niveaux (Groupe, pays, sites) que les sept grands objectifs de développement durable (ODD), parmi les 17 identifiés par l'Organisation des Nations unies, sur lesquels le Groupe Renault dans son ensemble agit le plus significativement sont les suivants :

3 - Santé et bien-être : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Notamment en termes de sécurité routière, de protection sociale et qualité de l'air :

- 3.6 : d'ici à 2030, diminuer de moitié à l'échelle mondiale le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route ;
- 3.8 : faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture santé universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable ;
- 3.9 : d'ici à 2030, réduire nettement le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses et à la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.2.2 et 2.2.3.

4 - Éducation de qualité : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Notamment en termes d'accès à l'enseignement supérieur pour tous :

- 4.3 : d'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable ;
- 4.4 : d'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat ;
- 4.5 : d'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle ;
- 4.b : d'ici à 2020, augmenter considérablement à l'échelle mondiale le nombre de bourses d'études offertes aux pays en développement, en particulier aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays d'Afrique, pour financer le suivi d'études supérieures, y compris la formation professionnelle, les cursus informatiques, techniques et scientifiques et les études d'ingénieur, dans des pays développés et d'autres pays en développement.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.3.1, 2.3.2 et 2.3.3.

8 - Travail décent et croissance durable : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous.

Notamment concernant la défense des droits des travailleurs, de leurs conditions de travail ou leur protection :

- 8.3 : promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers ;
- 8.5 : d'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ;
- 8.8 : défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.3.1.

9 - Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Notamment promotion d'une industrialisation durable et de l'innovation :

- 9.2 : promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et, d'ici à 2030, augmenter nettement la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut, en fonction du contexte national, et la multiplier par deux dans les pays les moins avancés ;
- 9.4 : d'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement, chaque pays agissant dans la mesure de ses moyens ;
- 9.5 : renforcer la recherche scientifique, perfectionner les capacités technologiques des secteurs industriels de tous les pays, en particulier des pays en développement, notamment en encourageant l'innovation et en augmentant considérablement le nombre de personnes travaillant dans le secteur de la recherche et du développement pour 1 million d'habitants et en accroissant les dépenses publiques et privées consacrées à la recherche et au développement d'ici à 2030.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.2.2.2 et 2.2.2.3.

10 - Réduction des inégalités : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre :

- 10.2 : d'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre ;
- 10.3 : assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.3.1 et 2.3.4.

12 - Établir des modes de consommation et de production durables :

- 12.2 : d'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles ;
- 12.4 : d'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement ;
- 12.5 : d'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation ;
- 12.a : aider les pays en développement à se doter des moyens scientifiques et technologiques qui leur permettent de s'orienter vers des modes de consommation et de production plus durables.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.2.2.

13 - Lutte contre les changements climatiques : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

- 13.2 : incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.2.2.3.

2.1.5 Dialogue parties prenantes DPEF14c

Avec son plan stratégique Drive the Future, dont l'ambition est de rendre la mobilité durable accessible à tous, le Groupe Renault revendique et réaffirme une vision de l'automobile au service des hommes et de la société, et place l'humain au cœur de son projet. En droite ligne avec cette vision, Renault développe un dialogue ouvert et constructif avec les acteurs intéressés par son activité. Parce que les attentes sont diverses, le Groupe Renault s'efforce de mener ce dialogue au niveau global, mais également au niveau plus local, en répondant aux questions et besoins des clients et riverains. Les formes du dialogue sont multiples et évolutives.

Parties prenantes	Principaux enjeux RSE (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication du plus au moins direct	Faits marquants 2018
Clients	• Sécurité des usagers de la route • Sécurité automobile • Véhicules connectés et/ou autonomes • Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet) • Ville durable (dont transport urbain et congestion) et *smart mobility* • Cybersécurité et confidentialité des données • Accessibilité économique des produits et services (dont entrepreneuriat social) • Accessibilité physique des produits et services • Santé des usagers	• Particuliers et entreprises • Réseau commercial & importateurs • Usagers de la route/grand public • Associations de consommateurs • Dans le cadre de l'entrepreneuriat social : prescripteurs sociaux ou de l'emploi • Bénévoles, retraités ou externes	• Services et dialogue direct dans le réseau commercial • Service Relations Clients (dont études besoins) • Actions de formation/sensibilisation • Signatures, notations produits (Euro NCap) • Médias • Site Internet	• Au lancement commercial de chaque nouveau véhicule de la gamme Renault et Dacia, des fiches d'aide à la décision sont transmises aux pompiers de France • Lors de la conception de nouveaux véhicules électriques et hybrides en cours, la sécurité des intervenants et des passagers est prise en compte à travers un *fireman access* au niveau de la batterie (voir 2.2.3.1 Secourir).
Salariés	• Santé, sécurité et environnement de travail • Management responsable • Diversité et égalité des chances • Rémunération et avantages sociaux • Gestion des compétences	• Collaborateurs individuels • Managers • Institutions représentatives du personnel	• Management de proximité (dont entretien annuel) • Politiques/guides (environnement, santé/sécurité…) • Dialogue social : établissement, pays, Comité de Groupe Renault • Formation • Communication interne	• Lancement de la 1re édition des « Mobilize days » dans l'ensemble du Groupe • *E-learning* de sensibilisation et de formation à la sécurité routière • Création fin 2018, d'un *serious game* « Vivre Ensemble la Diversité » déployé dans le Groupe en 2019
Fournisseurs	• Relations fournisseurs et réseau • Gestion des ressources et économie circulaire • Santé des usagers • Droits humains	• Fournisseurs diversifiés • Organisations de la filière industrielle (CCFA, FIEV) • Plate-forme de la filière automobile (PFA) • Fonds d'avenir automobile (ex-Fonds de modernisation des équipementiers automobiles)	• Diffusion de lignes directrices RSE : Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines, Renault Green Purchasing Guidelines • Évaluation ou soutien direct de la performance RSE • Réunions d'Information des Fournisseurs (IFR), conventions • Présentations par les fournisseurs aux opérationnels Renault • Charte RSE de la PFA • Comité RSE de la PFA	• 17 conventions internationales, • 5 expositions techniques rassemblant 16 fournisseurs • Remise de récompenses fournisseurs (dont 3 pour la RSE)

Parties prenantes	Principaux enjeux RSE (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication du plus au moins direct	Faits marquants 2018
Investisseurs	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• Actionnaires, actionnaires salariés, institutions financières • Agences de notation/ analystes	• Séminaires, road-shows • Département Relations Investisseurs • Site Internet et autres publications dédiés • Réponses aux sollicitations pour notation • Document de référence du Groupe • Numéro vert avec serveur vocal • Adresse e-mail dédiée • Comité consultatif des actionnaires depuis 1996 • Club des Actionnaires depuis 1995	• Un taux d'adhérents élevé au FCPE Renault Mobilize solidaire (5 574 salariés au 31/12/2018) • Site Planetshares permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif pur • Près de 300 actionnaires ont bénéficié du programme varié (visites, conférence, petit-déjeuner...) proposé par le Club des Actionnaires
Communautés locales	• Sécurité des sites industriels • Développement local et entrepreneuriat social • Impact des véhicules & des sites industriels sur la qualité de l'air • Ville durable (dont transport urbain et congestion) et *smart mobility* • Gestion de l'eau et des déchets • Mécénat	• Riverains • Élus et autorités locales • Associations locales	• Contrats de partenariats/ mécénat local • Chartes et accords de développement/dynamisation des territoires • Dialogue avec pouvoirs publics et acteurs économiques locaux • Dialogue direct et visites de site • Procédures de traitement des réclamations de riverains • Plaquettes environnementales des sites, relations médias locaux	• En février, le Groupe a annoncé avec EEM, Empresa de Electricidade da Madeira, le lancement d'un écosystème électrique intelligent sur l'île de Porto Santo. • En septembre, le Groupe Renault, Morbihan Energie, les Cars Bleus et Enedis ont annoncé, la création de FlexMob'Île, un nouveau projet visant à réduire l'empreinte carbone et à favoriser l'indépendance énergétique de Belle-Île-en-Mer. • Fin 2018, au sein du réseau Renault, près de 360 Garages Renault Solidaires sont répartis sur l'ensemble du territoire français. • Dans le but d'améliorer les interventions des services de secours, 480 véhicules récents ont été donnés aux pompiers pour leurs formations de secours routier
Institutions et associations	• Tous enjeux environnementaux et sociétaux	• Associations sectorielles (CCFA, ACEA, ANFAC, etc.) • Associations patronales (MEDEF, AFEP, Business Europe...) • Universitaires & chercheurs • Gouvernements • Législateurs nationaux, européens, internationaux • Autorités indépendantes (CNIL) • ONG/Think tanks • Associations de consommateurs	• Contrats de partenariats (instituts de recherche) • Participation aux groupes de travail thématique publics ou des fédérations professionnelles • Réponses aux consultations publiques • Échanges informels • Dialogue parties prenantes filière	• Partenariat avec Positive Planet pour l'aide à la création d'entreprises dans les quartiers défavorisés • Renault est membre du RMI, « Responsible Mineral Initiative », dont le but est d'œuvrer pour mettre en place une chaîne d'approvisionnement responsable de minerais et matériaux provenant de zones de conflit ou à haut risque. • Campagne d'adhésion HeForShe dans l'entreprise en partenariat avec ONU Femmes France
Générations futures	• Empreinte carbone des véhicules • Gestion des compétences • Développement local et entrepreneuriat social • Accessibilité économique des produits et services • Biodiversité • Diversité et égalité des chances • Sécurité routière • Transmission des connaissances/formations aux métiers de demain	• Stagiaires, apprentis et futurs collaborateurs • Élèves et étudiants • Chercheurs • Jeune public	• Accueil en entreprise • Interventions en école/sur site Renault • Programmes d'éducation et de recherche • Programmes de sensibilisation • Manifestations externes (conférences, colloques, forums...)	• Formation de 75 étudiants issus de muliples nationalités par la Fondation Renault • Chaire de management interculturel en partenariat avec l'ESCP Europe • Conception de 2 nouveaux programmes d'éducation : MS Digital Transformation & Innovation avec l'ESSEC Business School et MS Véhicule électrique et véhicule autonome avec les Arts et Métiers-ParisTech

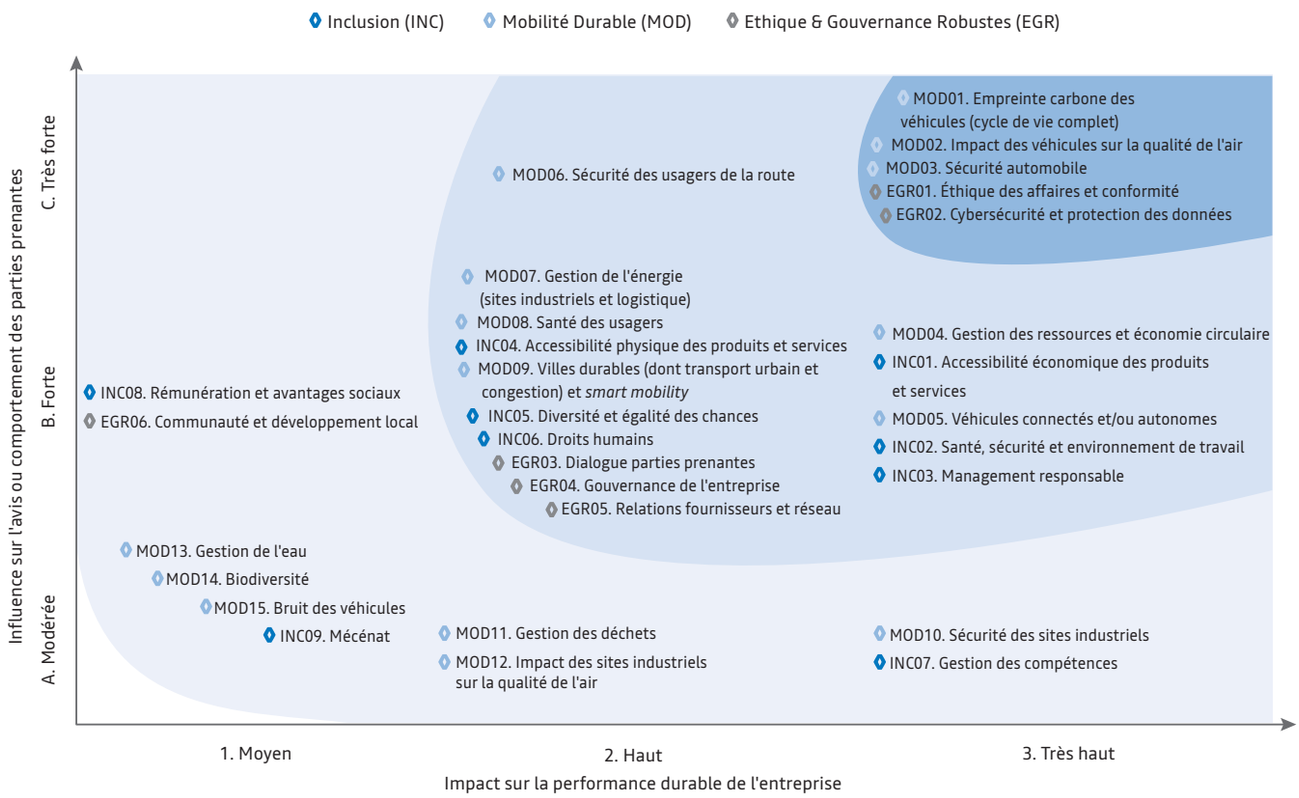
Matrice de matérialité et cartographie des enjeux

En vue de renforcer sa stratégie et sa performance RSE, le Groupe Renault a procédé, en 2015, à une analyse de matérialité avec le soutien d'un cabinet spécialisé. Cette analyse vise à présenter, sous la forme d'une matrice de matérialité, l'importance de chacun des enjeux identifiés au regard des attentes des parties prenantes et sa contribution à la performance de l'entreprise en termes de création de valeur. Conduit par la Direction de la RSE, un comité de pilotage interfonctionnel a supervisé l'approche méthodologique et les principales étapes du projet dont le résultat a été validé par les membres du Comité exécutif du Groupe.

Répartis en trois catégories (Inclusion, Mobilité durable et Éthique et Gouvernance), les 30 enjeux, identifiés à partir des standards internationaux, d'un benchmark sectoriel et d'une revue de la littérature, ont été validés et positionnés dans la matrice à l'issue d'entretiens avec les cadres dirigeants du Groupe Renault et des représentants des parties prenantes du Groupe (collaborateurs, clients, investisseurs, fournisseurs, ONG, médias, représentants de l'environnement et des générations futures), ainsi que des spécialistes de la RSE.

Si tous ces enjeux sont importants pour l'entreprise et sa relation avec son écosystème, la vraie valeur, mais également la difficulté, de cet exercice de matérialité est de conserver un caractère discriminant à l'analyse. En effet, il s'agit d'apporter des réponses priorisées et correctement dimensionnées au regard de l'importance des enjeux ici cartographiés.

Cette carte fait ainsi apparaître 5 enjeux cruciaux (case supérieure droite) et 15 enjeux majeurs (trois cases autour de la case des enjeux cruciaux) :



Un tableau détaillant le contenu de chaque enjeu figure en annexe 2.5.1.

2.1.6 Plan de vigilance

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 « relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », le Groupe Renault établit et met en œuvre un plan de vigilance comportant les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de son activité et de celle de ses filiales ou sociétés qu'elle contrôle, directement ou indirectement, au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Ces mesures visent également les activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Une collaboration étroite impliquant, notamment, les Directions des ressources humaines Groupe, de la responsabilité sociale de l'entreprise, de la prévention et protection du Groupe, de l'éthique et compliance du Groupe, des achats, de l'hygiène sécurité et environnement, du contrôle interne, du plan environnement a permis l'élaboration du plan de vigilance du Groupe.

Table de correspondance des mesures de vigilance raisonnable

	Résultant des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement	Résultant des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation
1) Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation	DV1a Sections 2.1.6 ci-dessous, 2.2.2.2.E, 2.3.1.4 et 2.3.1.5	DV1b Sections 2.1.6 ci-dessous et 2.4.2.4
2) Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques	DV2a Sections 2.2.2.2.E, 2.3.1.4 et 2.3.1.5	DV2b Section 2.4.2.4
3) Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	DV3a Sections 2.2.2.2.E, 2.3.1.4 et 2.3.1.5	DV3b Sections 2.4.2.1, 2.4.2.2 et 2.4.2.4
4) Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société	DV4 - Voir ci-dessous Section 2.1.6 ci-dessous	Section 2.4.2.2
5) Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	DV5a Sections 2.2.2.2.E et 2.3.1.4	DV5b Section 2.4.2.6

Le Groupe Renault met en œuvre des mesures de vigilance raisonnable principalement à travers l'accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du 2 juillet 2013, négocié et signé avec le Comité de Groupe et IndustriALL Global Union (accord-cadre). L'accord-cadre s'inscrit dans la continuité de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du Groupe Renault du 12 octobre 2004 qu'il a enrichie. Sans être exclusif, il constitue ainsi un des cadres de référence pour la mise en œuvre et le suivi des mesures de vigilance raisonnable de la loi du 27 mars 2017.

L'avancement des travaux est présenté périodiquement en Comité éthique et conformité (CEC).

Cartographie des risques identifiés pour la loi devoir de vigilance DV1a

Le Groupe Renault a choisi de distinguer les risques résultant de ses activités et les risques résultant des activités de ses fournisseurs et sous-traitants.

Au sein des trois grandes catégories de risques énoncées par la loi, le Groupe a identifié plusieurs macrorisques concernant les activités qui lui sont propres :

- droits humains et libertés fondamentales (cf. 2.3.1.4) :
  - les discriminations en matière d'emploi et de profession,
  - les atteintes à la liberté d'association et la non-reconnaissance effective du droit de négociation ;
- santé et sécurité des personnes (cf. 2.3.1.5) :
  - les accidents du travail (fréquence et gravité),
  - les maladies professionnelles ;
- environnement (cf. 2.2.2.2.E) :
  - l'utilisation de la ressource en eau,
  - les rejets polluants dans l'eau et le milieu naturel,
  - la production de déchets et leur gestion dans des infrastructures ad hoc, en particulier des déchets dangereux,
  - la pollution des sols et des nappes phréatiques,
  - la pollution de l'air liée à la mise en œuvre de produits chimiques ou de process générateurs de polluants atmosphériques,
  - le changement climatique.

DV1b

En ce qui concerne les risques concernant les fournisseurs et sous-traitants, le Groupe a distingué deux macrorisques : ceux liés aux familles d'achats (de pièces et de services) et ceux liés aux pays (cf. 2.4.2.4).

Mécanisme d'alerte professionnelle DV4

Le plan de vigilance comprend la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements portant sur l'existence ou la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Groupe a déployé un système d'alerte professionnelle ouvert aux salariés. Le Groupe a également choisi d'ouvrir l'alerte aux collaborateurs extérieurs et occasionnels ainsi qu'aux fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Le système permet aux fournisseurs et sous-traitants d'alerter en cas de risques relatifs à des atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, et ce en conformité avec les lois et réglementations en vigueur. Il est géré par un prestataire externe et est accessible par Internet ou par ligne téléphonique multilingue. Il garantit la confidentialité des échanges et permet l'anonymat du lanceur d'alerte sous réserve des dispositions de la loi locale.

Chaque alerte est étudiée, selon le cas, par le Directeur de l'éthique ou le Correspondant éthique. Annuellement, le Directeur de l'éthique présente au Comité éthique et conformité (CEC) ainsi qu'au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) un rapport détaillé contenant les statistiques relatives aux alertes professionnelles.

2.1.7 Déclaration de Performance Extra-Financière

2.1.7.1 Méthodologie du *reporting* de performance extra-financière

Contexte réglementaire

Conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, le Groupe Renault met en place la Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF »). Ces nouvelles dispositions se substituent au dispositif « Grenelle 2 » et conduisent à présenter des informations sur les thématiques répondant aux principaux risques extra-financiers pour le Groupe.

L'identification des principaux risques sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe Renault repose sur des normes et standards internationaux – telles que l'INERIS et le GRI *(Global Reporting Initiative)* – ainsi que sur des cartographies internes (risques majeurs du Groupe, risques de corruption en application des dispositions de la loi Sapin II, risques relevant du plan de vigilance mais aussi des enjeux identifiés dans la matrice de matérialité de développement durable).

Processus d'identification des principaux risques extra-financiers

L'identification et la synthèse des risques principaux, au regard des attendus de la DPEF, a été réalisée de manière collaborative, sous la supervision des Directions de la RSE et du management des risques, avec les représentants de différents départements et les responsables en charge des sujets entrant dans le champ de la déclaration de performance extra-financière et notamment :

- l'environnement ;
- les ressources humaines ;
- les relations sociales internationales ;
- les achats et relations avec les fournisseurs et sous-traitants ;
- l'hygiène, la santé et l'environnement (HSE) ;
- l'informatique ;
- la sécurité routière ;
- le développement de nouveaux services et produits ;
- la fiscalité ;
- les affaires juridiques ;
- l'éthique et la conformité.

Le Groupe Renault a également tenu compte des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies et des pratiques de place identifiées dans son secteur.

Le Groupe a par ailleurs pris en considération les informations listées au III. de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce. Certaines thématiques n'ont pas été identifiées comme des risques principaux pertinents au regard des activités du Groupe et des attentes connues de ses parties prenantes, notamment celles relatives à l'alimentation (le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et une alimentation responsable, équitable et durable).

Cette liste de risques a été revue par le Comité exécutif du Groupe (CEG) et par le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) du Conseil d'administration.

Principes de *reporting*

Ces travaux ont permis d'identifier une liste de 29 principaux risques extra-financiers qui s'inscrivent dans les cinq domaines suivants :

- social ;
- sociétal ;
- environnemental ;
- droits humains ;
- lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

Pour chacun de ces risques, des politiques, des procédures ainsi que le résultat de ces procédures incluant des indicateurs de performance ont été déterminés.

Les 29 principaux risques ont été catégorisés en E pour les principaux risques environnementaux, S pour sociaux et sociétaux et G pour gouvernance et mis en regard des enjeux de la matrice de matérialité (voir table ci-dessous 2.1.7.2).

Processus de collecte des données

À chaque indicateur est associé un pilote, généralement un expert métier, qui a recueilli, vérifié et consolidé les données sur son périmètre de *reporting*.

Les indicateurs font alors l'objet d'une première validation par le responsable de la production de l'indicateur au sein de son activité puis d'une seconde validation par le directeur de l'entité concernée.

L'ensemble des données est consolidé par la Direction de la RSE du Groupe Renault.

Périmètre de *reporting*

Le périmètre cible de la DPEF est celui du *reporting* financier consolidé du Groupe Renault (voir 4.2.6, note 31 de l'annexe aux comptes consolidés) soit Renault SA, ses filiales et les entités contrôlées (au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce). Lorsqu'un indicateur ne couvre pas le périmètre complet, les précisions sont fournies avec l'indicateur.

AVTOVAZ est inclus dans le périmètre de *reporting* RSE, cependant les différents indicateurs seront progressivement intégrés dans le Document de référence d'ici la fin du plan stratégique *Drive the Future* (2017-2022).

Des données sincères et vérifiables

Depuis 1999, le Groupe Renault fait volontairement attester une sélection des impacts environnementaux de ses principaux sites industriels, tertiaires et logistiques par un de ses Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance équivalent aux données financières (niveau d'assurance raisonnable au sens de la norme ISAE 3000 de l'IFAC en matière de vérification extra-financière). Les indicateurs couverts par l'assurance raisonnable sont publiés à l'annexe 2.5.6.

En application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, modifiée successivement par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 et la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018, du décret n°2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017 et de l'arrêté du 14 septembre 2018 modifiant l'arrêté du 13 mai 2013, un organisme tiers indépendant (OTI) a été désigné par le Groupe pour la vérification de la conformité de la DPEF et de la sincérité des informations contenues dans la déclaration. Ces informations sont intégrées dans le rapport de gestion de Renault SA.

2.1.7.2 Cartographie des risques DPEF-B

Informations environnementales

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
CHANGEMENT CLIMATIQUE	01) Risques physiques (exposition des sites aux phénomènes climatiques extrêmes avec des conséquences potentielles négatives sur les activités industrielles et logistiques, l'approvisionnement et les primes d'assurance) 02) Risques liés à la transition vers une économie bas carbone (inadéquation entre l'offre de produits/services et les attentes des marchés, perte de compétitivité des produits, augmentation des coûts de production) 03) Impact de l'évolution des exigences réglementaires et normatives relatives aux performances environnementales des véhicules et/ou des processus industriels et plus largement aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre définis dans le cadre de l'accord COP 21 appliqué au secteur automobile	• Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet) • Gestion de l'énergie (sites industriels et logistiques) • Sécurité des sites industriels	• Plan d'électrification de la gamme *(Drive the Future)* • Plan Environnement à moyen terme (2017-2022) • *Renault Green Purchasing Guidelines* • *HSE 10 Mandatory Rules* (10 règles d'or de la sécurité)	• Gamme de véhicules électriques et écosystème associé (dont recharge intelligente et seconde vie des batteries) • Réduction de la consommation et électrification des motorisations thermiques • Plan d'efficience énergétique des procédés industriels et de la logistique • Nouvelles offres de mobilité	• Empreinte carbone en CO_2 eq/véh. (obj. -25 % 2010-2022) • Intensité carbone et énergie de la production de véhicules (obj. -24 % 2013-2022) • Part d'énergie renouvelable sur les sites de production (obj. 20 % en 2020) • Émissions de CO_2 liées à la logistique par véh.km (obj. -6 % 2016-2022) • Émissions de CO_2 du réservoir à la roue pour les véhicules particuliers et utilitaires en gCO_2/km (obj. -25 % 2010-2022)	2.2.2.2.D 2.2.2.3.A
IMPACTS SUR LA SANTÉ	04) Impacts sur la santé dus à des substances chimiques, émissions ou rejets 05) Inadéquation entre les développements scientifiques et techniques disponibles pour réduire les impacts sur la santé et les activités du Groupe 06) Inadéquation entre l'offre de produits/services du Groupe et les attentes des clients, usagers ou territoires	• Impact des véhicules sur la qualité de l'air • Impact des sites industriels sur la qualité de l'air • Santé des usagers • Bruit des véhicules		• Expertise amont : anticipation et veille active (science, technologies, scénarios de politiques publiques, réglementation, fiscalité, politiques de limitation/facilitation du trafic) • Conception : déploiement des standards Renault et Alliance sur les substances • Procédés industriels : plan de réduction des composés organiques volatils (COV) • Phase d'usage : réduction des émissions à travers le véhicule électrique, les nouvelles offres de mobilité et le plan de réduction des émissions des moteurs thermiques	• Leader en part de marché VE en Europe • Nombre de produits chimiques à risque sur les sites du Groupe (obj. -20 % 2016-2022) • Émissions de COV en g/m^2 caisse assemblée peinte (obj. -25 % 2013-2022)	2.2.2.3.A 2.2.2.3.B 2.2.2.3.C
RARÉFACTION DES RESSOURCES	07) Restrictions voire rupture d'accès aux ressources pour des raisons liées à un déséquilibre offre/demande (logique de marché : hausse ou volatilité des prix), à un problème de sourcing ou à des raisons géopolitiques (ex. : matières premières, eau) 08) Gestion des déchets non recyclables ou non valorisables (déchets de production, véhicules en fin de vie)	• Gestion des ressources et économie circulaire • Gestion des déchets • Gestion de l'eau	• Plan d'électrification de la gamme *(Drive the Future)* • Plan Environnement à moyen terme (2017-2022) • *Renault Green Purchasing Guideliness* • *HSE 10 Mandatory Rules* (10 règles d'or de la sécurité)	• Standards d'éco-conception appliqués aux véhicules et batteries : utilisation frugale des matériaux rares, intégration de matériaux recyclés, prédisposition pour la fin de vie, évitement du recours à des minéraux localisés dans des zones de conflit, analyse de la criticité des matières premières. • Développement de projets d'économie circulaire (nouvelles technologies, nouvelles filières). • Extension de l'offre de pièce de réemploi et remanufacturées • Seconde vie des batteries et recyclage des batteries de VE • Boucles courtes matières • Plan d'efficience des procédés industriels pour optimiser la gestion des ressources (dont l'eau) et la gestion des déchets	• Indicateur de performance économie circulaire (obj. +100 M€ 2016-2022) • Utilisation plastique recyclé (tonnage) (obj. +50 % 2013-2022) • Déchets non recyclés en kg par véh. (obj. -25 % 2013-2020) • Approvisionnement externe en eau par véh. (obj. -20 % 2013-2020)	2.2.2.3.B 2.2.2.3.D
PROTECTION DES ÉCOSYSTÈMES	09) Impacts environnementaux (air, eau, sol, déchets) liés au fonctionnement des sites industriels 10) Dommages environnementaux liés à des pollutions accidentelles (air, eau, sol, déchets) et à des phénomènes naturels extrêmes 11) Atteintes à la biodiversité	• Impact des sites industriels sur la qualité de l'air • Sécurité des sites industriels • Gestion de l'eau • Gestion des déchets • Biodiversité		• Éco-conception des procédés industriels supportée par les règles techniques E&HSE et des outils et standards transversaux • Amélioration continue à travers l'ISO 14001 et le système de management de l'environnement (incluant émissions de polluants atmosphériques, déchets, consommation et qualité d'eau, prévention de la pollution des sols) • Prévention et gestion des risques industriels (incendie, explosion), risques naturels (phénomènes climatiques extrêmes, tremblements de terre, etc.) et dommages environnementaux associés (pollution accidentelle).	• Certification ISO 14001 sites de fabrication (obj. 100 %) • Métaux toxiques dans les effluents liquides par véh. (obj. -30 % 2016-2020) • ACV : impacts réduits de génération en génération (ACV publiée)	2.2.2.2.A 2.2.2.2.B

Informations sociales

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
SANTÉ ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL	12) Accidents du travail (fréquence et gravité) 13) Maladies professionnelles	• Santé, sécurité et environnement de travail	• Exécution rigoureuse du plan Santé et sécurité avec l'objectif que « Toute personne impactée par notre activité rentre chez elle en toute sécurité et en bonne santé. »	• Gestion de projets fondée sur la sécurité inhérente • Évaluations des risques • Règles obligatoires et exigences clés conformément à la feuille de route et avec un suivi structuré • Création et application de normes HSE	• Taux FR1r (avec objectif annuel) • Taux FR2r • G1 • Maladies professionnelles	2.3.1.5
COMPÉTENCES	14) Difficultés de rétention des talents en raison d'une attractivité limitée sur le marché de l'emploi ou à un taux de départs important	• Diversité et égalité des chances • Gestion des compétences • Rémunération et avantages sociaux	• *Employer Value Proposition (EVP)*	• Valoriser l'image de Renault comme employeur de choix • Développer la marque employeur *(Employer Value Proposition)* • Mesures prises en faveur de l'emploi et l'insertion des personnes handicapées • Politique de lutte contre les discriminations • Actions de promotion de la diversité (ex : Women@Renault)	• Effectifs par genre/âge • Femmes occupant des postes clés • Taux de femmes managers • Taux de personnes handicapées sur l'effectif total • Nombre de recrutements (Groupe) • Nombre de licenciements (Groupe)	2.3.1.1 2.3.1.2

	15) Manque de compétences requises pour atteindre les objectifs du plan à moyen terme, avec un impact négatif possible sur les coûts de personnel, la qualité des produits et des services et les capacités d'innovation, de production et de distribution de nos produits, services et solutions		• Politique de gestion des compétences	• Gestion des compétences :
				  • Création de référentiels de compétences métiers
				  • Création d'un référentiel de compétences transverses
				  • Déploiement de Learning@Renault et de programmes de formation
					• Taux d'accès à la formation
					• Nombre moyen d'heures de formation par salarié
					• Nombre d'heures de formation (Groupe)
						2.3.1.3

ENVIRON-NEMENT DE TRAVAIL	16) Non-respect des instances de dialogue social	• Santé, sécurité et environnement de travail • Management responsable • Dialogue avec les parties prenantes	• Accord-cadre mondial 2013	• Échange d'informations et relations étroites avec les RH locales • Réunions régulières avec le Comité de groupe du Groupe Renault • *Learning* session en local • Mémorandum conclu avec les parties prenantes	• Nombre de réunions avec le Comité de groupe du Groupe Renault, y compris d'information et de consultation (instance européenne)	2.3.1.4 2.3.1.5
	17) Insatisfactions liées à certains aspects de la vie au travail : relations professionnelles, inclusion, équilibre vie professionnelle/vie privée, environnement de travail		• Nouvel accord-cadre mondial complémentaire (en cours de négociation)	• Organisation du suivi de l'accord-cadre mondial en cours de négociation • Dialogue social local	• Nombre de réunions relatives à l'accord-cadre mondial (en 2019)	
DROITS HUMAINS	18) Discrimination (emploi et profession) (OIT 111)	• Droits humains	• Accord-cadre mondial 2013	• Comme ci-dessus	• Nombre de situations déclarées comme irrégulières par les organisations syndicales	2.3.1.2 2.3.1.4
	19) Inégalité de rémunération (OIT 00)			• Réunions accords-cadres mondiaux relatives aux indicateurs spécifiques correspondant à ces accords	• Nombre de situations déclarées comme irrégulières par les organisations syndicales	

Informations sociétales

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
DÉVELOPPEMENT LOCAL	20) Adaptation insuffisante des produits et services aux enjeux des « territoires durables »	• Sécurité automobile • Sécurité des usagers de la route • Véhicules connectés/ autonomes	• Feuilles de route pour le portefeuille de solutions : • VE et écosystème (stockage d'énergie...) • Autopartage (moteurs thermiques et VE) : Renault Mobility, autopartage en ville (Movin' Paris, Zity) • Mobilité à la demande (taxi électrique de type Marcel)	• Créer des offres commerciales personnalisées • Conclure des contrats de partenariat spécifiques • Investir dans des start-ups appropriées (dont Alliance Venture)	• Nombre de VE (y compris TWIZY) vendus dans le monde (depuis 2010) • Part de marché VE en Europe • Nombre de VE en autopartage	2.2.1.2 2.2.3 2.3.4
	21) Contribution insuffisante du Groupe au développement des territoires où il opère	• Villes durables • Mécénat • Communauté et développement local • Dialogue avec les parties prenantes • Accessibilité économique et physique aux produits et services	• Stratégie d'intégration locale là où Renault a des sites industriels	• Identifier des partenaires locaux potentiels et conclure des contrats avec eux • Soutenir l'installation de partenaires lorsqu'il n'y en a aucun de disponible • Soutenir l'intégration des processus Renault via de nouveaux partenaires locaux	• Taux d'intégration locale par pays où Renault a des sites industriels	2.1.5 2.2.1.2 2.3.4 2.4.2.3
SÉCURITÉ ROUTIÈRE	22) Utilisation inadéquate des véhicules ou des équipements par le client	• Sécurité automobile • Sécurité des usagers de la route • Véhicules connectés/ autonomes	• Politique de Renault en matière de sécurité routière : • Sensibiliser • Prévenir • Corriger • Protéger • Secourir	• Réaliser des tutoriels vidéo pour expliquer le bon usage des aides à la conduite automobile • Conceptualiser les modalités de familiarisation avec les systèmes autonomes	• Nombre de tutoriels vidéo sur les aides à la conduite automobile	2.2.3
PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES	23) Violation de la protection des données du Groupe, de celles de son personnel, de ses clients ou parties prenantes	• Cybersécurité et protection des données	• Politique maîtrise de l'information (PMI) • Politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) • Charte informatique • Code de déontologie informatique	• Organisation dédiée à la sécurité • Procédures opérationnelles et normes provenant de PMI et de PSSI • Mise en place d'actions provenant du plan-cadre de la sécurité informatique • Annexes sécurité et GDPR insérées dans les contrats avec les tiers • Rapport au Comité des risques et du contrôle interne	• Nombre d'incidents majeurs par an (enregistrement SOC)	2.4.4

Informations sur la gouvernance

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	24) Risques liés à l'exposition internationale du Groupe 25) Risques liés à des transactions avec des tiers (fournisseurs, intermédiaires et clients) 26) Risques liés à des opérations avec des agents publics	• Éthique des affaires et conformité • Gouvernance de l'entreprise	• Méthode : adaptation des mesures pour prévenir toutes formes de corruption • Renforcement du programme de lutte contre la corruption avec les huit mesures suivantes : 1. Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence 2. Système d'alerte 3. Cartographie des risques de corruption 4. Évaluation des clients, fournisseurs et intermédiaires 5. Contrôles comptables 6. Formation 7. Mesures disciplinaires 8. Contrôle interne et évaluation des mesures	• Implication de la Direction générale, examen régulier du dispositif au sein du Conseil d'administration et du CARE (Comité de l'audit, des risques et de l'éthique), un Directeur de l'éthique et de la conformité en charge du dispositif anticorruption • Déploiement en France et à l'étranger du programme de prévention de la corruption • Évaluation des tiers grâce à la procédure *Third-Party Integrity Management System (TIM)* et déploiement des clauses contractuelles anticorruption • Renforcement du réseau Éthique (correspondants Éthique dans les pays et les directions centrales) • Déploiement d'un plan de formation en matière de prévention de la corruption.	• Nombre de pays dans lequel le Groupe a déployé le programme de prévention de la corruption, notamment la cartographie des risques et le dispositif d'alerte • Nombre de pays dans lequel le process *TIM* a été déployé • Nombre de correspondants Éthique • Nombre de personnes formées dans le cadre du programme de prévention de la corruption • Nombre d'alertes émises et traitées	3.4
RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET APPROVISIONNEMENTS	27) Non-respect des politiques d'achats responsables du Groupe par les fournisseurs 28) Recours à des filières d'approvisionnement sensibles (pour des raisons sociales, sociétales et/ou environnementales)	• Droits humains • Gestion des ressources et économie circulaire • Relations fournisseurs et réseau • Éthique des affaires et conformité	• Accord-cadre mondial • Renault-Nissan Lignes Directrices pour la Responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs • *Renault Green Purchasing Guidelines* (mis à jour en 2018) • *Renault-Nissan Purchasing Way* (mis à jour en 2018)	• Questionnaire en ligne d'auto-évaluation de la RSE par une tierce partie • Audits terrain par des tierces parties, notamment sur une chaîne d'approvisionnement sensible • Participation active aux initiatives des chaînes de fournisseurs de cobalt (RMI & RCI)	• % du montant des achats dont la RSE a été évaluée • % du montant des achats dont l'évaluation de la RSE est au niveau attendu • Nombre d'audits terrain	2.4.2 3.4
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE	29) Incertitudes quant à l'interprétation des réglementations ou de l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise	• Éthique des affaires et conformité • Gouvernance de l'entreprise	• Gouvernance fiscale du Groupe	• Personnes chargées de mettre en œuvre la politique fiscale du Groupe dans le monde. • Audits fiscaux permanents en France et dans le monde		2.4.3

2.1.7.3 Table de correspondance DPEF

Table de correspondance des éléments exigés aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce (loi du 9 août 2017)	Pictogramme Numéro	Chapitre	Conforme ou expliqué
Modèle d'affaires de la Société	DPEF-A	Introduction	
Principaux risques RSE liés à l'activité de la Société	DPEF-B	2.1.7.2	
1° INFORMATIONS SOCIALES			
a) Emploi	**DPEF1**		
L'effectif total	DPEF1a	2.3.1.1.B.a	
Répartition des salariés par sexe	DPEF1b	2.3.1.2.A.b	
Répartition des salariés par âge	DPEF1c	2.3.1.2.A.d	
Répartition des salariés par zone géographique	DPEF1d	2.3.1.1.B.a	
Les embauches	DPEF1e	2.3.1.1.B.b	
Les licenciements	DPEF1f	2.3.1.1.B.c	
Les rémunérations et leur évolution	DPEF1g	2.3.1.2.B.c	
b) Organisation du travail	**DPEF2**		
L'organisation du temps de travail	DPEF2a	2.3.1.4.E	
L'absentéisme	DPEF2b	2.3.1.4.E	
c) Santé et sécurité	**DPEF3**	2.3.1.5	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	DPEF3a	2.3.1.5	
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	DPEF3b	2.3.1.5.D	
d) Relations sociales	**DPEF4**		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	DPEF4a	2.3.1.4.A 2.3.1.4.B	
Le bilan des accords collectifs notamment en matière de santé et sécurité du travail	DPEF4b	2.3.1.4.C	Conforme
• Respect des accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	DPEF4c	2.3.1.4.C	Conforme
e) Formation	**DPEF5**		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	DPEF5	2.3.1.3.A	
f) Égalité de traitement	**DPEF6**		
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	DPEF6a	2.3.1.2.A.b 2.3.1.4.A	
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	DPEF6b	2.3.1.2.A.e 2.3.1.4.A	
La politique de lutte contre les discriminations	DPEF6c	2.3.1.2.A 2.3.1.4.A	
• Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	DPEF6d	2.3.1.2.A.e 2.3.1.4.A	Conforme
2° INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES			
a) Politique générale en matière environnementale	**DPEF7**		
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	DPEF7a	2.2.2.2	
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	DPEF7b	2.2.2.2.B 2.2.2.2.C	
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice	DPEF7c	Note 20 sur les provisions au 4.2.6.4.	
b) Pollution	**DPEF8**		
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	DPEF8a	2.2.2.3.C 2.2.2.3.D 2.2.2.3.E	
La prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	DPEF8b	2.2.2.3.C	
c) Économie circulaire	**DPEF9**	2.2.2.3.B	Conforme
d) Prévention et gestion des déchets	**DPEF10**	2.2.2.3.B	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	DPEF10	2.2.2.3.B	
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	NA		Thèmes jugés non pertinents au regard des activités du Groupe.
• Les actions de lutte contre la précarité alimentaire	NA		
• Le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable	NA		

Table de correspondance des éléments exigés aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce (loi du 9 août 2017)	Pictogramme Numéro	Chapitre	Conforme ou expliqué
e) Utilisation durable des ressources	**DPEF11**		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	DPEF11a	2.2.2.3.D	Conforme
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	DPEF11b	2.2.2.3.B	
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	DPEF11c	2.2.2.3.A	
L'utilisation des sols	DPEF11d	2.2.2.3.E	
f) Changement climatique	**DPEF12**		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	DPEF12a	2.2.2.3.A	Conforme
Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	DPEF12b	2.2.2.3.A	
Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long termes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	DPEF12c	2.2.2.3.A	
g) Protection de la biodiversité	**DPEF13**		
Les mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	DPEF13	2.2.2.3.F	
3° INFORMATIONS SOCIÉTALES			
a) Engagements sociétaux en faveur du développement durable	**DPEF14**		
L'impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	DPEF14a	2.2.1.2 2.4.2.3	
L'impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	DPEF14b	2.3.3.1.A	Conforme
Les relations entretenues avec les parties prenantes et les modalités de dialogue avec celles-ci	DPEF14c	2.1.5 2.3.3.1	
Les actions de partenariat ou de mécénat	DPEF14d	2.3.3.1.B	
b) Sous-traitance et fournisseurs	**DPEF15**		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	DPEF15a	2.4.2	
La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	DPEF15b	2.4.2	
c) Loyauté des pratiques	**DPEF16**		
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	DPEF16a	2.2.2.3.C 2.2.3.1	
Les actions relatives à la lutte contre la corruption	DPEF16b	3.4.3	
Les actions relatives à la lutte contre l'évasion fiscale	DPEF16c	2.4.3	
• Usage des produits et services qu'elle produit	DPEF16d		Conforme
4° INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIONS EN FAVEUR DES DROITS HUMAINS			
a) Promotions et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives	**DPEF17**		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	DPEF17a	2.3.1.4.A	
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	DPEF17b	2.3.1.2	
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	DPEF17c	2.3.1.4.A 2.4.2.4	
À l'abolition effective du travail des enfants	DPEF17d	2.3.1.4.A 2.4.2.4	
b) Autres actions engagées en faveur des droits humains	**DPEF18**	2.3.1.4.A	

2.2 MOBILITÉ DURABLE

Notre vision : « Assurer une mobilité durable pour tous, aujourd'hui et demain. »

2.2.1 Une mobilité qui évolue

Alors que l'accès à la mobilité par l'automobile reste une aspiration forte pour des millions de personnes dans le monde, les technologies et les conditions dans lesquelles elle est utilisée évoluent avec l'électrification de la mobilité, le développement des véhicules connectés et des véhicules autonomes, le passage progressif d'une économie de la propriété à celle de l'usage et des services…

Ces nouvelles formes de mobilité bouleversent considérablement les usages, les territoires et les industries. Les constructeurs automobiles ne peuvent plus à eux seuls redéfinir et façonner la mobilité de demain. L'entreprise s'ouvre donc à de nouveaux acteurs, venus d'horizons très divers, qui s'emparent du sujet : universités, start-ups, collectivités locales, institutions…

Le Groupe Renault déploie une stratégie adaptée pour comprendre, analyser, anticiper les nouvelles mobilités afin de proposer des solutions répondant aux besoins des utilisateurs, qu'ils soient conducteurs ou passagers, d'aujourd'hui et de demain.

2.2.1.1 À travers des échanges avec le monde académique

Confronter les idées entre chercheurs et professionnels pour construire ensemble les solutions technologiques et services de demain, comprendre les actes d'achats des consommateurs de demain, tels sont les défis que le Groupe Renault s'est fixés à travers le soutien qu'il apporte à la recherche dans le monde de l'éducation.

Soutien aux institutions académiques et aux chaires

Le Groupe Renault apporte son soutien aux institutions académiques par son engagement au sein de chaires. Ce sont actuellement 15 chaires qui sont soutenues avec l'implication d'experts Renault sur des sujets à forte valeur.

Thématique	Partenaire académique	Partenaires	Date de création
Connected cars and cybersecurity	Fondation Mines Télécom, Télécom ParisTech	Thalès, Valeo, Wavestone, Nokia	2017
Management interculturel	ESCP		2017
Excellence opérationnelle et innovation managériale	ESSEC	Orange, Bristol Myers Squibb (BMS), Sanofi, Humanis	2017
Dialogue social et compétitivité des entreprises	ESCP	Solvay, Airbus, Sodexo	2016
Logistique urbaine	École des Mines	La Poste, Ademe, Mairie de Paris, groupe Pomona	2016
Robustesse, fiabilité, et performance énergétique de la propulsion électrifiée dans l'automobile par des techniques de commande et d'observation avancées	IRCCYN, Centrale Nantes		2016
Conception de systèmes urbains orientés usages (Anthropolis)	Institut de recherche technologique SystemX, Centrale Supelec	SNCF, RATP, GDF Suez, ALSTOM	2015
Systèmes d'éclairage embarqués	Institut Supérieur d'Optique, École Supérieure des Techniques Aéronautiques et de Construction Automobile (ESTACA), Strate École de Design	PSA, Valeo automotive lighting	2014
Usages de l'automobile entre services rendus et propriété au Japon, en Corée et en Europe	Fondation France-Japon de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales		2014
Mobilité et qualité de vie en milieu urbain	Université Pierre et Marie Curie	PSA Peugeot Citroën	2013
Théorie et méthodes de la conception innovante	Mines ParisTech	Dassault Systèmes, RATP, Thales, Vallourec	Renouvelée en 2013
Smart mobility	Université Pierre et Marie Curie	Atos Origin	2012
Entreprise & pauvreté	HEC ParisTech	Danone/Schneider Electric	Renouvelée en 2015
Modélisation système pour le contrôle et la mise au point de moteurs à combustion interne	École Centrale Nantes	LMS Engineering Innovation	2013
Distribution et service automobile	L'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA)	Nissan France – UCAR	1991

Institut de la mobilité durable (IMD)

En 2009 Renault, la Fondation ParisTech et ParisTech ont lancé une plate-forme multidisciplinaire pour mener ensemble des travaux de recherche sur l'avenir des transports et des solutions de mobilité. Il s'agit d'apporter des analyses académiques concernant les problématiques liées à la mobilité et les solutions innovantes qui viennent y répondre dans le monde, afin de s'assurer de leur acceptabilité et de leur potentiel de déploiement à grande échelle.

Ce partenariat a donné naissance à une collaboration entre les experts de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech, avec deux objectifs principaux :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, basés sur les véhicules électriques (VE), connectés et autonomes (VA) ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau, pour répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques de la mobilité durable.

La gouvernance de l'Institut est mise en place avec sept écoles (Polytechnique/X, Ponts, Mines, Telecom, Arts & Métiers, Chimie Paris, ENSTA) avec un leader (École des Ponts) et avec la Fondation ParisTech.

L'Institut de la mobilité durable pilote des programmes de recherche et développe des formations autour de quatre thèmes, impliquant ces sept écoles et dix laboratoires de recherche de ParisTech :

- « Éco-système de mobilité » et évolution des pratiques, qui a été étendu en 2017 au continent africain ;
- « *Business model* », pour anticiper les conséquences économiques du véhicue électrique et du véhicule autonome ;
- « Vision mondiale », pour identifier et promouvoir les solutions de mobilité durable existantes et en devenir (environnement, énergie, matières premières et nouveaux écosystèmes industriels).

L'axe « Technologies de rupture » a été suspendu pour être repositionné sur une thématique plus orientée « écosystèmes des technologies », c'est-à-dire la compréhension des facteurs qui contribuent au développement des technologies.

Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI)

Depuis six ans, Renault est partenaire de l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), un *think tank* qui a pour objectif de favoriser la transition vers le développement durable et la prospérité pour tous. Ses travaux s'articulent autour des quatre thématiques principales que sont le climat, la biodiversité et les écosystèmes, l'océan et la gouvernance du développement durable.

Ce partenariat est l'occasion de partager avec tous les acteurs de l'écosystème de la mobilité (constructeurs, énergéticiens, transports publics, infrastructures, institutionnels) des visions et bonnes pratiques, et de co-construire une dynamique cohérente pour promouvoir la mobilité durable à l'échelle mondiale.

Institut VeDeCom – Véhicule décarboné communicant

Renault est l'un des membres fondateurs et donateur associé de l'institut VeDeCom, l'un des Instituts pour la transition énergétique mis en place dans le cadre du Plan d'investissement d'avenir du gouvernement français. Il est soutenu par le pôle de compétitivité Mov'eo et plusieurs collectivités locales (les communautés d'agglomération de Versailles Grand Parc et de Saint-Quentin-en-Yvelines, et le Conseil départemental des Yvelines).

VeDeCom est un institut de recherche mutualisée et co-localisée sur les véhicules électriques, autonomes et connectés, et sur l'écosystème de mobilité s'appuyant sur des infrastructures et des services répondant à de nouveaux usages de mobilité et d'énergie partagée. VeDeCoM comprend plus de 40 membres de différentes filières industrielles et de services (automobile, aéronautique, ingénierie de systèmes, composants électroniques, TIC et simulation numérique, gestionnaires d'infrastructures et opérateurs de transport, de réseaux numériques et d'énergie électrique), de plusieurs organismes de recherche et d'enseignement supérieur, et des collectivités territoriales, qui ont accepté de collaborer sur des sujets de recherche précompétitive et prénormative. Ces recherches impliquent un travail pluridisciplinaire associant des physiciens et des chimistes, des mécaniciens et des électrotechniciens, des électroniciens et des informaticiens, mais aussi des sociologues, des psychologues, des économistes et des juristes pour étudier les impacts et l'acceptabilité des nouveaux cas d'usage et des nouveaux dispositifs ergonomiques et réglementaires à mettre en place.

VeDeCom a été renouvelé à l'issue du triennat et est maintenant reconnu comme acteur de référence notamment par rapport aux assises de la mobilité. Renault a contribué aux activités de cet Institut, via une participation financière d'environ 9,3 millions d'euros, dont une mise à disposition de quatre à six experts en continu. VeDeCom continuera sa croissance avec davantage de membres de l'ensemble des filières liées à la mobilité durable et Renault maintiendra un investissement annuel de 2,5 millions d'euros.

2.2.1.2 À travers des solutions innovantes

DPEF14a

De 2009, avec la révélation publique de sa vision, à aujourd'hui, avec l'accélération de ses investissements, le Groupe Renault n'a cessé d'être aux avant-postes pour favoriser l'émergence de la mobilité électrique. Fort son expérience dans ce domaine, il repousse les frontières de son métier traditionnel et noue des partenariats qui lui permettent d'aller bien au-delà du simple développement, de la fabrication et de la commercialisation de produits. Pour favoriser le déploiement à grande échelle de solutions de mobilité électrique, il s'investit notamment dans le développement de l'écosystème électrique (infrastructures, seconde vie des batteries, recharge intelligente, etc.) avec des partenaires issus d'horizons très divers.

A. Favoriser la mobilité électrique

La ville de demain sera plus intelligente, plus connectée et plus collaborative. Elle sera sillonnée par des véhicules propres, silencieux et partagés. Les véhicules personnels partageront la route dans les villes, mais aussi dans les zones rurales, avec de nouvelles formes de services basés sur l'usage : covoiturage, autopartage ou encore robots-véhicules.

Le véhicule électrique est particulièrement adapté aux nouveaux services de mobilité qui se développent dans les villes comme l'autopartage et le VTC par exemple. Pionnier et leader de la mobilité électrique en Europe, le Groupe Renault propose une gamme complète de véhicules électriques déjà prédisposés au partage et qui peut répondre aux différents besoins de transport de passagers ou de marchandises. Ces nouveaux services de mobilités, sur base de véhicules électriques, contribuent au désengorgement des villes en s'inscrivant en complément d'autres types de transports comme le bus, le métro ou le vélo déjà présents dans la ville.

Aujourd'hui en Europe, plusieurs services d'autopartage opérés par des partenaires du Groupe utilisent des véhicules électriques Renault : par exemple, 650 ZOE à Madrid avec Zity, 500 à Paris avec Moov'in Paris, 400 à Copenhague avec Green Mobility et 200 TWIZY à Marseille avec Totem. Ces véhicules sont accessibles en libre-service et peuvent être réservés et ouverts tout simplement directement depuis un smartphone : **Renault a d'ores et déjà la première flotte de véhicules électriques en autopartage en Europe et a dépassé les 5 000 véhicules en opération à la fin de 2018.**

La voiture électrique est déjà connectée par nature : demain elle sera aussi autonome, ce qui fluidifiera la circulation dans la ville. Le développement de véhicules et navettes autonomes permettra d'accentuer la complémentarité entre les modes de transport et facilitera la multimodalité.

Renault expérimente avec des partenaires publics et privés, des ZOE autonomes qui à terme ne nécessiteront plus aucune intervention humaine : Rouen est la première métropole européenne à les tester sur voie publique. Ces ZOE embarquent plusieurs passagers sur un circuit défini pour desservir différents points d'activité au sein d'un quartier non accessible par les transports en commun.

B. Devenir acteur des écosystèmes électriques et énergétiques intelligents

Le Groupe Renault a réaffirmé en 2018 sa volonté de **développer un écosystème électrique intelligent en faveur de la transition énergétique et de la mobilité pour tous, en nouant plusieurs partenariats public-privé (PPP).**

En février 2018, il a annoncé avec EEM, Empresa de Electricidade da Madeira, producteur, transporteur et distributeur d'énergie dans l'archipel portugais de Madère, le lancement d'un écosystème électrique intelligent sur l'île de Porto Santo. Un programme innovant, appelé Smart Fossil Free Island a été mis en œuvre par le gouvernement régional de Madère pour favoriser la transition énergétique de l'île. Basé sur des véhicules électriques, des batteries en seconde vie, de la recharge intelligente et de la recharge réversible, **cette première « île intelligente » au monde** vise à renforcer l'indépendance énergétique de l'île et à favoriser sa production d'énergie renouvelable.

Dans la continuité de ce programme, le Groupe Renault, Morbihan Énergie, les Cars Bleus et Enedis ont annoncé en septembre 2018 la création de FlexMob'Île, un nouveau projet visant à réduire l'empreinte carbone et à favoriser l'indépendance énergétique de Belle-Île-en-Mer.

En octobre dernier, le Groupe Renault a signé de nouveaux accords avec trois acteurs clés du marché de l'énergie en Europe : EDF, Total et ENEL. La coopération avec EDF porte sur l'optimisation de l'autoconsommation, le développement des îles intelligentes et la mise en place d'offres d'électricité verte. Le Groupe s'est associé avec Total et la start-up Jedlix pour lancer une application smartphone de recharge intelligente des véhicules électriques en France. Enfin, le Groupe Renault et Enel X, filiale d'ENEL, vont travailler sur des synergies entre les deux groupes afin de proposer des solutions de charge adaptées aux besoins de leurs clients respectifs et ainsi, promouvoir la mobilité électrique.

C. Développer des offres et des services de mobilité avec Renault Bank and Services

Devenir un opérateur de services de mobilité est une ambition stratégique engagée depuis trois ans par RCI Bank and Services (détenue à 100 % par le Groupe Renault).

En 2018, RCI Bank and Services a poursuivi le développement de son offre de services pour répondre aux nouveaux besoins de mobilité de ses clients via sa filiale – **Renault Mobility** – lancée en 2015.

Une offre d'autopartage commercialisée sous la marque **Glide** a été développée. Elle est actuellement disponible dans le réseau Renault en France sous le nom de **RCI Mobility**. Celle-ci dispose déjà de plus de 2 800 voitures accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 grâce à une application mobile, via le réseau Renault, ou via des partenaires comme Ikea. RCI Mobility permet dans l'ensemble des pays où RCI Bank and Services est présent, de proposer à ses clients entreprises d'optimiser l'utilisation de leur parc de véhicules.

En août 2017, RCI Bank and Services a fait l'acquisition de **Marcel**, opérateur de VTC en Île-de-France. Marcel disposait d'un portefeuille de 200 000 clients à fin 2018, avec un taux de satisfaction de 97,5 %. Les offres de Marcel, disponibles en B2B et B2C, ont rapidement été enrichies par une proposition de mobilité avec chauffeur éco-responsable. Ainsi, en septembre 2018, Marcel a lancé e.co, la première gamme de VTC 100 % électrique, économique et éco-citoyenne, avec un parc de 150 ZOE à fin décembre 2018. La gamme e.co représente déjà près de 20 % des courses Marcel en 2018, après seulement 4 mois d'activité sur l'année.

Depuis 2017, RCI Bank and Services propose également 3 produits destinés aux clients professionnels :

- la plate-forme **Karhoo** constitue une offre unique au monde d'agrégation d'offres de taxi et de VTC proposée à des clients professionnels. Elle permet d'ores et déjà d'accéder à plus de 228 000 véhicules dans le monde, et apportera de nouveaux clients aux flottes inscrites sur la plate-forme ;
- **YusoFleet** propose un logiciel de dispatching permettant aux flottes d'optimiser l'allocation de leurs chauffeurs, grâce à des algorithmes avancés. YusoFleet développe en parallèle de nouvelles solutions innovantes pour enrichir son offre de mobilité, dans les domaines de la livraison à domicile et du *pooling* ;
- la solution de paiement **COMO Urban Mobility**, créée en partenariat avec la start-up luxembourgeoise COMO, qui permet de traiter les flux de paiements, les processus de facturation ainsi que la réconciliation bancaire de manière automatisée et à grande échelle, est commercialisée depuis le mois de février 2018, avec de premiers contrats signés au Royaume-Uni avec Nissan.

Enfin, en juin 2018, RCI Bank and Services a pris une participation majoritaire de 75 % dans **iCabbi**, société de dispatching pour les flottes automobiles de taxis et de VTC. Fondée en 2010 en Irlande, iCabbi s'est depuis développée au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Canada. 72 000 taxis et VTC ont signé avec iCabbi dans le monde. Son algorithme et sa solution *cloud* et flexible sont capables de gérer 3,5 millions de courses par semaine. Cette prise de participation majoritaire répond à l'ambition de RCI Bank and Services d'accompagner l'Alliance dans sa stratégie de nouvelles mobilités.

D. Réfléchir aux enjeux de mobilité dans la ville durable

La ville de demain doit être innovante et adaptable tout en étant respectueuse de l'environnement. Face à l'accroissement de la population urbaine qui devrait représenter 68 % de la population mondiale d'ici 2050, elle doit relever de nombreux défis : développer la mobilité urbaine tout en limitant la pollution, apporter des solutions face au changement climatique et à la transition écologique de la société, optimiser la gestion de l'eau et de l'énergie, améliorer la qualité de vie des citoyens, contribuer à une société plus solidaire, concevoir, construire et rénover des bâtiments, des quartiers…

Renault contribue aux réflexions collectives sur les systèmes de mobilité durable en ville en particulier sur les écosystèmes de mobilité. À ce titre, le Groupe est membre du consortium LaVilleE+ #VilleAgileDurable piloté par la Société Générale afin de co-créer la ville de demain pour qu'elle soit humaine, inclusive et durable. LaVilleE+ travaille sur deux axes, la Concertation et l'Impact, avec les grandes maîtrises d'ouvrage publiques et privées qui interviennent dans le développement des territoires. L'innovation vient de l'approche holistique sur le développement de la ville en agissant systématiquement sur les quatre piliers qui la composent (la citoyenneté, la mobilité, les ressources et l'immobilier), et ce grâce à la multi-expertise d'un écosystème de partenaires.

Renault parraine également plusieurs chaires qui alimentent cette réflexion comme la chaire logistique urbaine avec Mines ParisTech qui, depuis 2016, vise à proposer des modèles innovants et durables de logistique en ville. Renault est aussi membre du projet SiMPlify au sein du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Ce projet vise à proposer un ensemble d'indicateurs permettant aux villes de mesurer leur performance en termes de mobilité durable, à la fois d'un point de vue économique, environnemental et social. Le projet SiMPlify propose un accompagnement des villes qui souhaitent s'autoévaluer et ensuite améliorer leurs systèmes de transport pour atteindre les meilleures pratiques.

Renault partage librement son expertise dans ce domaine à travers de nombreuses tables rondes ou séminaires thématiques.

Pour aller plus loin : https://sharedmobility.group.renault.com/fr/

2.2.2 Environnement

2.2.2.1 Les enjeux écologiques

L'ampleur des défis environnementaux et le besoin urgent d'y apporter des réponses font aujourd'hui consensus. Ces enjeux impactent de manière profonde toutes les activités économiques et notamment la mobilité. Au-delà des attentes des parties prenantes vis-à-vis du secteur des transports, la capacité du Groupe Renault à proposer des réponses innovantes offre également de nouvelles opportunités de *business* et des leviers de compétitivité.

L'industrie automobile doit répondre à des enjeux environnementaux majeurs :

- le changement climatique lié aux émissions de gaz à effet de serre pour lesquelles l'accord de Paris COP 21 a tracé une trajectoire ambitieuse de réduction ;
- les ressources, dont la disponibilité limitée implique de faire évoluer les modes de production et les usages ;
- la santé, préoccupation majeure (en particulier dans les villes) qui impose de réduire les émissions de polluants.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe Renault a précisé la déclinaison environnementale de son nouveau plan stratégique début 2018. Celui-ci s'appuie sur trois leviers de transformation de la mobilité individuelle, véritables vecteurs de compétitivité :

- le véhicule électrique et les services rendus par les batteries au secteur énergétique, notamment grâce à leur utilisation en seconde vie et aux systèmes de recharge intelligents qui permettront d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables ;
- l'économie circulaire, pour laquelle le Groupe peut s'appuyer sur un écosystème industriel complet de recyclage et de *remanufacturing* et qui constitue pour les matériaux les plus stratégiques ou critiques à la fois une réponse à l'enjeu environnemental et un atout économique ;
- les nouveaux services de mobilité électrique, qui s'inscrivent pleinement dans les plans de déplacement urbains, au bénéfice de la réduction de la congestion, de l'amélioration de la qualité de l'air et de l'efficience d'utilisation des ressources.

Le Groupe s'engage à réduire les impacts environnementaux de ses produits sur l'ensemble de leur cycle de vie de génération en génération (cf. 2.2.2.2) et à viser, dans le cadre de son plan stratégique *Drive the Future*, une trajectoire de réduction de son empreinte carbone de -25 % en 2022 par rapport à 2010.

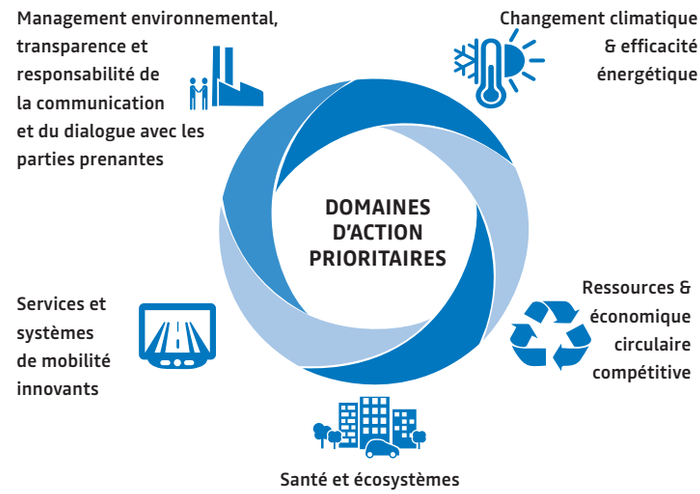
Cette démarche volontariste et anticipatrice n'est pas seulement le fruit de l'engagement historique de Renault en faveur d'un développement durable et bénéfique au plus grand nombre. La performance environnementale a des implications financières de plus en plus significatives et constitue un facteur de compétitivité pour l'entreprise, comme en témoigne le deuxième axe de la Politique environnementale du Groupe Renault validée en 2013 par son Président-directeur général.

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE RENAULT

Prévenir et réduire en continu l'empreinte environnementale et les impacts sanitaires de nos produits, services et activités, en intégrant les principes de l'analyse du cycle de vie et de l'économie circulaire.

Contribuer activement à la compétitivité du Groupe Renault et à la protection de ses actifs matériels et immatériels.

Mettre en œuvre le management environnemental sur l'ensemble du Groupe Renault et de sa chaîne de valeur, en vue d'assurer le progrès continu et de se conformer aux réglementations et aux engagements volontaires.



2.2.2.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise DPEF7a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2018
Produit	Réduire les impacts sur la base de l'analyse du cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	Nouveau DUSTER vs DUSTER : réduction de 3 % à 7 % selon les impacts.
Produit	Publier sur le site groupe.renault.com les analyses du cycle de vie de chaque nouveau modèle commercialisé en Europe avec leur revue critique par un expert indépendant	2016	Continu	ACV de TWINGO III, MÉGANE IV, SCÉNIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, FLUENCE Z.E., Nouveau DUSTER publiées
Fabrication	Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et les principaux sites tertiaires et logistiques du Groupe Renault [1] sur l'environnement et la prévention des risques (audits internes)	2003	Continu	100 %
Fabrication	Certification ISO 14001 de 100 % des sites de fabrication du Groupe Renault [1]	2012	Continu	100 %

(1) Sites du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

Dès 1995, Renault a inscrit dans sa politique environnementale et mis en œuvre un management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise et du cycle de vie de ses véhicules, s'appuyant sur un réseau environnement déployé sur tous les sites et toutes les activités du Groupe à travers le monde. La révision de la politique environnementale du Groupe Renault en 2013 a réaffirmé et étendu cet axe managérial à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La déclinaison environnementale du nouveau plan *Drive the Future* par la Direction de la stratégie et du plan environnement couvre l'ensemble des activités du Groupe Renault et accompagne sa stratégie de développement de nouvelles offres de produits et de services : véhicules électriques, connectés et autonomes, services rendus par la batterie au réseau électrique.

A. Analyse de cycle de vie (ACV)

Renault s'engage depuis 2005 à réduire les impacts environnementaux de ses véhicules sur l'ensemble de leur cycle de vie, de génération en génération. Afin d'assurer et de contrôler le respect de cet engagement, le Groupe Renault mesure depuis 2004 sur l'ensemble de leur cycle de vie les impacts environnementaux de ses véhicules, de l'extraction des matières premières nécessaires à leur fabrication jusqu'à leur fin de vie. Des analyses de cycle de vie (ACV) sont ainsi réalisées :

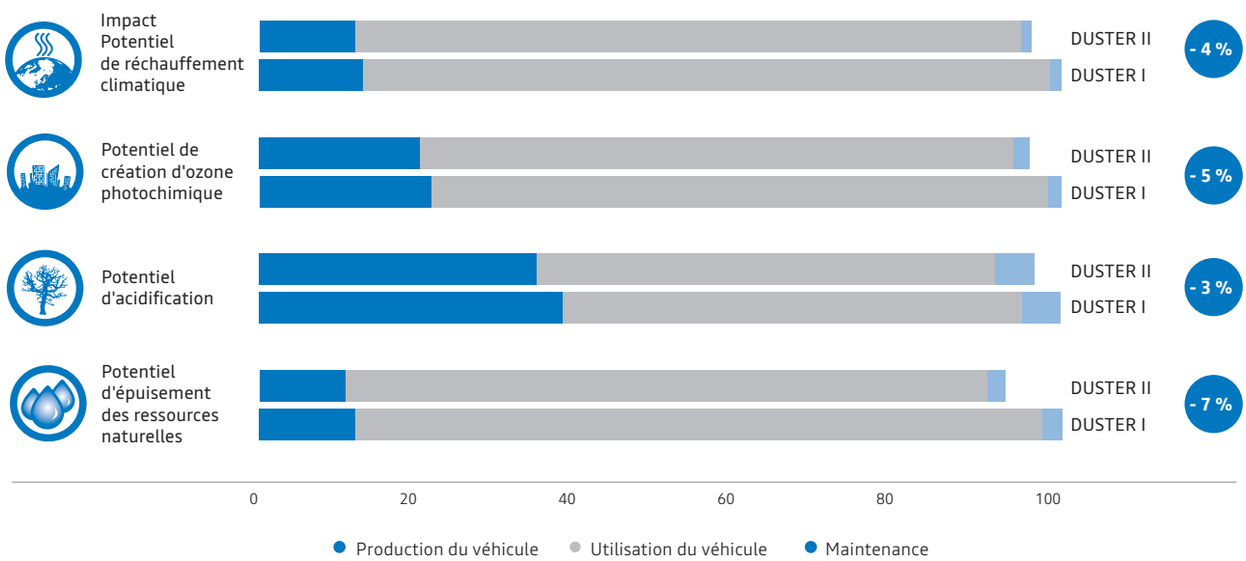
- en amont du processus de conception des véhicules, pour analyser les impacts et bénéfices environnementaux potentiels des innovations technologiques ;
- en aval du processus de conception, pour confirmer et mesurer la réduction des impacts environnementaux d'une génération de véhicule à l'autre.

À fin 2018, 23 modèles représentant 75 % des ventes mondiales de véhicules particuliers sous les marques Renault, Dacia, Alpine et RSM (Renault Samsung Motors) ont ainsi fait l'objet d'une ACV. À compter de la sortie de TWINGO III en septembre 2014, tous les nouveaux modèles font l'objet d'une ACV comparative vis-à-vis de leur prédécesseur. Chacune de ces ACV est soumise à une revue critique par un expert indépendant suivant les normes ISO 14040 et 14044, portant d'une part sur la méthodologie utilisée et d'autre part sur l'ensemble des calculs et interprétations réalisés. Les rapports d'ACV des nouveaux modèles et leur revue critique sont mis en ligne sur www.group.renault.com/nos-engagements/.

Pour plus de précisions méthodologiques, se référer à l'annexe 2.5.3.1.

L'ACV comparative de Nouveau DUSTER (2017) par rapport à DUSTER (2010) présentée ci-dessous met en évidence la réduction des impacts environnementaux entre les deux générations de ce modèle.

ACV COMPARATIVE DE NOUVEAU DUSTER (2017) ET DUSTER (2010)



B. Agir tout au long du cycle de vie DPEF7b

Cette section présente le Système de management environnemental (SME) mis en place par le Groupe Renault aux différentes étapes du cycle de vie d'un véhicule, de sa conception à son recyclage en fin de vie.

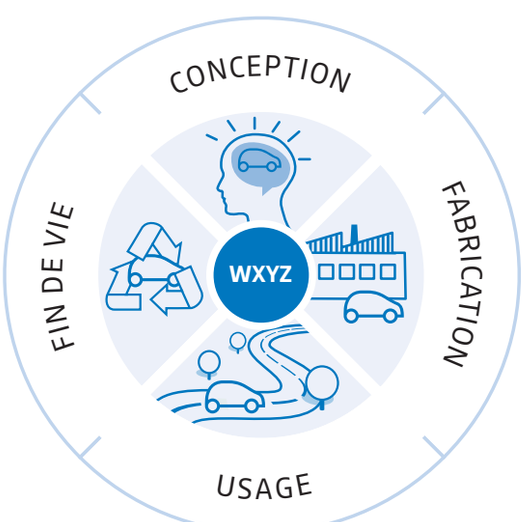
Afin d'en faciliter la compréhension et la lecture, ces étapes ont été regroupées en quatre grandes phases :

- conception,
- fabrication,
- usage, et
- fin de vie.

Des pictogrammes tels que celui présenté ci-après seront utilisés dans cette partie et jusqu'au 2.2.2.3.F pour permettre au lecteur d'identifier visuellement à laquelle de ces quatre phases du cycle de vie se rapporte le texte. Le thème ou l'impact évoqué est indiqué au centre du pictogramme : SME, CO_2, matières, déchets, eau, air, sol, bruit, biodiversité ou enjeux financiers associés aux problématiques environnementales représentés par le symbole €.

Conception :
• Conception du véhicule et de ses composants
• Sélection des matériaux et des fournisseurs

Fin de vie du véhicule :
• Collecte des véhicules hors d'usage (VHU)
• Déconstruction des VHU
• Tri des pièces et matières issues des VHU et envoi en réemploi, recyclage ou valorisation



Fabrication du véhicule :
• Matières (vierges ou recyclées)
• Chaîne d'approvisionnement
• Logistique pièces et véhicules
• Usines du Groupe Renault

Phase d'usage du véhicule :
• Vente et après-vente (entretien, etc.)
• Pièces de rechange (fabrication, rénovation ou réemploi)
• Utilisation du véhicule par le client
• Production du carburant (ou de l'électricité)

Éco-conception

Pour réduire efficacement les impacts environnementaux aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception des véhicules, soit deux à cinq ans avant leur mise sur le marché. Renault a pour politique d'intégrer cette préoccupation au sein des processus de développement usuels qui structurent le travail des concepteurs, mais également des fournisseurs de composants et de matériaux.

L'éco-conception des véhicules du Groupe Renault porte en particulier sur :

- la réduction de la masse des véhicules, des consommations de carburant et des émissions polluantes ;
- la possibilité de recycler 85 % de la masse des véhicules en fin de vie et d'en valoriser 95 %, ce qui nécessite en particulier de pouvoir identifier et séparer facilement les matériaux recyclables et pièces réutilisables lors du processus de démontage ;
- l'utilisation de matériaux recyclés, qui minimise la consommation de matières vierges et les impacts environnementaux associés ;
- la possibilité de rénover des organes mécaniques ou certains de leurs éléments (*remanufacturing*) en facilitant leur démontage et l'expertise de leurs constituants ;
- la minimisation du bruit généré par le véhicule ;
- la suppression des substances potentiellement toxiques au sein des véhicules et des processus de fabrication ;
- la mise à disposition, dans les véhicules, d'aides embarquées à l'éco-conduite.

Sachant qu'un véhicule est constitué à 60 % de pièces achetées, l'éco-conception repose largement sur l'implication et la coopération de nos fournisseurs, pilotés par *Alliance Purchasing Organization*, s'appuyant notamment sur le déploiement des *Renault Green Purchasing Guidelines* décrivant les attendus en matière environnementale (cf. 2.4.2).

Logistique

Le management de l'environnement en logistique, mis en œuvre depuis 2010, porte en particulier sur la mesure et la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport de pièces à destination de nos sites industriels et de véhicules finis de nos usines à leur lieu de distribution, à travers le plan *Logistics ECO2* (voir 2.2.2.3.A).

De plus, des boucles logistiques d'emballages réutilisables sont mises en place lorsque leur impact économique et environnemental est positif, de façon à réduire le recours aux emballages à usage unique et les quantités de déchets qu'ils engendrent.

Fabrication

Le Groupe Renault a fait le choix d'un fonctionnement décloisonné. Le réseau environnement est transversal et met en relation les métiers de l'environnement et les autres processus de l'entreprise mais aussi les sites entre eux, de façon à favoriser la diffusion des meilleures pratiques et à mutualiser les compétences.

Le réseau environnement industriel est composé de plus de 230 membres répartis dans 13 pays et 45 sites et filiales. Il couvre les métiers de la fabrication ainsi que tous les sites industriels de Renault à l'exception, à ce jour, des sites d'AVTOVAZ (Togliatti et Izhevsk), dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016. Le Groupe a fait le choix d'intégrer ces deux sites de façon progressive. Les étapes de cette intégration ont été définies sur la base de diagnostics réalisés par les sociétés Deloitte et Ernst & Young. Afin d'assurer la convergence des plans d'actions définis à partir de ces diagnostics, une instance de gouvernance dédiée a été mise en place et se réunit mensuellement.

Le management de l'environnement dans les usines du Groupe Renault repose sur cinq piliers :

1. Une démarche d'amélioration continue dans le cadre de la norme ISO 14001

À partir de 1995, Renault a déployé sur ses sites une démarche systématique de management environnemental et d'amélioration continue s'appuyant sur la norme ISO 14001, afin de réduire ses impacts environnementaux et d'assurer la conformité réglementaire. Depuis 2008, 100 % des 30 sites industriels du Groupe Renault ainsi que les neuf principaux sites d'ingénierie et de logistique sont certifiés ISO 14001.

La nouvelle norme ISO 14001 : 2015, publiée le 15 septembre 2015 et qui introduit un renforcement du niveau d'exigences par rapport à la version précédente ISO 14001 : 2004, est à fin 2018 déployée sur l'ensemble des sites du Groupe Renault certifiés ISO 14001.

2. Des outils et standards transversaux

Afin d'assurer des pratiques homogènes, exemplaires et cohérentes avec la politique et les objectifs de l'entreprise en matière de protection des personnes, des biens et de l'environnement, quel que soit le pays d'implantation des usines et en particulier lorsque celles-ci ne sont pas soumises à un cadre réglementaire contraignant, des Règles techniques métier E & HSE (énergie et hygiène sécurité environnement) définissent les exigences minimales applicables à l'ensemble des sites du Groupe (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-après).

Les sites peuvent également s'appuyer, pour le management environnemental et la gestion des produits chimiques, sur des outils standards gérés par des fonctions expertes et mis à leur disposition, tels que :

- un système expert Écorisques déployé mondialement et disponible dans les principales langues du Groupe, qui hiérarchise les impacts environnementaux des activités et les potentiels de danger vis-à-vis du risque chimique des installations, afin d'établir et prioriser les plans d'action environnementaux des usines ;
- un système de *reporting* des impacts environnementaux et consommations énergétiques (R2E) ;
- une base de données CHEMIS (acronyme pour *Chemical Information System*) disponible dans les principales langues du Groupe, pour la maîtrise des substances dangereuses et la prévention des risques chimiques. CHEMIS est l'outil pivot du processus de management des risques chimiques du Groupe Renault, qui vise, tant sur le plan de la santé que de l'environnement, à sécuriser l'introduction des produits chimiques, à prévenir les risques associés à leurs usages et à anticiper les évolutions technologiques et réglementaires (cf. 2.2.2.3.C.b) ;
- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales nationales et communautaires ;
- une base documentaire de standards et bonnes pratiques E & HSE accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

3. L'éco-conception des procédés industriels

Chaque projet industriel est suivi par un chef de projet énergie et hygiène sécurité environnement (E & HSE) qui s'assure de la prise en compte, à chaque jalon projet, des exigences réglementaires applicables et des politiques techniques du Groupe (ou Règles techniques métier) en matière de protection de l'environnement, d'efficacité énergétique, d'hygiène industrielle et de prévention des risques d'incendie et d'explosion.

Ces Règles techniques métier E & HSE sont basées sur les règles de l'art et le cadre réglementaire ou normatif le plus exigeant au niveau international (règlement européen REACH, Directive ATEX, législation française sur les Installations classées pour la protection de l'environnement, normes américaines de protection incendie NFPA...) et régulièrement mises à jour. En complément à ce socle d'exigences applicables à l'ensemble des sites du Groupe, des ruptures technologiques peuvent être mises en œuvre sur certains sites ou projets en fonction des contraintes ou opportunités liées au contexte environnemental local, comme l'illustrent les exemples ci-dessous.

Des usines éco-conçues dans le respect de leur environnement local

Suite à l'internationalisation du Groupe, plusieurs nouvelles usines ont été implantées au cours des dernières années dans des pays émergents, notamment en Afrique du Nord et en Asie, afin de tirer parti du dynamisme des marchés locaux. La conception de chacun de ces sites a bénéficié des meilleures pratiques du Groupe et des dernières avancées technologiques en matière environnementale, et intégré les contraintes et la sensibilité particulières de l'environnement local, identifiées en amont du projet par une étude d'impact.

Ainsi les usines de Tanger au Maroc (2012) et de Chennai en Inde (Renault-Nissan, 2010), deux pays en situation de stress hydrique, mettent en œuvre les technologies les plus avancées pour recycler intégralement leurs effluents industriels, de façon à ne rejeter aucun effluent industriel dans l'environnement et à réduire leur approvisionnement externe en eau au strict minimum (cf. 2.2.2.3.D). Le site de Tanger est également équipé d'une chaudière biomasse alimentée par des résidus agricoles locaux (résidus de production d'huile d'olive et déchets de bois broyés provenant notamment des déchets d'emballages du site). Avec l'électricité d'origine 100 % renouvelable produite localement par l'ONEE, ce sont 91 % de ses besoins en énergie qui sont ainsi couverts par des sources renouvelables, permettant d'éviter l'émission de plus de 100 000 tonnes de CO_2 par an.

L'usine inaugurée en février 2016 par Renault et son partenaire Dongfeng à Wuhan en Chine bénéficie également des dernières technologies en matière d'efficacité énergétique : éclairage LED, récupération de l'énergie thermique contenue dans l'air rejeté à l'atmosphère, gestion centralisée des équipements énergivores, etc. Elle recycle par ailleurs 40 % de ses effluents industriels pour son usage interne (sanitaires, arrosage...) et utilise des peintures hydrodiluables, c'est-à-dire dont le solvant est principalement constitué d'eau.

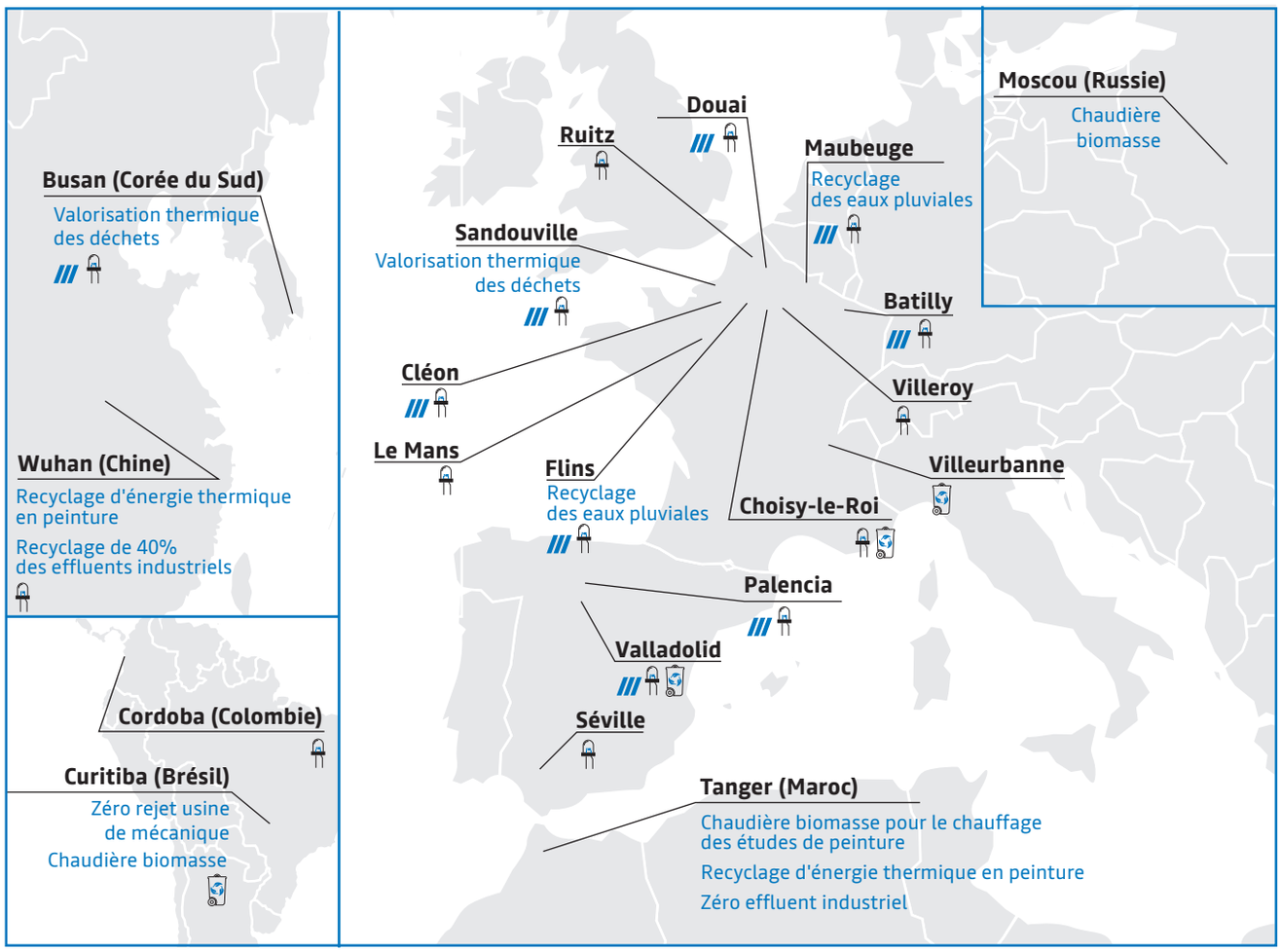
Au-delà des nouvelles usines, l'éco-conception des procédés industriels peut également bénéficier aux installations existantes. Le Groupe Renault procède ainsi depuis 2015 au déploiement massif de LED afin de remplacer l'ensemble de l'éclairage industriel sur plusieurs de ses sites (voir carte ci-après).

L'utilisation de LED permet une réduction de la consommation électrique pouvant aller jusqu'à 65 % comparée aux technologies remplacées. Sur l'ensemble du périmètre couvert en Europe à fin 2018, cela représente une réduction de la consommation électrique évaluée à près de 98 000 MWh en année pleine.

4. L'anticipation des évolutions industrielles, réglementaires et environnementales

Créés en 2002, les schémas directeurs E & HSE décrivent la situation et les perspectives d'évolutions de chaque site industriel à un horizon de 10 ans, en prenant en compte notamment les contraintes externes telles que la sensibilité écologique du milieu et les futures obligations réglementaires. Ils contribuent au dialogue entre la stratégie industrielle, l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines pour garantir que chaque projet contribue à la réduction des impacts environnementaux des sites.

RÉALISATIONS REMARQUABLES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE SUR LES SITES DU GROUPE



Panneaux photovoltaïques | Éclairage LED | Zéro déchet de production en décharge

5. Les audits terrain

Afin de contrôler la mise en œuvre des exigences de la norme ISO 14001, mais également le respect des standards internes de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, des personnes et des installations, le Groupe met en œuvre depuis la fin des années 1990 des audits environnement internes sur l'ensemble de ses sites industriels et ses principaux sites d'ingénierie et de logistique, en complément des audits externes réalisés annuellement par un organisme certificateur indépendant.

Ces audits internes sont réalisés par des membres du réseau environnement (responsables environnement et spécialistes métiers) sous la forme d'audits croisés, de façon à favoriser les échanges de bonnes pratiques entre sites et à stimuler l'amélioration de la performance environnementale.

À fin 2018, le réseau dispose de 57 auditeurs internes environnement, spécialement formés et qualifiés sur la base d'une part de la norme ISO 14001, et d'autre part de référentiels d'audit internes construits à partir des Règles techniques métier énergie, hygiène, sécurité et environnement (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-avant).

Vente et après-vente

Depuis 2007, Renault Retail Group, distributeur des marques Renault, Dacia, Alpine et Nissan dans 13 pays d'Europe, a mis en place une démarche de management environnemental.

Un responsable environnement RRG est chargé de la formation et de l'animation d'un réseau de correspondants environnement en France et en Europe. Il déploie un corpus de bonnes pratiques de management environnemental, mises à disposition via le réseau intranet. RRG déploie par ailleurs en France (depuis 2011), et en Europe (depuis 2013), une démarche de *reporting* des impacts environnementaux de ses établissements, dont une synthèse est présentée en annexe 2.5.3.4.

Renault accompagne également en ce sens son réseau de concessionnaires et d'agents franchisés. En France, la Direction commerciale (DCF) assure l'information et le partage des bonnes

pratiques lors du Club métier environnement organisé annuellement dans chaque Direction régionale. Les responsables environnement RRG participent et contribuent à ces clubs.

Par ailleurs, la DCF accompagne le réseau en proposant un panel sélectionné de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault finance également l'accès de son réseau commercial au site Autoeco.com, qui permet aux établissements de suivre leur volumétrie de déchets. Enfin, Renault est partenaire du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) qui, dans le cadre du « Défi de l'Environnement », apporte au réseau commercial une aide technique dans le déploiement des mesures de protection environnementales et la recherche d'aides financières.

Du fait de la taille réduite des établissements commerciaux (au regard de celle des sites industriels du Groupe), leur engagement dans une démarche de certification ISO 14001 s'effectue sur une base volontaire, sauf en Corée du Sud où le réseau commercial est intégré dans la certification ISO 14001 de l'ensemble de la filiale Renault Samsung Motors.

La composition des produits utilisés dans le réseau commercial du Groupe, et des pièces et accessoires commercialisés sous les différentes marques du Groupe à travers le monde fait l'objet, au même titre que celle des produits et pièces utilisés dans la fabrication des véhicules, d'un processus de contrôle rigoureux visant à préserver la santé des consommateurs et des travailleurs intervenant dans l'entretien et la réparation des véhicules, à protéger les écosystèmes et à assurer la conformité aux réglementations en vigueur dans les pays de commercialisation, telles que le règlement REACH en Europe (cf. 2.2.2.3.C.b).

Renault propose par ailleurs aux possesseurs de véhicules Renault une large gamme d'organes mécaniques rénovés, commercialisés sous l'appellation « échange standard Renault » à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve tout en conservant les mêmes exigences de qualité. En complément, une offre après-vente de pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion, collectées dans le réseau de démolisseurs d'Indra et sélectionnées par la filiale Gaïa, est ouverte aux clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables avec des pièces neuves uniquement. Ces offres s'inscrivent dans la démarche d'économie circulaire mise en œuvre par le Groupe Renault afin de réduire la consommation de ressources naturelles et l'empreinte environnementale associées à ses produits sur leur cycle de vie (cf. 2.2.2.3.B).

Utilisation des véhicules

Les analyses de cycle de vie montrent que plus de 80 % des gaz à effet de serre et la majeure partie des polluants atmosphériques émis au cours du cycle de vie d'un véhicule thermique sont liés à sa phase d'utilisation (cf. 2.2.2.2.A). Le premier levier de **réduction de ces émissions** est technologique, via la réduction des émissions des véhicules thermiques, et le développement et la commercialisation d'une gamme de véhicules électriques n'émettant aucun polluant ni gaz à effet de serre lors de leur utilisation. C'est pourquoi le Groupe Renault y consacre une part importante de ses dépenses de recherche et ingénierie avancée, ce qui lui permet de se positionner parmi les leaders de l'industrie automobile dans ces deux domaines.

Le comportement des utilisateurs de véhicules et leurs usages constituent cependant un autre gisement de progrès considérable. Renault s'attache donc à promouvoir l'éco-conduite, qui permet de réduire significativement l'énergie dépensée et les gaz à effet de serre rejetés lors de l'utilisation d'un véhicule.

Les actions et résultats de l'entreprise en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques des véhicules thermiques, de commercialisation d'une gamme de véhicules électriques et de promotion de l'éco-conduite sont développés aux paragraphes 2.2.2.3.A *Énergie et changement climatique* et 2.2.2.3.C.a *Qualité de l'air*.

Fin de vie des véhicules

Au sein de l'Union européenne, la réglementation impose depuis 2015 que 95 % de la masse des véhicules hors d'usage (VHU) soient valorisés, dont 85 % recyclés. Conformément au principe de responsabilité élargie du producteur, il est de la responsabilité des constructeurs automobiles de participer à l'organisation et au financement de ce processus. Hors d'Europe, d'autres pays ont mis en place des réglementations similaires (Corée, Turquie, Russie, Chine) ou s'apprêtent à le faire.

Renault contribue à l'organisation de la collecte et du traitement des véhicules hors d'usage partout où cela est nécessaire. Cette contribution prend différentes formes : soit l'organisation d'un réseau propre de centres de collecte et de traitement agréés des VHU comme Renault le fait notamment en France, soit la participation à une démarche collective de structuration des filières de recyclage de VHU associant constructeurs automobiles, démolisseurs et pouvoirs publics.

Dans tous les cas la reprise s'effectue sans frais pour le dernier détenteur. Par ailleurs, les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières de valorisation énergétique, par l'intermédiaire du site de l'*International Dismantling Information System* (www.idis2.com).

Au total, les marchés pour lesquels Renault contribue à la collecte et au traitement des VHU représentent près de 55 % des ventes mondiales du Groupe en 2018.

Renault a par ailleurs mis en place des partenariats et contrats commerciaux pour la collecte, la réparation, la seconde vie et le recyclage des batteries de véhicules électriques conformément aux exigences réglementaires découlant de la responsabilité élargie du producteur. À noter que la grande majorité des véhicules électriques commercialisés par Renault le sont à travers une formule de location de la batterie (ou du véhicule proprement dit), dont Renault demeure propriétaire et gestionnaire. Cette formule permet d'assurer une maîtrise totale de la collecte des batteries en fin de vie et de leur recyclage, garantissant ainsi le respect des obligations réglementaires du Groupe en la matière.

Ces activités sont développées dans le paragraphe *Collecter, Trier, Démonter, Orienter* du 2.2.2.3.B *Ressources et économie circulaire*.

C. Organisation et ressources DPEF7b

Les axes de la politique environnementale de Renault sont débattus et validés au sein du Comité exécutif du Groupe (CEG) sur proposition du Directeur de la stratégie et du plan environnement. La Direction de la stratégie et du plan environnement assure la préparation, le déploiement et le suivi de la mise en œuvre de la politique environnementale dans tous les secteurs de l'entreprise. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de correspondants déployé dans toutes les fonctions de l'entreprise, ainsi que sur les filières d'expertise créées depuis 2010 au sein du Groupe dans des domaines tels que « énergie, environnement et stratégie matières premières », « CO_2 véhicule » et « qualité de l'air et substances ».

Ressources

Renault consacre chaque année plus de 2 milliards d'euros à la recherche et au développement. La majorité de ces ressources est affectée au développement des nouveaux véhicules, étape au cours de laquelle l'amélioration des performances environnementales est intégrée et indissociable du processus standard de renouvellement des produits. En amont des projets de véhicules, environ 200 millions d'euros sont affectés annuellement à la recherche et à l'ingénierie avancée. Une part importante de ces dépenses porte sur des innovations visant spécifiquement à réduire les consommations de carburant et les émissions des véhicules, ce qui constitue tout à la fois un facteur d'attractivité des produits, un impératif réglementaire, notamment en Europe, et un levier majeur de réduction de l'empreinte environnementale de Renault.

Sur le périmètre industriel, Renault investit entre 25 et 35 millions d'euros par an dans le renouvellement et l'amélioration de ses installations en matière de protection de l'environnement, de protection des personnes et des biens et de production et distribution d'énergie, auxquels s'ajoutent les coûts de fonctionnement associés à ces activités.

Enfin, via sa filiale Renault Environnement créée en 2008 et présidée par le Directeur de la stratégie et du plan environnement du Groupe, Renault affecte des ressources financières au développement de partenariats et à la prise de participations dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

Compétences et formations environnementales

Renault dispense à ses salariés des formations et sensibilisations environnementales adaptées à leur fonction et à leurs besoins.

En usine, les collaborateurs reçoivent une formation au poste incluant les aspects environnementaux, notamment le risque chimique (manipulation, stockage, déversements) et le tri des déchets. Sur la majorité des usines cette formation s'effectue via un **dojo** (atelier) spécifique comportant une mise en pratique de la gestion des déchets ou des produits chimiques en lien avec l'activité quotidienne. Des actions d'information et de sensibilisation à la protection de l'environnement sont par ailleurs régulièrement organisées via les médias internes ou les réunions d'équipe hebdomadaires.

Dans les fonctions d'ingénierie les collaborateurs ont accès à des formations environnementales en lien avec leur activité, proposées sous forme de modules de formation interne (par exemple, formation des auditeurs ISO 14001, conception en vue du recyclage) ou de formation auprès d'un organisme externe spécialisé lorsqu'il s'agit d'une compétence spécifique. En France, les collaborateurs Renault ont également accès à des formations à l'éco-conduite.

D. Environnement et compétitivité

L'effort de réduction des impacts environnementaux est encore fréquemment perçu comme un facteur de coût supplémentaire pour les entreprises. Cette analyse est pourtant partielle et ne prend pas en compte les impacts positifs sur les coûts opérationnels, l'attractivité de l'offre de produits et de services, ou encore sur la diversification des sources de revenus.

Réduction des coûts opérationnels

Dans un marché automobile extrêmement concurrentiel, la maîtrise des coûts de production des véhicules est un enjeu majeur de compétitivité.

Les coûts associés aux consommations d'énergie et à la gestion des déchets des usines Renault représentent annuellement une charge de plusieurs centaines de millions d'euros. Leur optimisation constitue donc tout à la fois un levier de réduction des impacts environnementaux des opérations et un levier de réduction sensible des coûts de production. Les consommations d'énergie et la gestion des déchets ont ainsi été sélectionnées parmi les domaines prioritaires de réduction des coûts opérationnels en vue d'atteindre l'objectif du Groupe de réaliser de façon pérenne une marge opérationnelle de 5 % ou plus.

En 2018, les actions de réduction des consommations d'énergie menées dans l'ensemble des usines du Groupe, sous le pilotage d'une équipe dédiée au niveau central (cf. paragraphe *Fabrication* du chapitre 2.2.2.3.A *Énergie et Changement climatique*), ont permis d'économiser environ 8,6 millions d'euros sur la facture énergétique annuelle.

De même, le tri et la revente de déchets recyclables, notamment métalliques, ont permis de dégager un gain de près de 200 millions d'euros en 2018, dont un impact positif lié la hausse des cours des matières premières (estimé à environ 8 %). D'autres déchets plus spécifiques présentent également un potentiel notable de réduction des coûts par leur valorisation. Par exemple, le recyclage des solvants usés (cf. paragraphe *Fabrication* en 2.2.2.3.B) permet d'abaisser leur coût de 30 % par rapport à un solvant vierge.

Le recours accru aux matières recyclées et les travaux de réduction de l'exposition aux matières premières critiques s'inscrivent également dans cette dynamique de maîtrise des coûts. En effet le prix du plastique recyclé, par exemple, est sensiblement inférieur à celui du plastique vierge.

L'enjeu de réduction de l'exposition aux matières vierges est d'autant plus important que les cours des principales matières se caractérisent par une hausse tendancielle sur le long terme d'une part, et par une forte volatilité d'autre part. Ces variations peu prévisibles ne sont, dans un contexte de concurrence intense, que partiellement répercutées sur le prix de vente des véhicules. Elles se traduisent donc par un impact direct sur le résultat opérationnel du Groupe (cf. 2.2.2.3.B). La mise en place de « boucles courtes » de recyclage de matières au sein même du périmètre d'activité du Groupe (cf. paragraphe *Recycler : Développer des filières industrielles, utiliser les matériaux recyclés* en 2.2.2.3.B) est donc un moyen de réduire à la fois les coûts d'achats de matières premières et l'exposition du Groupe à la volatilité de leurs cours.

L'augmentation des quantités de matières recyclées intégrées dans les véhicules et la génération de boucles courtes de recyclage (internes et externes) ont généré en 2018 une économie supplémentaire de l'ordre de 1,4 million d'euros par rapport aux actions déjà mises en œuvre en 2017. Un travail de rationalisation des déchets métalliques générés sur les sites de production du Groupe a été entrepris afin de sécuriser les flux matières des principales fonderies. On peut aussi noter que l'optimisation de la gestion des chutes de tôles, par un passage au compactage au lieu d'un transport en vrac, a permis de générer un gain de 5 euros par véhicule produit dans l'usine de Chennai (Inde).

Adéquation des produits et services aux attentes des marchés

Le développement des véhicules est soumis à une évolution constante des réglementations, notamment en termes d'émissions de CO_2 et de polluants. Par ailleurs, la société exprime une préoccupation croissante vis-à-vis de l'urgence climatique et vis-à-vis des effets sur la santé des produits et des processus industriels. Sous ces effets conjugués, la structure des marchés peut être significativement modifiée : la baisse de la part des motorisations diesel dans les ventes en est un exemple.

Dans ce contexte, afin d'assurer l'adéquation entre son offre de produits et de services et les attentes des marchés, le Groupe élabore des scénarios prospectifs en s'appuyant sur :

- la collecte par un réseau mondial de correspondants de données relatives aux politiques publiques (réglementation, fiscalité, régulation du trafic routier…) ;
- des collaborations avec des partenaires extérieurs (organismes spécialisés, organisations non gouvernementales) afin d'anticiper l'évolution des attentes des parties prenantes (clients, usagers, territoires) ;
- la réalisation d'études visant à cartographier les initiatives (locales, nationales) et à analyser leurs impacts potentiels sur le marché automobile et plus généralement sur celui de la mobilité.

Ces évolutions structurantes sont prises en compte dans la stratégie du Groupe et intégrées au plan *Drive the Future* comme autant d'opportunités et de leviers de compétitivité : électrification des motorisations thermiques, écosystème du véhicule électrique et de sa batterie, nouveaux services de mobilité.

La consommation en carburant figure parmi les 10 principales raisons d'achat d'un véhicule Renault, d'après les enquêtes réalisées auprès des clients sur les principaux marchés de Renault. Le volontarisme de Renault en matière de réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO_2 de ses véhicules à l'usage, qui lui permet d'afficher en 2018 l'une des gammes de véhicules particuliers les plus faiblement émettrices d'Europe (cf. 2.2.2.3.A), constitue donc un atout concurrentiel important.

De même, en développant de nouveaux outils et services permettant aux clients de maîtriser leur consommation de carburant (aides embarquées et formations à l'éco-conduite, voir le paragraphe consacré à l'éco-conduite en 2.2.2.3.A) ou encore de prolonger la durée de vie de leur véhicule à un coût compétitif grâce à une offre de pièces de réemploi économique et de qualité garantie (cf. paragraphe *Ré-employer* en 2.2.2.3.B), Renault vise non seulement à réduire son empreinte environnementale, mais également à fidéliser ses clients.

Nouveaux domaines d'activité

Rechercher conjointement une réduction des impacts environnementaux et l'optimisation des ressources économiques du Groupe a conduit Renault à explorer des domaines d'activités complémentaires à son cœur de métier et ouvre de nouvelles opportunités d'affaires.

Si l'usine de Choisy, spécialisée dans la rénovation d'organes mécaniques, existe depuis près de 70 ans, la création en 2008 de la filiale Renault Environnement s'inscrit pleinement dans cette dynamique. À travers ses filiales, Renault Environnement intervient dans les domaines suivants :

- le recyclage des véhicules hors d'usage (société Indra, filiale commune avec Suez) ;
- la gestion des déchets industriels des usines (société Boone Comenor Metalimpex, filiale commune avec Suez) ;
- la valorisation des pièces et matières via des filières de recyclage, la réparation ou rénovation des batteries de véhicules électriques et la commercialisation de pièces de réemploi (filiale Gaïa).

En 2018, ces trois activités de Renault Environnement (décrites plus en détail en 2.2.2.3.B *Ressources et économie circulaire*) ont généré un chiffre d'affaires de 598 millions d'euros, en augmentation de 20 % par rapport à 2017. Chacune de ces activités a enregistré un résultat net positif en 2018.

D'autre part, les activités d'échange standard (décrites au 2.2.2.3.B) ont généré en 2018 un chiffre d'affaires de plus de 115 millions d'euros.

E. Plan de vigilance (activités du Groupe)

Le Groupe Renault, conjointement avec les parties prenantes, a défini dans l'accord-cadre des mesures de vigilance raisonnable en matière d'environnement (cf. 2.3.1.4.A). La politique environnementale du Groupe Renault vise ainsi à concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement, à déployer le management de l'environnement dans l'ensemble du groupe, à supprimer ou à réduire les impacts sur l'environnement et à organiser la communication environnementale. L'ensemble de ces dispositions fait l'objet d'un suivi annuel réalisé conjointement par les signataires de l'accord-cadre à partir d'indicateurs (cf. 2.3.1.4.A).

Le plan de vigilance lié aux activités des fournisseurs et sous-traitants est traité au chapitre 2.4.2 *Renforcer la démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement*.

Cartographie des risques DV1a DV2a

Au titre des obligations relevant du devoir de vigilance, le Groupe Renault a identifié les principaux facteurs de risques d'atteinte à l'environnement pouvant impacter les écosystèmes ou les personnes exposées résultant potentiellement des activités du Groupe ou de celles de ses fournisseurs et sous-traitants. Parmi ces principaux facteurs de risques, une attention particulière est portée sur :

- l'utilisation de la ressource en eau (cf. 2.2.2.3.D) ;
- les rejets polluants dans l'eau et le milieu naturel (cf. 2.2.2.3.D) ;
- la production de déchets et leur gestion dans des infrastructures ad hoc, en particulier des déchets dangereux (cf. 2.2.2.3.B) ;
- la pollution des sols et des nappes phréatiques (cf. 2.2.2.3.E) ;
- la pollution de l'air liée à la mise en œuvre de produits chimiques ou de *process* générateurs de polluants atmosphériques (cf. 2.2.2.3.C.a) ;
- le changement climatique (cf. 2.2.2.3.A).

Le Groupe a choisi d'intégrer le changement climatique dans son plan de vigilance bien que ce sujet soit d'une nature différente de ceux listés dans la loi.

Les risques sont, le cas échéant, hiérarchisés en fonction des caractéristiques locales (sensibilité des nappes phréatiques, zone de stress hydrique, procédés à fort usage de produits chimiques, etc.) et des réglementations mises en place par les autorités locales (ICPE, SEVESO, etc.).

Manufacturing

En ce qui concerne les activités de *manufacturing*, qui génèrent potentiellement les risques environnementaux les plus importants, l'analyse est réalisée au travers du système expert informatisé « Écorisques » qui adopte une approche à la fois qualitative (sensibilité, organisation, formation, approche chimique, toxicologique et écologique) et quantitative (bruit, ressources naturelles, déchets, émissions, eaux usées, produits chimiques). Le système Écorisques permet d'évaluer et de hiérarchiser les risques et les impacts éventuels engendrés par les activités du site dans une optique de cycle de vie et de mise en place de mesures correctives pour minimiser ces risques.

La cartographie des risques réalisée au travers d'Écorisques fait partie intégrante du système de management de l'environnement (SME), certifié ISO 14001, qui est mis en place sur chaque site industriel.

Autres activités

S'agissant des activités d'ingénierie et d'essai, de logistique, de stockage des pièces de rechange, les centres les plus importants gérant ces activités réalisent une cartographie des risques similaire à celle décrite ci-dessus au travers du système de management de l'environnement.

En ce qui concerne les activités de vente et après-vente contrôlées par le Groupe, l'analyse des risques est réalisée dans les principaux pays dans le cadre du système de management du site, dont certains sont certifiés ISO 14001.

Changement climatique

Le changement climatique lié aux émissions de gaz à effet de serre est appréhendé de manière à la fois locale (exposition des sites aux phénomènes climatiques extrêmes) et globale. Les enjeux qu'il soulève, en particulier les implications pour le secteur automobile de l'Accord de Paris COP 21, ont été analysés par le Groupe et traduits en risques et opportunités afin d'être pris en compte dans la stratégie de l'entreprise et dans son offre de produits et de services.

Actions de prévention des risques et des atteintes graves DV3a

Manufacturing

En ce qui concerne les activités de *manufacturing*, les usines possèdent, au travers de leur système de management de l'environnement, une organisation permettant de prévenir les risques et les atteintes environnementales. Chaque année, des plans d'actions sont mis en place afin d'améliorer de façon continue les performances environnementales et de réduire les risques. L'obtention de la certification ISO 14001 délivrée par un organisme externe indépendant permet de valider le système de management environnemental.

Autres activités

Les centres les plus importants gérant les activités d'ingénierie et d'essai, de logistique suivent la même organisation que les sites industriels. Dans les autres sites, cette organisation n'est pas complètement déployée compte tenu du niveau de risque environnemental plus faible.

Changement climatique

Les risques physiques liés aux événements climatiques extrêmes, dont la fréquence et l'intensité sont susceptibles d'évoluer en raison de l'élévation globale de la température, sont pris en compte de la même manière que les autres risques naturels et les risques industriels au sein de la politique de prévention du Groupe (voir *Prise en compte des risques liés au changement climatique* au 2.2.2.3.A ainsi que le chapitre 1.6.1 *Facteurs de risques*, notamment *Risques liés aux catastrophes naturelles* et *Risques liés aux accidents industriels*).

Par ailleurs, en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de l'Accord de Paris COP 21, le Groupe Renault met en œuvre une stratégie visant à réduire son empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits, à travers la réduction des émissions de CO_2 des motorisations thermiques, l'expansion du véhicule électrique et de son écosystème (notamment la seconde vie et la recharge intelligente des batteries), le déploiement de nouveaux services de mobilité, le développement des activités d'économie circulaire et l'amélioration continue de l'efficacité énergétique de l'outil industriel et de la logistique.

Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité DV5a

Manufacturing

En ce qui concerne les activités de *manufacturing*, plusieurs niveaux de contrôle de la mise en œuvre et de l'efficacité des plans d'actions sont prévus :

- un premier niveau de contrôle interne à chaque site est réalisé dans le cadre du système de management environnemental ;
- un second niveau de contrôle est opéré par le biais des audits annuels réalisés par des équipes d'un à quatre auditeurs Renault venant d'autres sites. Deux types d'audits internes sont appliqués : les audits normatifs ISO 14001, en général utilisés dans les sites ayant un SME de moins de trois ans, et les audits normatifs ISO 14001 complétés d'un dispositif d'audit thématique pour les sites plus matures, qui englobent les thèmes suivants : sol, eau, produits chimiques, prévention des risques, air, déchets, transport marchandises dangereuses, bruit, énergie. À la réception du rapport d'audit, l'entité auditée définit le plan d'action pour traiter chaque non-conformité. La réalisation et l'efficacité du plan d'action sont vérifiées lors de l'audit annuel suivant ;
- un troisième niveau de contrôle et de suivi des mesures mises en œuvre est enfin réalisé au moyen d'un audit annuel externe, réalisé dans le cadre de l'obtention du certificat ISO 14001 par un organisme accrédité indépendant ;
- enfin, les données environnementales de chaque site (quantités de déchets, rejets aqueux et émissions atmosphériques, consommation eau et énergie) sont reportées via un système Groupe. Ces données sont auditées et validées annuellement par un autre organisme d'audit indépendant.

Autres activités

En ce qui concerne les activités d'ingénierie et d'essai, les activités de vente et d'après-vente en Europe et en Corée du Sud, les magasins de stockage des pièces de rechange : les centres les plus importants gérant ces activités suivent la même organisation que les sites industriels.

Changement climatique

Un indicateur global de réduction de l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule permet d'animer les plans d'action et de rendre compte de manière synthétique de la contribution du Groupe à la décarbonation du secteur automobile. L'avancement des différents plans d'actions qui soutiennent cet objectif de réduction de l'empreinte carbone est mesuré par des indicateurs de performance chiffrés. L'indicateur empreinte carbone couvre à la fois les performances propres du Groupe Renault et celles de ses fournisseurs, notamment pour les activités de production et de logistique.

Les émissions de CO_2 des véhicules à l'usage représentent une part importante de l'empreinte carbone : leur réduction constitue donc un enjeu majeur pour l'entreprise. À ce titre, elles font l'objet d'un suivi régulier au niveau du Comité exécutif du Groupe (positionnement vis-à-vis des réglementations CAFx).

Les plans d'actions, résultats et indicateurs associés sont présentés aux chapitres aux chapitres 2.2.2.3 *Impacts environnementaux : actions et indicateurs* (sections A, B, D, C.a, E) et 2.2.2.2 (tableau des objectifs environnementaux : audits internes et certifications ISO 14001).

2.2.2.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs

A. Énergie et changement climatique DPEF11c DPEF12a DPEF12b DPEF12c

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2018
Tous les secteurs	**Réduire l'empreinte carbone [1] des véhicules du Groupe Renault vendus dans le monde en moyenne de 25 % en 2022 par rapport à 2010**	**2017**	**2022**	**-17,9 % (comparé à 2010)**
Produit	Monde : réduire de 25 % entre 2010 et 2022 les émissions de CO_2 « du réservoir à la roue » des gammes VP et VU afin d'atteindre les objectifs de réduction de l'empreinte carbone du Groupe et de respecter les exigences réglementaires sur les marchés concernés.	2017	2022	-14,9 % (comparé à 2010)
Fabrication	Réduire l'intensité carbone [2] et énergétique [3] des sites du périmètre environnemental consolidé du Groupe Renault de 3 % par an en moyenne entre 2013 [4] et 2022 (soit 24 % de réduction sur la période).	2016	2022	Intensité carbone réduite de -3,3 % (comparé à 2017, soit -22,9 % depuis 2013) Intensité énergétique en hausse de 1,9 % (comparé à 2017, soit -14,6 % depuis 2013)
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes & indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre environnemental consolidé du Groupe Renault [5].	2008	2020	18,8 % en 2018
Logistique	Réduire les émissions de CO_2 liées aux activités logistiques [6] de 6 % entre 2016 et 2022 (-1 % par an en moyenne).	2016	2022	-3,0 % (comparé à 2016)

(1) Voir définition, périmètre et mode de calcul de l'empreinte carbone du Groupe Renault en annexe 2.5.3.1. Les principales évolutions méthodologiques entre les périodes 2010-2016 et 2016-2022 portent sur l'intégration dans le périmètre de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre du réseau commercial Renault Retail Group, et la normalisation des émissions de CO_2 à l'usage des véhicules suivant la nouvelle procédure d'homologation WLTP pour la période 2016-2022 au lieu du cycle NEDC utilisé sur la période 2010-2016. Le taux de réduction de l'empreinte carbone entre 2010 et 2022 s'entend cependant à périmètre et mode de calcul constants.

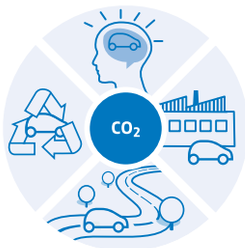
(2) Émissions directes et indirectes liées aux consommations d'énergies des sites du Groupe Renault (hors AVTOVAZ dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction) rapportées au nombre total de véhicules produits (périmètre et mode de calcul : voir catégories scope 1 et scope 2 du tableau des catégories de l'empreinte carbone Renault en 2.5.3.1).

(3) Consommations d'énergies des sites du Groupe Renault (hors AVTOVAZ) rapportées au nombre total de véhicules produits, voir graphique dans la section « Fabrication » ci-après.

(4) Suite à l'extension du périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes en 2012 (émissions directes liées aux climatisations fixes) et 2013 (émissions indirectes liées à l'énergie thermique achetée), l'année de référence de l'objectif de réduction de ces émissions est fixée à 2013 et non 2010 comme pour l'objectif empreinte carbone.

(5) Le périmètre de reporting environnemental consolidé comprend tous les sites listés dans le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2018 » au 2.5.3.3, c'est-à-dire l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.5.3.4.

(6) Émissions brutes (non corrigées des effets mix géographique et mix modèles) moyennes en kg CO_2/km par véhicule produit liées aux activités de transport amont (transport des pièces destinées aux sites de production du Groupe) et aval (transport des véhicules neufs), hors AVTOVAZ dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

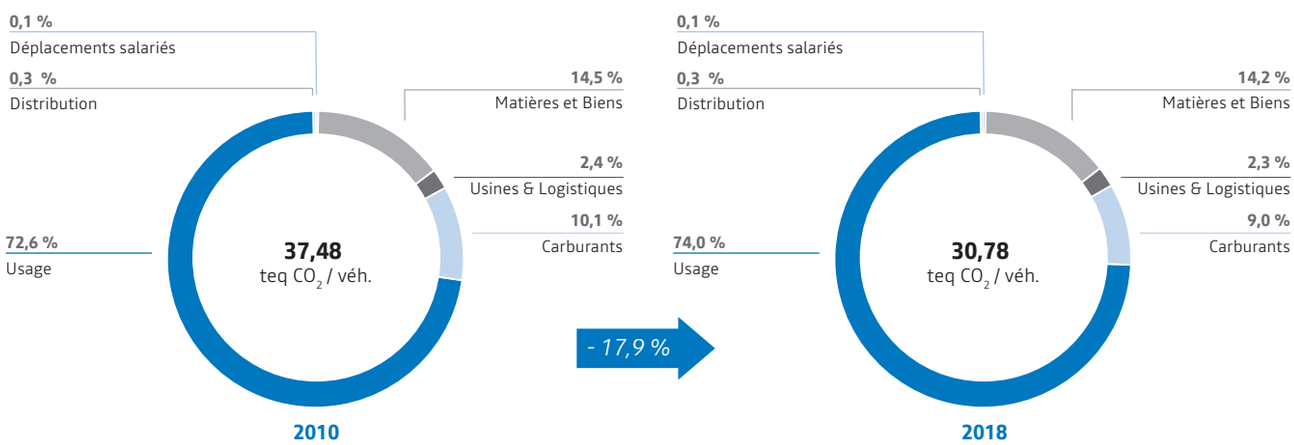


L'empreinte carbone d'un produit correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'il génère au cours de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie. Le calcul de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe Renault couvre les gaz à effet de serre émis directement et indirectement du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour les produire (scopes 1 et 2) ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leur conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (scope 3), telles que définies par le *Greenhouse Gas Protocol*. À titre indicatif, l'empreinte carbone du Groupe Renault est évaluée en 2018 à 99,8 millions de tonnes équivalents CO_2.

Après avoir réduit l'empreinte carbone moyenne de ses véhicules de 18,2 % (soit 3,3 % par an en moyenne) sur la période 2010-2016, le Groupe a renouvelé cet engagement de réduction avec un nouvel objectif fixé à -25 % sur la période 2010-2022, dans le cadre de son plan stratégique *Drive the Future* (voir périmètre et définition de l'indicateur empreinte carbone en annexe 2.5.3.1), en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de l'accord de Paris COP 21.

Le Groupe a également travaillé à la construction d'une trajectoire de réduction des émissions mondiales de CO_2 par véhicule à plus long terme. Les cibles scope 1, scope 2 et scope 3 « du puits à la roue ainsi définies par le Groupe pour 2030 ont été approuvées officiellement par l'initiative *Science-Based Targets* (SBT) en mars 2019. L'initiative SBT est issue d'un partenariat entre CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*), le programme Global Compact des Nations unies, WRI (*World Resources Institute*) et WWF (*World Wildlife Foundation*). Elle a pour but de vérifier la cohérence entre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre fixés par les entreprises et les données émanant de la recherche scientifique sur le climat. Groupe Renault est la première entreprise du secteur automobile à obtenir la validation de ses objectifs de décarbonation par l'initiative SBT [(1)].

EMPREINTE CARBONE RENAULT



Périmètre : tous véhicules particuliers et utilitaires immatriculés sous les marques Renault, Dacia, Alpine et Renault Samsung Motors dans le monde.
Cf. annexe 2.5.3.1.

Prise en compte des risques liés au changement climatique

Certains épisodes climatiques extrêmes sont susceptibles de perturber voire, dans les cas les plus graves, bloquer temporairement l'activité de certains sites de production et de logistique du Groupe. Les principaux risques climatiques identifiés comme étant susceptibles d'impacter les sites de Renault sont l'inondation (par exemple, usines françaises de Choisy-le-Roi et Flins, situées à proximité de la Seine), les ouragans (par exemple, usine de Busan en Corée du Sud) et les tempêtes de grêle (notamment usines de Santa Isabel à Cordoba en Argentine, de Valladolid en Espagne, de Flins en France, de Revoz en Slovénie et de Pitesti en Roumanie).

Le risque de grêle a un impact financier important du fait des dommages causés aux véhicules neufs lorsque ceux-ci sont stockés sur des aires non protégées. Afin de réduire le risque de dégâts associés à la grêle, le Groupe Renault a mis en œuvre entre 2010 et 2013 un vaste plan de couverture des aires de stockage des véhicules, financé pour partie par Renault et pour partie par des investisseurs dans le cadre de l'installation de parcs de panneaux photovoltaïques.

Les autres risques naturels liés au changement climatique n'ont, à cette date, conduit à aucun cas notable d'interruption des activités ou de dégâts matériels aux établissements et produits. Les sites soumis aux risques d'inondation et d'ouragan disposent d'aménagements appropriés et d'un plan d'urgence visant à protéger les personnes et les biens et à éviter ou limiter la durée des arrêts de production.

(1) www.sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/

L'accord signé en 2015 à l'issue de la Conférence de Paris sur le climat (COP 21) ainsi que les engagements nationaux publiés à cette occasion (INDC) ont fait l'objet d'une analyse approfondie de leurs implications pour l'industrie automobile et des opportunités et des risques associés, présentée au Comité exécutif afin d'être prise en compte dans la stratégie et le plan produit du Groupe.

Les opportunités comme les risques associés au renforcement des réglementations sur les **émissions de CO_2 des véhicules** sont identifiés comme un enjeu majeur de compétitivité pour l'entreprise, suivi en tant que tel au niveau du Comité exécutif (cf. *Risques liés à l'environnement* en 1.6.1).

Ainsi la pénalité financière de 95 euros par gramme et par véhicule, en cas de non-respect de l'objectif européen d'un CAFE [(1)] par constructeur de 95 g de CO_2/km en 2021, représenterait pour le Groupe Renault un montant global de l'ordre de 150 millions d'euros par gramme de dépassement sur la base des volumes de vente actuels. L'atteinte de cet objectif, afin d'éviter de telles pénalités, constitue donc un objectif prioritaire pour le Groupe qui dispose pour cela d'atouts considérables : il figure notamment depuis sept ans dans le top 3 des constructeurs européens les plus vertueux en matière de CAFE, et depuis six ans à la première place du marché des véhicules 100 % électriques.

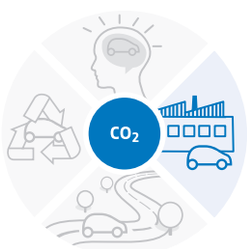
La Chine est l'autre grand marché dans lequel le Groupe est soumis à une contrainte réglementaire forte en matière d'émissions de CO_2 des véhicules. Le non-respect des objectifs chinois de « CAFC [(2)] » par constructeur n'entraîne pas de pénalités financières mais une interdiction de vente des modèles les moins efficients en carburant, représentant par conséquent pour chaque constructeur un risque ou une opportunité commerciale et financière suivant son plus ou moins bon positionnement en « CAFC ». Le Groupe Renault, qui dispose depuis le premier semestre 2016 d'une implantation industrielle à Wuhan avec son partenaire Dongfeng, a donc fait du positionnement en « CAFC » de sa gamme un élément clé de sa stratégie produit en Chine. Il pourra s'appuyer pour cela sur son savoir-faire en matière de véhicules électriques et de voitures à bas coût et proposer à moyen terme sur le marché chinois des véhicules électriques en complément d'une gamme thermique moderne et performante.

L'évolution des émissions de CO_2 moyennes des véhicules vendus par le Groupe Renault en Europe et dans le monde, ainsi que la stratégie et l'actualité produit associées sur les gammes thermique et électrique sont présentées dans le paragraphe *Utilisation des véhicules* ci-après.

Les enjeux financiers associés au **système européen d'échange de quotas de CO_2 (EU-ETS)**, auquel sont soumis 13 sites du Groupe, sont gérés à travers un comité de pilotage spécifique. Dans un contexte de suppression progressive par la Commission européenne de l'allocation gratuite de quotas EU-ETS, la stratégie mise en œuvre par le Groupe Renault vise à minimiser la charge financière qu'induiront les quotas pour l'entreprise à moyen et long terme, à travers des efforts de réduction des consommations d'énergie des sites (voir paragraphe *Fabrication* ci-après) et une gestion prévisionnelle rigoureuse, sur l'ensemble de la période 2013-2020, des émissions de CO_2 et allocations de quotas annuelles et des quotas mis en réserve par le Groupe lors des années de solde positif. Dans un contexte de forte hausse et de volatilité des cours du quota EU-ETS observées en 2018 et de leur hausse tendancielle attendue au cours des prochaines années, le Groupe a décidé d'avoir recours au marché (plutôt qu'à ses réserves de quotas ou aux excédents de certains de ses sites) pour combler le déficit de quotas de ses sites européens ayant un solde négatif sur l'année 2018, pour un coût total de l'ordre de 2 millions d'euros. Le Groupe prévoit de maintenir l'impact négatif des quotas de CO_2 (Europe et Corée) sur les comptes financiers de l'entreprise à un niveau de l'ordre de 2 millions d'euros par an sur la fin de la période 2013-2020 tout en conservant une réserve de quotas visant à atténuer la hausse tendancielle de cette charge financière anticipée sur la période 2021-2030.

Enfin, s'agissant de la **taxe carbone** sur les carburants instaurée en France depuis 2016 dans le cadre de la loi de transition énergétique (22 euros par tonne de CO_2 en 2016, 56 euros/t en 2020, 100 euros/t en 2030), son impact financier en termes de coût d'utilisation des véhicules par le client et ses conséquences potentielles sur l'évolution du marché (parts respectives des motorisations essence, diesel, hybrides, électriques, etc.) ont également été analysés et pris en compte dans la stratégie industrielle et le plan produit du Groupe.

Logistique



Le plan *Logistics ECO2* qui court jusqu'en 2022 s'appuie sur un engagement des métiers logistiques et des régions autour d'actions concrètes déployées selon les axes de progrès suivants :

- la mise en œuvre d'innovations sur les moyens de transport, basées sur un travail de co-ingénierie entre les équipes de Renault et les prestataires, avec une stratégie de déploiement progressif. L'utilisation de carburants alternatifs a ainsi été testée (gaz naturel pour véhicules en remplacement du gasoil), de même que le recours à des camions polyvalents permettant le transport de véhicules et de pièces ;
- la réduction du nombre de kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs dans les pays de production, optimisation des flux logistiques), s'appuyant sur un indicateur suivi pour chaque nouveau projet véhicule et qui mesure le respect de préconisations portant sur la localisation des 130 pièces les plus volumineuses ;
- l'optimisation du taux de remplissage des conteneurs et des emballages au titre de l'éco-conception ;
- le développement du transport ferroviaire et maritime comme alternative au transport routier.

L'avancement des actions est suivi au travers de comités dédiés à la performance environnementale, co-présidés par le Directeur de la *Supply Chain Alliance* et le Directeur de la stratégie et du plan environnement.

(1) Le « CAFE » (Corporate Average Fuel Economy) représente les émissions de CO_2 moyennes de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile – voir courbe du Groupe Renault présentée plus haut.
(2) Le « CAFC » (Corporate Average Fuel Consumption) est l'équivalent chinois du « CAFE » européen ou américain.

À titre d'exemple, on peut citer :

- l'optimisation du remplissage des emballages et des camions sur le périmètre Europe centrale élargi à la Roumanie, à la Turquie et au Maroc, qui a permis d'éviter de placer sur les routes 12 400 camions, soit 0,8 % des unités de transport (UT) ;
- le report modal vers le train et le ferry pour des flux entre la France, l'Espagne, le Royaume-Uni, la Roumanie, le Maroc et la Russie (usine de Moscou), qui a permis d'éviter l'utilisation d'environ 30 800 camions, soit 2 % de l'ensemble des UT ;
- une nouvelle solution de conditionnement utilisée pour les transports des moteurs entre Roumanie, Turquie, France et Maroc qui a permis d'éviter de placer 800 camions sur les routes ;
- enfin, pour le transport et la distribution des véhicules neufs, le report multimodal vers le train entre France, Espagne, Roumanie, Maroc et Inde qui a permis d'éviter l'utilisation d'environ 13 500 camions, soit 2 % de l'ensemble des UT.

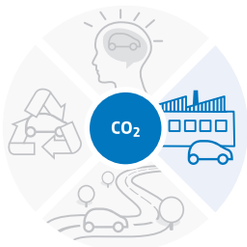
L'ensemble de ces actions ont permis d'éviter l'émission de 67 100 tonnes de CO_2 (cumul sur la période 2017-2018).

D'autre part, Renault assure la responsabilité de la commission Environnement et Transport au sein de l'AUTF (Association des usagers de transport de fret), qui vise à promouvoir au sein de la profession les meilleures pratiques environnementales et l'utilisation des meilleurs outils de quantification des émissions de gaz à effet de serre liées au transport. Renault a d'ailleurs été l'un des premiers signataires en 2015 de la Charte FRET21 lancée par l'Ademe pour engager les chargeurs à réduire les émissions de CO_2 de leurs transports. À fin 2017, Renault a respecté son engagement triennal FRET21 et constitue le principal contributeur en termes d'émissions évitées. Le Groupe a renouvelé son engagement auprès de l'Ademe et travaille actuellement à la construction du nouveau plan triennal couvrant la période 2018-2020.

Dans le cadre de sa stratégie environnementale visant à réduire son empreinte carbone et celle de sa *supply chain*, le Groupe Renault a annoncé en 2018 la signature d'un partenariat avec la start-up NEOLINE, concepteur et opérateur de cargos à voiles. Ce projet prévoit la construction de deux cargos à propulsion éolienne d'ici 2020, avec un objectif de mise en service en 2020-2021 sur une ligne-pilote qui reliera St-Nazaire, la côte est des États-Unis et Saint-Pierre & Miquelon. Ce projet d'armateur a permis de concevoir un démonstrateur commercial capable de réduire jusqu'à 90 % les émissions de CO_2, comparé à un cargo traditionnel sur un trajet équivalent, en ayant recours à une propulsion éolienne principale associée à une vitesse économique et à l'optimisation du mix énergétique.

Enfin, suite au regroupement des deux Directions *Supply Chain* de Renault et Nissan au sein d'une même entité en 2014, les meilleures pratiques sont partagées au sein de l'Alliance et les deux entreprises ont aligné leurs objectifs annuels de réduction des émissions de CO_2 liées au transport.

Fabrication



Les émissions de gaz à effet de serre des sites détenus par Renault étant liées à plus de 90 % aux consommations énergétiques, la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre s'appuie largement sur la réduction des consommations d'énergie et le développement des énergies renouvelables. Cette stratégie, mise en œuvre aussi bien par le progrès continu que par des actions de rupture, repose sur quatre axes :

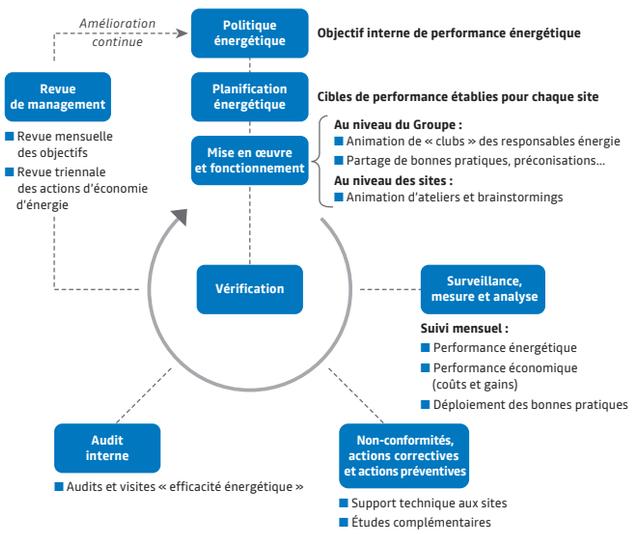
- la maîtrise des consommations d'énergie hors des périodes de production (talon énergétique). Une animation particulière est menée pour arrêter complètement, autant que possible, les machines et utilités générales pendant les périodes sans production ;
- la convergence vers les meilleures pratiques techniques et organisationnelles identifiées. Dans les ateliers de peinture, processus le plus consommateur d'énergie d'une usine de carrosserie-montage de véhicules, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et humidité) et des temps d'arrêt et de redémarrage des installations, afin d'abaisser les consommations au juste nécessaire. Des actions spécifiques sont également déployées sur les autres processus de production, telles que la détection et le traitement des fuites d'air comprimé ou l'optimisation du refroidissement des pinces à souder en tôlerie ;
- l'augmentation du rendement énergétique, notamment par l'expérimentation de solutions de récupération d'énergie telles que l'installation d'échangeurs thermiques en sortie des étuves de peinture ou encore la décentralisation des consommations d'énergie afin de limiter les pertes thermiques sur le réseau ;
- le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles, comme l'illustrent la mise en place de chaudières biomasse à Tanger (Maroc), Curitiba (Brésil) et Moscou (Russie), l'utilisation d'électricité d'origine renouvelable sur les sites de Curitiba (99,8% des approvisionnements en 2018) et de Tanger (cf. *L'éco-conception des procédés industriels* au 2.2.2.2.B), l'utilisation par les usines de Sandouville (France) et Busan (Corée) de vapeur issue de l'incinération de déchets industriels et les 86 hectares de panneaux photovoltaïques installés sur les usines françaises, espagnoles et coréennes (cf. encadré ci-après) du Groupe en partenariat avec des tiers investisseurs.

86 hectares de panneaux photovoltaïques sur les sites du Groupe

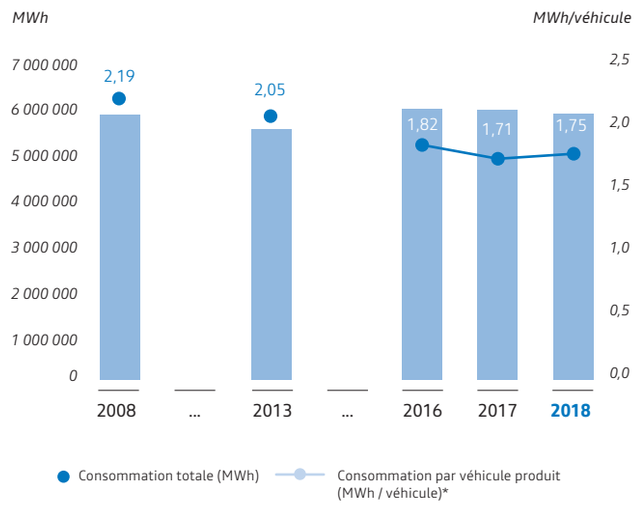
Les panneaux solaires installés sur les sites Renault à travers le monde (France, Espagne, Corée) couvrent une surface totale de 86 ha, soit environ 120 terrains de football. En 2018, les 94 MWh d'énergie électrique 100 % renouvelable qu'ils génèrent ont permis d'éviter le rejet de plus de 28 600 tonnes de CO_2.

Le management de l'énergie représente un enjeu économique majeur pour le Groupe Renault, avec une facture énergétique annuelle globale s'élevant à près de 300 millions d'euros. C'est pourquoi il fait l'objet d'un pilotage par une équipe dédiée au niveau corporate, à travers un réseau de responsables énergie déployé sur l'ensemble des sites du Groupe, suivant une organisation basée sur les principes de la norme ISO 50001 (bien que Renault n'ait pas choisi à ce jour d'entreprendre une démarche globale de certification vis-à-vis de cette norme), décrite dans le schéma ci-après.

MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE AU SEIN DU GROUPE RENAULT



CONSOMMATION D'ÉNERGIE (1)



* Pour le calcul du ratio MWh/véh, compte tenu du nombre important de moteurs et boîtes de vitesse produits pour les partenaires, les consommations des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre total de véhicules produits par le Groupe. Aucune correction n'est appliquée en revanche aux consommations globales présentées en MWh sur le graphique.

La légère hausse constatée en 2018 sur la consommation d'énergie rapportée au nombre de véhicules est liée à une baisse du nombre de véhicules produits sur le périmètre de *reporting* environnemental ainsi qu'au démarrage de deux nouvelles fonderies sur les sites de Curitiba (Brésil) et Valladolid (Espagne).

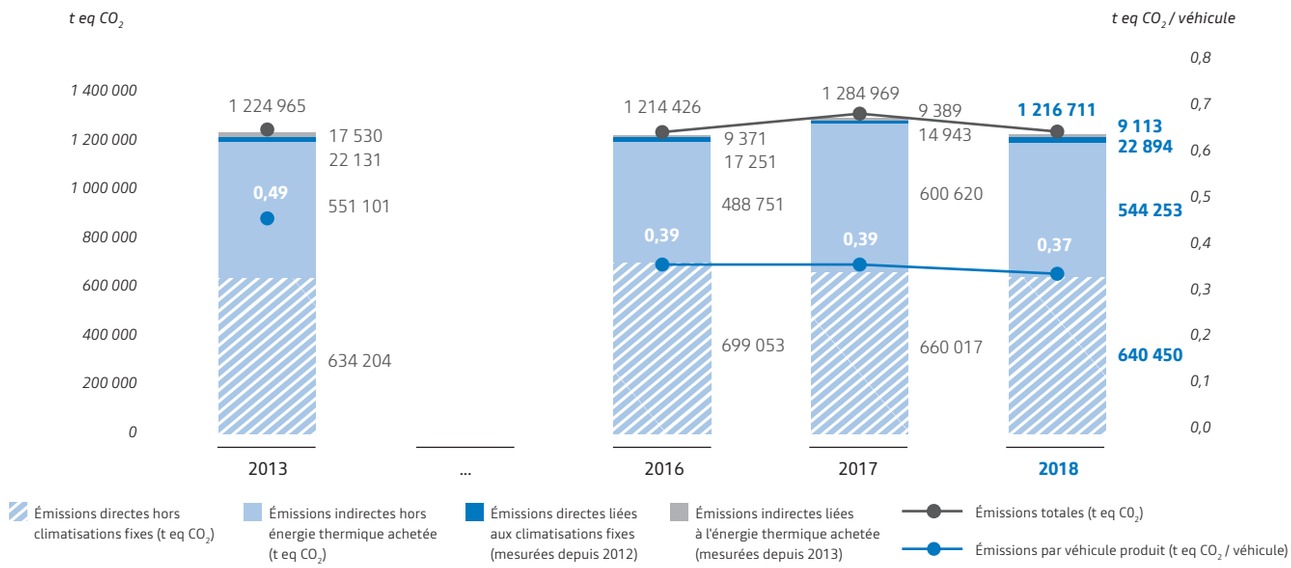
RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR TYPE D'ÉNERGIE

	Consommations totales	
	%	MWh
Électricité	50,6 %	2 950 452
Dont électricité produite à partir de sources renouvelables	*17,2 %*	*1 000 362*
Gaz naturel	45,5 %	2 651 716
Énergie thermique achetée	2,7 %	158 313
Dont énergie thermique produite à partir de biomasse sur le site de Tanger	*1,5 %*	*85 725*
GPL	1,0 %	56 843
Biomasse	0,1 %	8 736
Fioul lourd et domestique	0,05 %	2 689
TOTAL	**100 %**	**5 828 748(√)**
DONT ÉNERGIE RENOUVELABLE OU PRODUITE À PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES	**18,8 %**	

(√) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2018

(1) Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.5.3.2) comprend l'ensemble des sites de fabrication et des principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.5.3.4.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (√) (1)



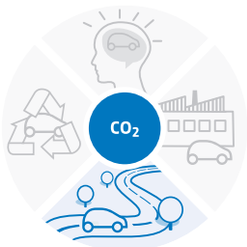
(√) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : émissions totales de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2) sur l'exercice 2018.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR TYPE DE SOURCE

	2017	2018	Mesure depuis
ÉMISSIONS DIRECTES (SCOPE 1)	**53 %**	**55 %**	
Installations fixes de combustion	46 %	47 %	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	2 %	2 %	2003
Véhicules d'entreprise	3 %	3 %	2009
Essais moteurs et boîtes de vitesse, véhicules sur piste d'endurance	1 %	1 %	2003
Remplissage des climatiseurs des locaux et procédés	1 %	2 %	2012
ÉMISSIONS INDIRECTES (SCOPE 2)	**47 %**	**45 %**	
Électricité	47 %	45 %	2009
Énergie thermique achetée (vapeur et eau chaude)	1 %	1 %	2013

(1) Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.5.3.2) comprend l'ensemble des sites de fabrication et des principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.5.3.4.

Utilisation des véhicules



L'ambition de Renault est d'apporter des solutions de mobilité plus respectueuses de l'environnement et accessibles au plus grand nombre, afin de contribuer significativement à la réduction de l'empreinte environnementale de l'automobile. En 2018, en l'état des données disponibles à la date de publication du présent rapport, les émissions moyennes de CO_2 des gammes Renault et Dacia en Europe sont estimées à 112,4 g CO_2/km, positionnant le Groupe Renault sur le podium des constructeurs européens en la matière pour la septième année consécutive.

1 Les véhicules thermiques

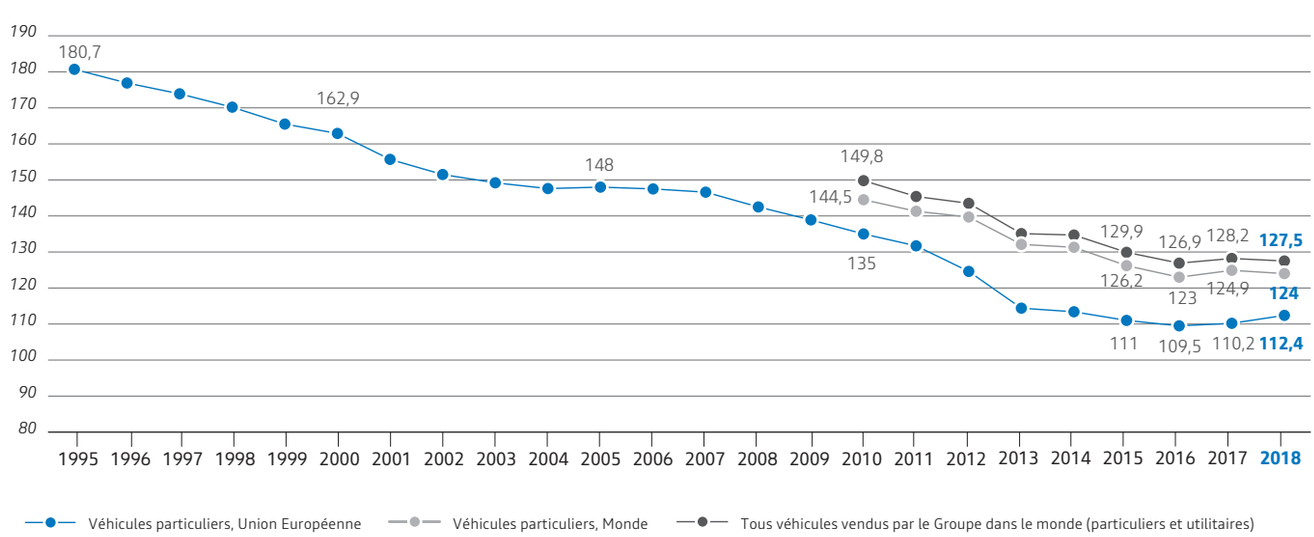
Pour poursuivre la réduction des émissions de CO_2 de ses véhicules thermiques de façon à tenir ses engagements en matière d'empreinte carbone, répondre aux obligations réglementaires associées sur chacun des marchés du Groupe (UE avec des émissions moyennes limitées à 95 g CO_2/km à horizon 2021 mais aussi Chine, Corée, Brésil, Inde, Turquie, Mexique, Japon, etc.) et se maintenir durablement parmi les leaders de l'industrie automobile dans ce domaine, Renault s'appuie sur différents leviers d'action tels que :

- l'allégement des véhicules par le recours à des matériaux plus légers tels que l'aluminium et à des avancées technologiques (tôles embouties à chaud…) permettant d'alléger les pièces en conservant les caractéristiques mécaniques recherchées ;
- l'aérodynamique ;
- le *downsizing*, c'est-à-dire la réduction de la cylindrée (donc de la consommation) d'un moteur à puissance délivrée égale au moyen de turbocompresseurs et d'une combustion optimisée ;
- la réduction des pertes thermiques et des frottements mécaniques ;
- différents degrés d'hybridation, allant du *Stop & Start* disponible aujourd'hui sur l'ensemble de la gamme à la technologie hybride rechargeable, abordable et offrant une mobilité « zéro émission » [(1)] sur les petits trajets quotidiens. Le plan stratégique *Drive the Future* inclut le lancement de 12 modèles électrifiés, représentant 50 % de la gamme. En 2018, le Groupe a ainsi annoncé le lancement pour 2020 de versions hybrides de CLIO et hybrides rechargeables de CAPTUR et MÉGANE, reposant sur E-TECH, technologie innovante 100 % Renault permettant de proposer des systèmes d'hybridation sur les modèles des segments B et C.

En 2018, le CAFE du Groupe Renault atteint 112,4 g CO_2/km, en hausse de +2,2 g de CO_2/km, notamment du fait de la diminution structurelle de la part des motorisations diesel, plus efficientes que les motorisations essence en termes d'émissions de CO_2 (-7 points dans le mix des ventes en Europe pour le Groupe Renault par rapport à 2017).

Le CAFE du Groupe Renault reste cependant inférieur à son objectif réglementaire avec un écart de -12,2 g de CO_2/km en 2018, contre -14,9 g de CO_2/km en 2017.

MOYENNE DES ÉMISSIONS DE CO_2 DES VÉHICULES VENDUS PAR LE GROUPE RENAULT (G CO_2/KM) – VP EUROPE, VP MONDE ET TOUS VÉHICULES MONDE



Véhicules particuliers, Union européenne : moyenne des émissions de CO_2 homologuées en cycle mixte NEDC ou selon la nouvelle procédure WLTP.

Données 1995-2017 : UE, données AAA (Association auxiliaire de l'automobile) ou Agence européenne de l'environnement.

Données provisoires 2018 : données AAA UE28, hors République tchèque, Roumanie, Bulgarie, Malte et Chypre mais incluant l'Islande qui a rejoint en 2018 le périmètre CAFE.

Véhicules particuliers, monde et tous véhicules, monde : les valeurs d'émissions de CO_2 considérées par modèle sont celles prises en compte pour le calcul de l'indicateur Empreinte Carbone Groupe (voir tableau descriptif du périmètre couvert et des sources de données en annexe 2.5.3.1, ligne « Utilisation des produits vendus »).

(1) Ni CO_2 ni autre émission polluante à l'usage hors pièce d'usure.

2 Les véhicules électriques

Renault a fait du véhicule électrique un élément majeur de sa stratégie et vise un large déploiement de ce type de véhicules, qui par leur absence d'émissions polluantes au roulage [1] apportent une vraie réponse aux problèmes de pollution atmosphérique en milieu urbain (cf. paragraphe *Utilisation des véhicules* du 2.2.2.3.C.a), et peuvent contribuer significativement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

L'empreinte carbone d'une ZOE sur l'ensemble de son cycle de vie est en effet inférieure de près de 40 % à celle d'un véhicule à essence équivalent sur la base du mix européen moyen de production électrique. De plus l'empreinte carbone à l'usage de chaque véhicule électrique, y compris ceux déjà en circulation aujourd'hui, est appelée à diminuer régulièrement au cours des années qui viennent compte tenu de l'augmentation programmée de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique européen (objectif de 20 % de la consommation finale brute d'énergie en 2020 contre 14,1 % en 2012).

Les synergies entre mobilité électrique et énergies renouvelables vont cependant bien au-delà de la seule réduction des émissions de CO_2 liées à la charge de la batterie, et l'enjeu d'une large diffusion des véhicules électriques émerge comme consubstantiel à une intégration optimale des énergies renouvelables dans « l'écosystème » de la production et de la distribution d'électricité, à un moindre coût et pour un bénéfice maximal en termes de réduction globale des émissions de gaz à effet de serre.

Selon l'étude *En route pour un transport durable* publiée fin 2015 par l'*European Climate Foundation* et Cambridge Econometrics, la gestion intelligente du chargement des véhicules électriques peut contribuer à créer un bénéfice net de 125 millions d'euros en 2030 pour le système énergétique français, tout en permettant une plus grande intégration des énergies renouvelables. Elle permettrait par ailleurs d'intégrer plus de 20 millions de véhicules électriques au parc automobile français sans avoir recours à des capacités de production supplémentaires.

La capacité de stockage d'énergie électrique que représentent les batteries des véhicules électriques pourrait en effet être mise à profit pour absorber les surplus d'énergies renouvelables lorsque la demande du réseau est inférieure à la production, et les restituer lors des pics de consommation, qui dimensionnent les infrastructures de production et de distribution d'électricité et contribuent fortement aux émissions de gaz à effet de serre car ils sont essentiellement couverts aujourd'hui par des centrales thermiques (gaz, charbon…).

De telles synergies peuvent être mises en œuvre d'une part à travers une gestion intelligente de la charge des véhicules électriques (voire de la charge/décharge dans le cadre de solutions permettant d'alimenter le réseau électrique ou un foyer à partir d'une batterie), et d'autre part à travers la réutilisation des batteries en seconde vie dans des infrastructures de stockage d'énergie électrique. C'est pourquoi Renault est partenaire du projet européen ELSA visant à mettre au point un système de stockage stationnaire d'électricité utilisant des batteries de seconde vie fournies par Renault et Nissan, ainsi que de la société britannique Connected Energy pour le développement commercial d'une solution de charge rapide basée sur des batteries Renault utilisées en seconde vie (c'est-à-dire ayant perdu environ 30 % de leur capacité de stockage initiale). En 2018, Renault a annoncé le lancement du projet *Advanced Battery Storage*, visant à construire d'ici 2020 le plus important stockage stationnaire d'électricité jamais conçu à partir de batteries de véhicules électriques en Europe. Ce dispositif participera à l'intégration massive des énergies renouvelables au sein des réseaux électriques. À terme, il sera capable d'emmagasiner au moins 60 MWh et de fournir une puissance de 70 MW. Par ailleurs, le Groupe Renault et Empresa de Electricidade da Madeira, fournisseur d'énergie, se sont associés pour lancer sur l'île de Porto Santo au Portugal un écosystème électrique intelligent qui s'appuie sur quatre piliers : les véhicules électriques, le stockage stationnaire d'énergie, la recharge intelligente et la recharge réversible. L'objectif est de renforcer l'indépendance énergétique de l'île et de favoriser sa production d'énergie renouvelable.

Selon l'Agence internationale de l'énergie [2] la production mondiale issue des énergies renouvelables devrait couvrir 30 % de la demande d'électricité en 2023 (contre 24 % en 2017), amplifiant d'autant les bénéfices environnementaux liés aux véhicules électriques qui suscitent un intérêt croissant dans de nombreux pays. La Chine, où le Groupe Renault a commencé à produire des véhicules destinés au marché local début 2016 via sa coentreprise avec Dongfeng (Dongfeng Renault Automotive Company) et prévoit le lancement de véhicules électriques au cours des prochaines années (voir paragraphe *Prise en compte des risques liés au changement climatique* ci-dessus), s'est ainsi fixé comme objectif d'atteindre 5 millions de véhicules électriques ou hybrides rechargeables en circulation d'ici à 2020, et de porter dans le même temps la part des énergies renouvelables à 15 % de sa consommation d'énergie primaire (20 % d'ici à 2030).

Le véhicule électrique dans la transition écologique

À l'invitation de la Fondation pour la Nature et l'Homme et de l'*European Climate Foundation*, le Groupe Renault a pris part à l'étude *Le véhicule électrique dans la transition écologique en France*, aux côtés de l'Ademe, de Réseau de transport d'électricité (RTE), du fabricant de batteries Saft, d'Avere-France (Association pour le développement de la mobilité électrique) et des ONG Réseau Action Climat France, WWF France et Réseau pour la transition énergétique (CLER).

Cette étude publiée en décembre 2017 évalue les impacts et bénéfices environnementaux de l'électrification du parc automobile en France à l'horizon 2030. Elle confirme les atouts environnementaux des véhicules électriques dans la lutte contre le changement climatique et pour l'atteinte des objectifs de l'accord de Paris COP 21. L'étude indique également comment ces bénéfices pourraient être accentués par la maximisation de l'usage des batteries pour la mobilité (partage de véhicules, augmentation du kilométrage) et par les services rendus au réseau électrique (« V2G », *vehicle-to-grid*). Enfin, l'étude met en avant l'intérêt de l'usage des batteries de seconde vie pour le stockage de l'énergie, au profit de la transition énergétique et du développement des énergies renouvelables.

Pour plus d'informations :
www.fondation-nature-homme.org/magazine/quelle-contribution-du-vehicule-électrique-la-transition-energetique/

(1) Ni CO2 ni autre émission polluante à l'usage hors pièce d'usure.
(2) IEA Renewables 2018: market analysis and forecasts from 2018 to 2023.

En 2018, le Groupe a enregistré une nouvelle hausse de 33,8 % de ses ventes mondiales de véhicules électriques, à 54 788 unités.

En Europe, deuxième marché du véhicule « tout électrique » dans le monde en 2018 (après la Chine), Renault est leader avec une part de marché de 22,2 %. Les immatriculations sont en hausse de près de 36 % à 48 297 véhicules (hors TWIZY). ZOE se place en tête des ventes de véhicules électriques en France, en Allemagne, en Espagne et en Slovénie. KANGOO Z.E. reste quant à lui en tête des ventes de véhicules utilitaires électriques, comme il l'a été chaque année depuis son lancement.

Les véhicules électriques ont représenté 2,6 % des ventes totales du Groupe Renault en Europe en 2018 (bien au-delà de la part de marché moyenne de ce type de véhicules sur le marché européen qui était de 1,2 % en 2018) permettant aux véhicules électriques de contribuer à hauteur de 2,9 g de CO_2/km à la réduction du CAFE [(1)] du Groupe Renault en Europe. Les batteries Z.E.40 (41 kWh) et Z.E.33 (33 kWh) disponibles sur ZOE depuis fin 2016 et KANGOO depuis mi-2017, ainsi que la commercialisation du nouveau fourgon électrique MASTER Z.E. en 2018, devraient permettre à Renault de conforter son leadership sur le marché européen des véhicules électriques et contribuer à l'atteinte des objectifs de réduction du CAFE et de l'empreinte carbone globale du Groupe.

Alors que ZOE et KANGOO Z.E. constituent l'essentiel des véhicules électriques vendus par Renault en Europe, les ventes hors d'Europe sont portées principalement par la berline SM3 Z.E., produite en Corée par la filiale Renault Samsung Motors, et le quadricycle TWIZY, illustrant ainsi la complémentarité des cinq modèles composant la gamme de véhicules électriques du Groupe. SM3 Z.E. se révèle particulièrement adaptée aux marchés (notamment asiatiques) où les carrosseries tricorps gardent une forte dimension statutaire, tandis que le concept et le design résolument novateurs de TWIZY lui permettent de défricher des marchés restés jusqu'ici à l'écart de la mobilité électrique tels que la Colombie, le Mexique ou la Turquie.

En 2018, le Groupe Renault a annoncé de nouvelles étapes dans l'expansion de sa gamme de véhicule électriques, en particulier pour le marché chinois : la Chine sera ainsi en 2019 le premier marché de commercialisation de K-ZE, nouveau véhicule électrique du segment A, urbain et abordable, dont la fabrication sera assurée localement par eGT New Energy Automotive Co, joint-venture créée avec Dongfeng Motor Group et Nissan afin de développer et produire des véhicules électriques compétitifs pour le marché chinois. Par ailleurs, le Groupe a confirmé en octobre 2018 le projet de trois nouveaux véhicules utilitaires légers électriques d'ici deux ans, au sein de la gamme de la coentreprise Renault-Brilliance-Jinbei Automotive Company formée en janvier 2018.

Les ventes de véhicules électriques ont représenté en 2018 environ 3% du chiffre d'affaires du Groupe.

3 Technologies d'aides à l'éco-conduite

Les consommations de carburants réellement observées par un conducteur moyen peuvent présenter des écarts par rapport aux valeurs homologuées, écarts pouvant dépasser 20 % selon le type de conduite. En effet, les consommations sont homologuées selon des cycles normalisés, qui ne peuvent être représentatifs de tous les styles (plus ou moins agressifs) ni de toutes les conditions de conduite (pas de chauffage ni de climatisation, cycles urbain et périurbain fluides).

Renault s'efforce de proposer des solutions d'aide à l'éco-conduite afin de limiter cet écart de façon à ce que les consommations réelles constatées par ses clients soient les plus proches possibles des valeurs homologuées. C'est pourquoi Renault a mis en place en 2008 le programme *Driving ECO2* visant à proposer à ses clients des dispositifs d'aides embarquées dans les véhicules d'une part et des services de formation d'autre part afin de les aider à réduire la consommation de carburant de leur véhicule par l'éco-conduite.

Le changement de comportement des conducteurs via l'éco-conduite est une voie de progrès susceptible d'apporter une baisse de consommation d'énergie (essence, gazole ou électricité) pouvant atteindre jusqu'à 25 %, en fonction du style de conduite.

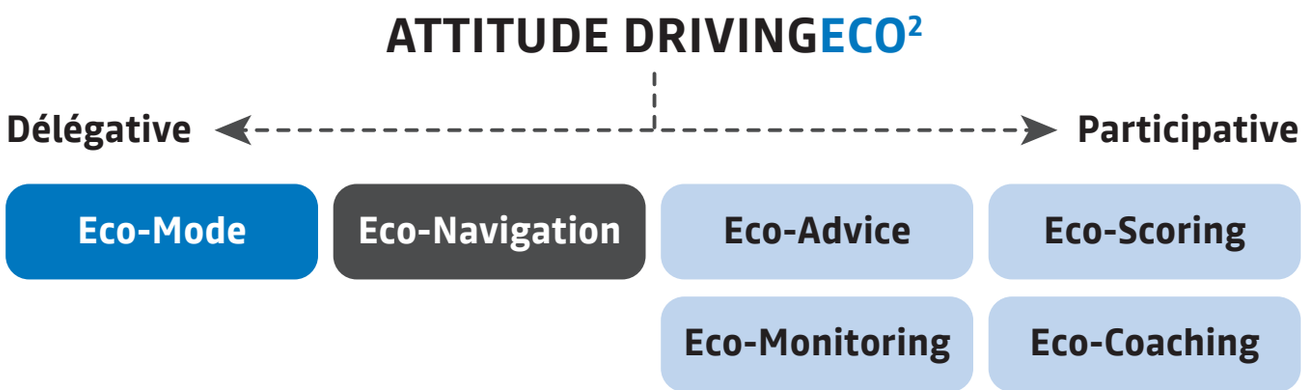
Des enquêtes, réalisées en interne et en externe pour mieux comprendre les attentes des clients en matière d'aides embarquées à l'éco-conduite, ont permis d'identifier quatre profils de conducteurs (cf. graphe ci-dessous) :

- les conducteurs dits « participatifs », qui souhaitent s'impliquer activement par leur changement de comportement, et sont dans l'attente d'informations et de conseils ciblés en ce sens ;
- les conducteurs dits « délégatifs », qui sont prêts à confier entièrement à leur véhicule la responsabilité de limiter leur consommation ;
- les conducteurs à la fois participatifs et délégatifs ;
- enfin une minorité de conducteurs qui ne se déclarent intéressés par aucune forme d'aide à l'éco-conduite.

Pour répondre aux attentes spécifiques de chacun de ses clients, Renault a développé toute une gamme d'outils embarqués d'aide à la conduite *Driving ECO2*, adaptés à chaque profil de conducteur (cf. graphe ci-dessous) :

- l'Éco-mode, enclenché par simple pression d'un bouton, modifie les performances du véhicule et régule le confort thermique pour obtenir une réduction des consommations de carburant pouvant atteindre 10 % ;
- les outils d'assistance à la conduite en temps réel *Eco-Advice* (indicateur de changement de vitesse) et *Eco-Monitoring* (qui regroupe l'indicateur de style de conduite, la consommation instantanée et le régime moteur) ;
- les outils *Eco-Scoring* et *Eco-Coaching* intégrés aux systèmes multimédias (R-LINK, Médianav et désormais l'application gratuite pour smartphone R & Go qui remplace R-LINK sur les versions d'entrée de gamme de TWINGO et TRAFIC), qui évaluent le conducteur et lui fournissent des conseils personnalisés sur la base des scores obtenus ;
- l'Éco-navigation permet de calculer l'itinéraire le moins consommateur de carburant pour un trajet donné.

(1) Le CAFE (Corporate Average Fuel Economy) représente les émissions de CO_2 moyennes de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile - voir courbe du Groupe Renault présentée plus haut.



Déployées depuis 2012, ces aides embarquées à l'éco-conduite sont aujourd'hui disponibles sur tous les modèles de véhicules particuliers et utilitaires commercialisés sous les marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors (en Corée du Sud), sauf exceptions liées à des adaptations locales des véhicules.

Ces aides embarquées ont pleinement atteint leur but : susciter une prise de conscience par les conducteurs de l'influence de leur conduite sur la consommation et les émissions de leur véhicule, et initier une forme de collaboration voire de dialogue entre le conducteur et son véhicule en matière d'éco-conduite. Depuis, Renault a entrepris le développement d'aides embarquées à l'éco-conduite de deuxième génération, qui intégreront notamment des fonctions prédictives et un plus haut degré de personnalisation, de connectivité et d'interactivité avec le conducteur, de façon à renforcer les gains obtenus en conditions réelles de conduite.

DÉPLOIEMENT DES AIDES EMBARQUÉES À L'ÉCO-CONDUITE

	Principaux modèles équipés à fin 2018
Éco-mode	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, ZOE, CAPTUR, MÉGANE IV, SCÉNIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, KOLEOS II, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, NOUVEAU DUSTER, LODGY et DOKKER Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Évaluation et *coaching* du conducteur (R-LINK 1 et 2, Media Nav ou R & Go)	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, ZOE, CAPTUR, MÉGANE IV, SCÉNIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, KOLEOS II, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER, Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, NOUVEAU DUSTER, LODGY et DOKKER Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : SM3, QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Indicateur de style de conduite	Gamme Renault : CLIO, CAPTUR, ZOE, MÉGANE IV, SCÉNIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, KOLEOS II, TRAFIC Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : QM3, SM5, SM6, QM6, SM7

Outre la mise à disposition d'aides embarquées à l'éco-conduite, Renault propose par ailleurs à ses clients flottes des formations *Driving ECO2* sur véhicules thermiques et électriques, en partenariat avec ECF (école de conduite française) et l'International *Federation of Safety Education Network* (IFSEN). Les stagiaires sont formés sur leur propre véhicule de fonction, auquel est connecté le dispositif *Driving ECO2 Training System by Renault* qui permet d'analyser l'ensemble de leurs paramètres de conduite de façon à mesurer en temps réel les progrès réalisés à travers la mise en œuvre des acquis de la formation.

Renault met également à la disposition de ses clients professionnels une offre de télématique embarquée (*Fleet Asset Management*), qui donne aux gestionnaires de flottes d'entreprises un accès à distance aux données de roulage des véhicules (distance, consommation, vitesse moyenne et *Eco-score*). Cette évaluation objective du comportement du conducteur permet d'inciter les collaborateurs à adopter les gestes de l'éco-conduite lors de leurs déplacements professionnels, et de les former si nécessaire.

B. Ressources et économie circulaire DPEF9 DPEF10 DPEF11b

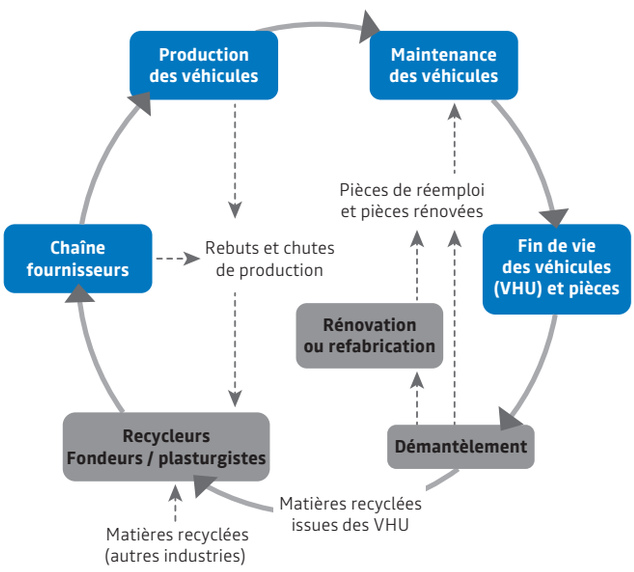
Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2018
Produit	**Augmenter de 100 M€ entre 2016 et 2022 la valeur technique et économique des pièces et matières préservées dans le secteur automobile via les activités d'économie circulaire du Groupe et de sa filiale Renault Environnement, notamment :** • les services de réparation ou rénovation et les usages de seconde vie des batteries de véhicules électriques • le recours aux matériaux recyclés issus des véhicules en fin de vie et rebuts de production dans la fabrication des nouveaux véhicules • l'usage de pièces de réemploi pour la réparation de véhicules en après-vente	**2017**	**2022**	+27,6 M€[4]
Produit	Augmenter de 50 % entre 2013 et 2022 la consommation globale de plastique recyclé du Groupe (en tonnage)	2016	2022	56 kt en 2018, soit +29 % (comparé à 2013)
Fabrication	**Réduire de 25 % la quantité de déchets non recyclés [1] par véhicule produit sur les sites de fabrication du Groupe [2] entre 2013 et 2020, à travers :**	2016	2020	-25,2 % (comparé à 2013)
	• une réduction de 15 % de la quantité de déchets dangereux par véhicule produit entre 2013 et 2020	2016	2020	-11,4 % (comparé à 2013)
	• une réduction de 30 % de la quantité de déchets non dangereux en mélange par véhicule produit entre 2013 et 2020	2016	2020	-14,5 % (comparé à 2013)
	• une proportion de 50 % de sites de fabrication en « zéro enfouissement [3] » en 2020	2016	2020	48,4 %

(1) Déchets dont la filière de traitement correspond aux Codes traitement européens D ou R1 (valorisation énergétique), hors déchets de fonderies et de chantiers.
(2) Hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.
(3) Sites dont moins de 1 % des déchets (hors déchets de fonderies et de chantiers) sont envoyés en centre d'enfouissement, soit directement (suivant la définition des Codes européens D1, D5, D12) soit après un traitement de stabilisation (boues traitées suivant la définition du Code européen D9).
(4) Le mode de calcul de l'indicateur est présenté en annexe 2.5.3.1.C.

Réduire la consommation de matières vierges constitue à la fois un enjeu écologique et un enjeu économique majeur. L'extraction des matériaux bruts et leur transformation génèrent des impacts négatifs sur les écosystèmes et réduit leur disponibilité pour les générations futures. Dans le même temps, la hausse tendancielle des cours des matières premières observée depuis le début du siècle et leur volatilité impactent la rentabilité de l'entreprise. La prise en compte dans la stratégie du Groupe de ces enjeux liés à la raréfaction des ressources s'appuie sur les principes de l'économie circulaire, notamment :

- les standards d'éco-conception appliqués aux véhicules et aux batteries : utilisation frugale des matériaux rares, intégration de matériaux recyclés, prédisposition des véhicules à leur démantèlement et recyclage en fin de vie, analyse de la criticité des matières premières (cf. paragraphe *Risque matières premières* du 1.6.1.2) ;
- les projets visant à développer et mettre en œuvre de nouvelles solutions techniques et filières industrielles de collecte, réemploi, rénovation et recyclage des pièces et matières : élargissement de l'offre de pièces de réemploi ou remanufacturées, usages en seconde vie et recyclage des batteries de véhicules électriques ou encore mise en place de boucles courtes de recyclage matière au sein de la filière automobile ;
- les plans d'amélioration de l'efficience des procédés industriels afin d'optimiser l'utilisation des ressources et la gestion des déchets.

Le Groupe Renault veille également à éviter le recours à des ressources minérales localisées dans des zones de conflit (cf. 2.4.2 *Renforcer la démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement*).



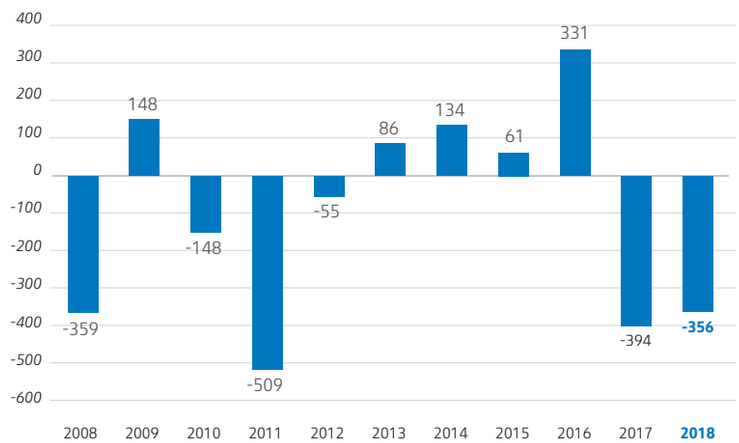
Les véhicules automobiles sont composés à plus de 85 % de métaux et plastiques. En 2018, la production des véhicules vendus par le Groupe Renault [1] dans le monde a nécessité, au sein des usines du Groupe et chez ses fournisseurs de composants, environ 3,9 millions de tonnes d'acier, 340 000 tonnes de fonte et 410 000 tonnes d'aluminium. Ces estimations incluent les chutes de tôle et copeaux métalliques générés lors du processus de fabrication chez les fournisseurs de pièces et au sein des usines Renault. La production des véhicules du Groupe Renault a également mobilisé environ 470 000 tonnes de matières plastiques en 2018.

(1) Hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

Parmi les matières utilisées dans les usines situées en Europe et au Maghreb (environ les deux tiers des quantités ci-dessus), on estime que la part des matières recyclées dans les aciers est en moyenne de 15 % pour les aciers plats et proche de 100 % pour les aciers longs et les fontes. Pour l'aluminium le taux de recyclé est très variable en fonction des procédés retenus pour fabriquer les pièces : il atteint presque 100 % pour les fonderies aluminium et a été porté à près de 40 % pour les pièces d'aluminium embouties en interne mais reste proche de 0 % pour les jantes en aluminium. Renault travaille actuellement à augmenter le taux de recyclé pour cette dernière catégorie. La masse de plastiques recyclés est en moyenne de 16,7 kg par véhicule en 2018.

IMPACT ANNUEL DE LA VARIATION DE COURS DES MATIÈRES SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU GROUPE

En millions d'euros



Renault partenaire de la fondation Ellen MacArthur

La Fondation Ellen MacArthur intervient auprès des entreprises, des universitaires et des décideurs pour promouvoir les modèles économiques circulaires et développer les connaissances scientifiques et managériales nécessaires à son adoption, et informer sur son potentiel de gains économiques et environnementaux.

Partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur, Renault participe à son financement, contribue aux travaux et événements coordonnés par la Fondation (Rapports annuels, études de cas, réseau d'entreprises Circular Economy 100) et s'engage à développer des activités fondées sur les principes de l'économie circulaire.

La Fondation Ellen MacArthur accompagne Renault dans la sensibilisation de ses collaborateurs et participe aux réflexions internes, tant au niveau managérial qu'opérationnel, sur la mise en œuvre de la circularité dans les activités du Groupe.

Pour plus d'informations sur la Fondation Ellen MacArthur : www.ellenmacarthurfoundation.org

Concevoir des véhicules recyclables et économes en matière

95 % de la masse des véhicules est recyclable ou valorisable : cette exigence réglementaire européenne avait été anticipée par Renault sur tous les modèles mis sur le marché à partir de 2007 et est appliquée de manière volontaire à l'ensemble des véhicules du Groupe vendus dans le monde.

Ainsi, depuis le début des années 2000, la conception des véhicules Renault intègre les contraintes liées au démontage et au recyclage. Par exemple, le démontage est facilité par une réduction du nombre de fixations. De même, on privilégie les matériaux recyclables et pour lesquels des filières de recyclage existent, on évite d'associer au sein d'une même pièce des matériaux qui ne peuvent être recyclés ensemble ou encore on adapte la forme des réservoirs pour permettre une extraction complète des fluides (carburant, huile). En phase de conception, chaque projet véhicule est suivi par un spécialiste du recyclage.

La possibilité de rénover des organes mécaniques ou certains de leurs éléments (*remanufacturing*) est également prise en compte dès leur conception en facilitant leur démontage et l'expertise de leurs constituants.

Renault travaille également à la réduction des quantités de matières utilisées pour produire ses véhicules. Concernant l'acier utilisé pour les caisses de véhicules, Renault a introduit deux avancées technologiques pour réduire la consommation de tôle :

- l'utilisation de tôles à très hautes limites élastiques (dont une part de tôles embouties à chaud) permet de réduire l'épaisseur et donc la masse des pièces ;
- les procédés de mise en forme par emboutissage ont été optimisés pour améliorer l'engagement matière, c'est-à-dire le rapport entre la masse de la pièce et la masse du flan de métal initial. Pour faire la même pièce, ces procédés autorisent l'utilisation de flans plus petits et génèrent moins de déchets métalliques.

Réduire à la source et valoriser les déchets industriels

En application des principes de l'économie circulaire, Renault adopte une démarche préventive visant à réduire au maximum les impacts environnementaux liés aux déchets industriels par la mise en œuvre sur l'ensemble de ses sites des principes suivants, dans cet ordre de priorisation :

- **réduire** à la source la quantité de déchets générés, en supprimant en premier lieu la cause de leur apparition lorsque c'est possible : ainsi le recours aux emballages durables pour le transport des pièces de fabrication est privilégié par rapport aux emballages à usage unique, en particulier sur les pièces représentant des volumes importants et sur les flux logistiques courts (le bilan économique et le bilan carbone intégrant le retour de l'emballage vide n'étant pas favorables pour de faibles volumes transportés sur de longues distances).

  Lorsque la génération d'un déchet ne peut être évitée, on cherche à en réduire la quantité en séparant la fraction qui ne constitue pas un déchet à proprement parler (substance active récupérable, eau…). Par exemple les systèmes de filtration et séchage des boues de peinture permettent de diminuer la quantité de déchets à éliminer par extraction de l'eau contenue dans les boues. Grâce à une optimisation de l'égouttage des boues, l'usine de Sandouville a ainsi réduit de 15 % sa production de boues de peinture rapportée au nombre de véhicules produits entre 2017 et 2018. De même, la séparation des matières sèches et des huiles contenues dans les boues et copeaux d'usinage permet à la fois de réduire le tonnage de déchets et de récupérer des huiles réutilisables dans le processus de production. L'installation d'un évapo-concentrateur fin 2017 sur l'usine de Séville a permis de réduire les tonnages de déchets dangereux d'environ 30 % entre 2017 et 2018 ;
- **réutiliser** les produits usagés, chutes et rebuts de production : dans les usines de montage, les cires de protection anticorrosion appliquées en excédent sont récupérées, filtrées et réintroduites dans le système de production. Après le déploiement de la régénération des solvants de rinçage des robots de peinture sur la plupart des sites (82 % de solvants régénérés sur les sites européens et marocains en 2018), la réutilisation au sein même des lignes de peinture des solvants ainsi régénérés est mise en œuvre sur les sites de Batilly, Maubeuge, Flins, Sandouville (France) et Valladolid (Espagne). Quant à l'usine de Medellin en Colombie, elle recycle elle-même en interne depuis 2014 ses solvants de peinture, ce qui lui a permis de quasiment supprimer ses déchets de solvants. Du côté des sites de production d'organes mécaniques, l'usine de Cléon collecte et régénère les huiles d'emboutissage et les huiles hydrauliques usagées de l'usine de Flins pour les utiliser dans ses propres processus d'usinage de pièces mécaniques en remplacement d'huiles neuves. Lorsqu'elles sont en bon état les palettes de bois usagées sont réutilisées au sein de l'entreprise ou revendues pour le même usage. En 2016, l'usine de Curitiba a créé un catalogue interne d'emballages en bon état permettant ainsi leur réutilisation en grande quantité. Les pièces de fin de série inutilisées sont récupérées au sein des usines, triées et commercialisées par la société Gaïa, filiale de Renault Environnement ;
- **recycler** la matière contenue dans les déchets. Ce mode de traitement est applicable à la plupart des matières valorisables (carton, plastique, métaux, etc.). Ainsi, les déchets métalliques, qui représentent plus de 70 % du total des déchets de production, sont recyclés à près de 100 % et les papiers, cartons et plastiques sont aussi systématiquement triés pour être recyclés. Mais hormis ces catégories « traditionnelles » de déchets recyclables, certains déchets plus complexes et a priori sans valeur peuvent également être recyclés en entrant dans la composition de nouveaux matériaux. Ainsi les cendres des chaudières biomasse de l'usine de Tanger au Maroc (plus de 1 200 tonnes en 2018) entrent dans la composition de biofertilisants certifiés utilisables en agriculture biologique. De même, depuis mi-2017, l'usine de Busan en Corée du Sud valorise ses boues de station d'épuration et de phosphatation en filière cimentière comme intrant minéral (plus de 900 tonnes en 2018) ;

- **valoriser** énergétiquement :
  - en utilisant les déchets comme combustible alternatif : à titre d'exemple, le site de Flins envoie depuis 2017 une partie de ces déchets dangereux (plus de 300 tonnes en 2018) dans une installation de préparation de Combustible Solide de Substitution (CSS) fourni aux cimenteries comme alternative au fioul alimentant les fours,
  - ou en récupérant l'énergie issue de leur incinération (dans les centres d'incinération de déchets) pour produire de l'électricité ou de la vapeur d'eau, qui peut à son tour être utilisée en remplacement du gaz naturel pour le chauffage des étuves de peinture, comme c'est le cas dans les usines de Sandouville en France et de Busan en Corée du Sud ;
- **éliminer** consiste à brûler les déchets (sans récupération d'énergie) ou à les enfouir dans les installations de stockage. Renault cherche à réduire au maximum le recours à ce mode de traitement. Ainsi, à isopérimètre, Renault a diminué de 47 % depuis 2013 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de chantiers et de fonderie). Fin 2016, Curitiba a supprimé ses dernières filières d'enfouissement et est devenue la première usine mixte (production de véhicules et d'organes mécaniques) du Groupe Renault à atteindre le zéro enfouissement.

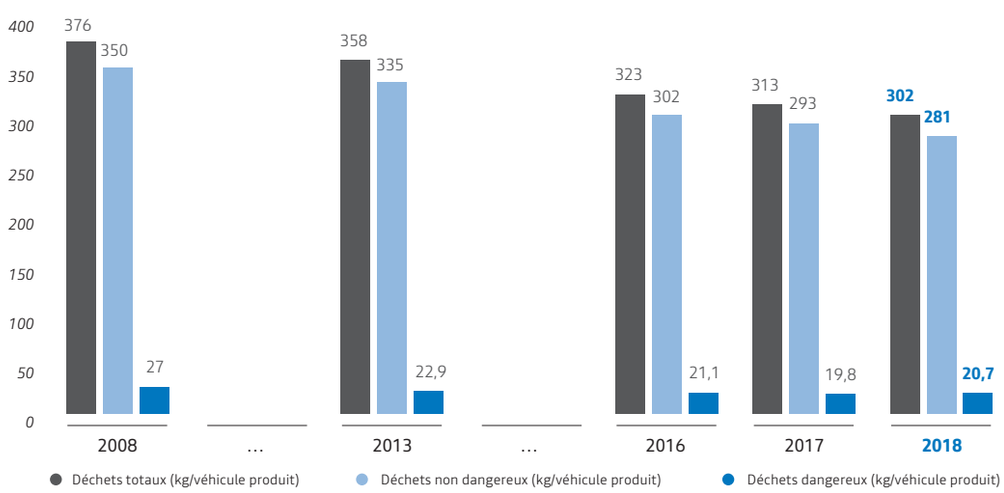
Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

DÉCHETS PAR CATÉGORIE ET MODE DE TRAITEMENT (TONNES/AN) (1)

		Total	Recyclés	Valorisation énergétique	Incinérés sans valorisation énergétique	Autres filières d'élimination
Déchets dangereux	2018	67 265 (v)	22 569	24 047	7 174	13 474
	2017	65 816	19 768	23 580	10 330	12 139
	2016	66 152	20 751	22 433	6 750	16 219
Déchets non dangereux (2)	2018	192 720 (v)	151 513	13 372	452	22 383
	2017	190 094	150 368	15 455	234	24 037
	2016	182 827	143 969	12 681	251	26 648
Déchets métalliques	2018	720 465 (v)	717 759			2 706
	2017	783 201	779 450			3 751
	2016	761 413	757 300			3 393
TOTAL	**2018**	**980 449 (v)**	**891 841 (v)**	**42 420**	**7 626**	**38 562**
	2017	**1 039 110**	**949 587**	**39 034**	**10 563**	**39 926**
	2016	**1 010 396**	**922 020**	**35 114**	**7 001**	**46 261**

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault, hors AVTOVAZ, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.5.3.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, ne sont pas comptabilisés.
(2) Hors déchets métalliques.
(v) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2018

DÉCHETS PAR VÉHICULE PRODUIT (KG/VÉHICULE) (1)



(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault, hors AVTOVAZ, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.5.3.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, n'apparaissent pas sur le graphique.

Collecter, trier, démonter, orienter

La collecte est une étape indispensable à la valorisation des produits en fin de vie. Au-delà de ses obligations réglementaires (cf. 2.2.2.2.B), Renault a fait le choix d'investir directement dans la filière de collecte et traitement des véhicules hors d'usage (VHU) en France (où se concentrent 45 % des VHU européens du Groupe du fait de l'implantation historique de Renault), afin de conserver la maîtrise économique et technique des flux de matières.

Ainsi, la filiale Renault Environnement s'est engagée en 2008 aux côtés du groupe Suez en prenant une participation de 50 % dans la société Indra. Acteur depuis plus de 20 ans de la déconstruction automobile, Indra intervient à tous les niveaux de la déconstruction automobile, à travers quatre pôles d'activités complémentaires :

- ingénierie : Indra conçoit, développe, industrialise et commercialise des outils novateurs, équipements et processus de dépollution, de démontage et de recyclage des VHU, mis au point et testés sur son propre site de déconstruction à Romorantin. Ces outils et méthodes ont vocation à être disséminés largement au sein du réseau de démolisseurs d'Indra, au travers de programmes de formations qu'elle développe et dispense (222 personnes formées en 2018) ;
- gestion-distribution des VHU au service des constructeurs, des assureurs, de l'État et même des particuliers au travers de ses 370 centres de VHU agréés ;
- démontage/recyclage dans ses propres centres de déconstruction ;
- commercialisation de pièces de réemploi garanties : Indra distribue au travers de son réseau les pièces réutilisables démontées sur ses sites et certifiées.

Environ 500 000 véhicules hors d'usage ont été traités en 2018 dans le réseau de démolisseurs agréés d'Indra ou sur ses propres sites de déconstruction, dont environ 19 000 via le site web goodbye-car.com qui offre depuis 2014 un service « clé en main » de collecte de VHU destiné aux particuliers.

La filiale Gaïa collecte quant à elle les pièces inutilisées dans le réseau commercial, mais également dans les usines et chez les fournisseurs, les trie et, en fonction de leur état, les oriente vers le réemploi ou vers la filière de recyclage appropriée.

L'investissement de Renault dans ces activités répond à un triple objectif :

- remplir les obligations réglementaires de Renault en matière de collecte et traitement des VHU en France ;
- faire évoluer la filière vers de meilleures performances techniques et économiques, pour atteindre à un coût optimal l'objectif européen de recyclage et valorisation des véhicules à 95 %, à travers le développement de nouveaux outils et processus de déconstruction des VHU, l'accompagnement et la formation de son réseau de déconstruction automobile ;
- alimenter des boucles courtes de recyclage (voir paragraphe *Recycler* ci-après) afin de réduire la dépendance et les consommations de matières premières vierges.

Ré-employer

Outre l'activité de commercialisation des pièces inutilisées de sa filiale Gaïa (voir ci-dessus), Renault propose en France depuis 2012 dans son réseau commercial une offre de pièces de peau (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion collectées et sélectionnées dans le réseau de démolisseurs d'Indra.

Pour faciliter l'accès à ces pièces de réemploi, Indra a également développé en partenariat avec Sidexa le système PRECIS, mis en service en France en avril 2014, qui permet de constituer un stock mutualisé de pièces de réemploi de qualité premium à destination des réparateurs, alimenté par les centres VHU du réseau Indra. Lors du chiffrage des réparations à effectuer sur un véhicule les réparateurs sont automatiquement informés par le module PRECIS du logiciel Pacte Office de Sidexa (logiciel de chiffrage leader sur le marché) de l'existence de références de pièces de réemploi disponibles dans le stock mutualisé, permettant de réduire le coût de la réparation en conservant le même niveau de garanties. Cette offre, unique parmi les constructeurs européens, permet la remise en état de véhicules qui n'auraient pas été économiquement réparables à partir de pièces neuves uniquement, prolongeant ainsi leur durée de vie tout en réduisant très significativement l'empreinte environnementale associée aux réparations effectuées.

Le chiffre d'affaires réalisé à travers le système PRECIS s'est élevé à 3,5 millions d'euros en 2018, en hausse de 50 % par rapport à 2017. Il est attendu à nouveau en forte hausse en 2019, soutenu d'une part par la pénétration encore faible des pièces d'occasion sur le marché de la réparation et d'autre part par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, adoptée en France en août 2015 et qui impose depuis janvier 2017 aux réparateurs de proposer une offre de réparation à partir de pièces d'occasion.

Re-manufacturer

Depuis bientôt 70 ans, Renault pratique le **re-manufacturing** ou rénovation des pièces mécaniques. Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf. Depuis 1949, la rénovation des moteurs et boîtes de vitesse manuelles est réalisée à l'usine de Choisy-le-Roi (France). Cette activité obéit à un strict processus industriel : démontage complet, nettoyage, tri, rénovation et remplacement des pièces défaillantes et d'usure, remontage et contrôle.

Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault et Dacia sous l'appellation « Échange standard Renault », ces pièces de rechange rénovées sont proposées à un prix inférieur de 40 % en moyenne à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Loin d'être marginale, l'offre d'échange standard couvre près de 70 % des références de pièces de groupe motopropulseur, jusqu'à 50 % pour les pièces de liaison au sol, et est régulièrement étendue à de nouvelles familles de pièces.

Chaque organe remplacé en échange standard représente une réduction significative des impacts environnementaux comparé à la fabrication d'un organe neuf (jusqu'à -80 % d'énergie, -88% d'eau, -92% de produits chimiques et -70% de déchets).

Recycler : développer des filières industrielles, utiliser les matériaux recyclés

Dans la logique de l'économie circulaire, l'objectif de Renault est non seulement d'assurer le recyclage des déchets issus de l'industrie automobile, mais d'assurer autant que possible leur recyclage au sein même de la filière automobile (boucles courtes). L'enjeu réside dans le maintien des qualités techniques et de la valeur économique des matières lors du recyclage.

À fin 2018, les filières de boucles courtes mises en place par Renault comptent notamment :

- le recyclage de pièces métalliques issues de la maintenance et réparation des véhicules. Ce flux, mis en place en 2012, porte sur les moteurs et boîtes de vitesses défaillants envoyés en rénovation : après traitement, les constituants qui ne trouvent pas leur place dans les organes rénovés sont recyclés dans les fonderies de Renault ;
- le recyclage du cuivre. Les faisceaux de câbles rachetés aux démolisseurs de VHU par la filiale Gaïa sont traités pour en extraire le cuivre. Ce dernier est revendu à la Fonderie de Bretagne (Groupe Renault) pour la production de fonte perlitique ou à des fournisseurs de l'industrie automobile pour l'affinage d'aluminium. Le cuivre recyclé par Gaïa est d'une qualité élevée, ce qui lui permet de répondre à un cahier des charges technique exigeant et de remplacer une matière vierge ou post-industrielle ;
- le recyclage du polypropylène (matière plastique) : Gaïa collecte les boucliers auprès des démolisseurs et garages et organise leur traitement pour répondre aux cahiers des charges techniques Renault-Nissan. Sept qualités de polypropylène issues de cette filière de recyclage ont été inscrites au Panel Matières Renault, dont trois sont utilisées pour des applications en série et quatre font l'objet d'applications en cours de validation sur des projets véhicules ;
- le recyclage de déchets métalliques de production (tôles, copeaux d'usinage mécanique). Des boucles entre usines Renault ou entre des usines Renault et des fournisseurs de pièces métalliques sont actives en France, en Espagne, au Brésil ;
- le recyclage des métaux platinoïdes. Gaïa collecte auprès des démolisseurs et traite des pots catalytiques de véhicules hors d'usage. Les métaux platinoïdes ainsi recyclés sont vendus à un fournisseur de l'industrie automobile pour entrer à nouveau dans la fabrication de pots catalytiques.

Ces boucles courtes contribuent à l'atteinte des objectifs de Renault sur l'intégration de matières recyclées dans les véhicules neufs. La collecte et le transport des matières au cours du processus de recyclage sont également optimisés de façon à réduire au maximum l'empreinte écologique des matériaux recyclés.

Le Groupe développe régulièrement de nouvelles boucles de réutilisation de matériaux issus de véhicules hors d'usage, à travers notamment des projets de recherche collaboratifs associant industriels, collectivités locales, Ademe et universitaires (voir encadré). Ainsi l'élaboration, à partir de textiles automobiles et vêtements professionnels recyclés suivant un procédé exclusif, d'un matériau isolant acoustique pour l'insonorisation des véhicules a reçu la validation technique de l'ingénierie en vue de développer des applications sur des véhicules de la gamme.

ESPACE V contient ainsi plus de 50 kg de plastiques recyclés, dont un tiers issu du recyclage post-consommateur [(1)].

Projets de recherche collaboratifs en économie circulaire

Le Groupe Renault participe à de nombreux projets de recherche collaboratifs en économie circulaire dont il est le plus souvent l'initiateur et le leader, fédérant autour de lui un réseau de partenaires issus aussi bien de l'industrie automobile que du monde du recyclage, de la recherche ou de l'éducation.

2015 avait vu l'aboutissement du projet Innovative Car Recycling 95 % (ICARRE95) ayant pour objectif de démontrer comment valoriser 95 % de la masse des VHU (véhicules hors d'usage) dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs, à travers :

1. la création et la structuration de nouvelles filières pour les pièces ou matières peu valorisées ou non valorisées par les acteurs du recyclage ;
2. une logistique alternative visant à réduire l'empreinte environnementale du transport dans le processus de recyclage ;
3. le développement des compétences en matière de recyclage à travers des actions de formation.

Dans la continuité d'ICARRE95, trois nouveaux projets pilotés par Renault visent à développer l'utilisation de matières recyclées issues notamment de véhicules hors d'usage ou d'autres produits en fin de vie dans la fabrication des nouveaux véhicules :

I – Projet TREFIV (thermoplastique recyclage fibres de verre)
Ce projet collaboratif vise à produire des pièces de structures à partir de polypropylène post-consommation en y introduisant de la fibre de verre. Il est mené en partenariat avec d'autres entreprises dont SYNOVA, PME spécialisée dans le recyclage des matières plastiques déjà impliquée dans le projet ICARRE 95. Une application sur des pièces de structure d'ESPACE V (« face avant technique ») a été validée en 2017, pour une application en 2018.

(1) Matière recyclée post-consommateur : matière issue du recyclage de biens de consommation en fin de vie, par opposition aux matières recyclées post-industrielles issues de rebuts de fabrication.

II – Projet TREVIS (thermoplastique recyclage visible)
Ce projet a pour objectif d'ouvrir la voie à l'intégration de matières plastiques recyclées post-consommation dans les pièces d'apparence, qui représentent la majorité de la masse de matières plastiques utilisée dans les nouveaux véhicules. En effet les matières plastiques recyclées sont largement utilisées aujourd'hui dans les pièces non visibles mais leur intégration dans des pièces apparentes nécessite d'obtenir une qualité perçue et une durabilité équivalentes à celles des meilleurs plastiques vierges, notamment en matière de couleur, d'odeur et de tenue de la teinte aux conditions climatiques (exposition prolongée au soleil…).

III – Projet TCT (textile composite thermoformé)
Le projet TCT a intégré les livrables du projet « à filer », qui a permis l'élaboration de textile siège 100 % recyclé. Aujourd'hui, de nombreuses voies de valorisation sont envisageables. Ce projet permet de composer de nouveaux matériaux alliant performance technique, économie et facilité de production en étroite collaboration avec ADIENT SA (filiale de Johnson controls), producteur de tissus pour l'automobile, et Filatures du Parc. Il consiste à associer deux matières recyclées issues des véhicules en fin de vie, rebuts de fabrication automobile et bouteilles en PET, pour élaborer un textile utilisable dans la fabrication de pièces automobiles thermoformées. Outre son intérêt environnemental évident, cette solution présente également un potentiel de gains importants en termes de simplification des processus industriels, de durabilité et d'allégement. Ce projet à fort ancrage territorial dans la région Occitanie participe en outre au renouveau de la filière industrielle française en exploitant un savoir-faire historique au service de l'innovation dans le domaine de l'économie circulaire.
Le Groupe Renault poursuit par ailleurs sa collaboration avec des écoles supérieures initiée dans le cadre d'ICARRE 95, en vue d'intégrer la thématique du recyclage dans leurs cursus de formation et de préparer l'avenir de ces filières industrielles. Pour plus d'informations, voir www.icarre95-programmelife.com

C. Environnement et santé DPEF8a DPEF8b DPEF16a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2018
Produit (VE)	Produits : lancer 8 véhicules 100 % électriques couvrant tous les segments, dont 5 nouveaux modèles et 3 renouvellements entre 2017 et 2022. Marchés : conserver la position de leader en Europe et pénétrer le marché chinois.	2017	2022	Europe : leader du marché des véhicules 100 % électriques depuis 2013 Chine : annonce de la commercialisation de K-ZE pour 2019 et annonce de 3 projets d'utilitaires légers électriques [3]
Fabrication	Réduire de 25 % entre 2013 et 2020 les émissions moyennes de COV [1] par m² de caisse peinte	2016	2020	-22 % (comparé à 2013)
Fabrication et produit	Réduire de 20 % entre 2016 et 2022 le nombre de produits chimiques à risque [2] utilisés sur les sites du Groupe (soit -68 % entre 2010 et 2022)	2016	2022	Réduction de 17 % entre 2016 et 2018 (soit -67 % entre 2010 et 2018)

(1) Émissions de COV (composés organiques volatils) des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires), tous sites de fabrication hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.
(2) Produits chimiques classés « priorité 1 » (PR1) par Renault pour la substitution. Sont classés dans cette catégorie les produits contenant des substances CMR (cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction) de catégories 1a/1b ou des substances listées aux annexes XIV et XVII du règlement européen REACH, en concentrations supérieures aux seuils définis par la norme Renault 00-10-050 sur les substances à usages interdits ou soumis à restriction (voir ci-après Gestion du risque substances).
(3) Voir 2.2.2.3.A, paragraphe Véhicules électriques.

Le Groupe Renault assure une veille active et continue des développements scientifiques et techniques relatifs aux enjeux sanitaires afin d'identifier au plus tôt les solutions disponibles pour réduire les impacts potentiels sur la santé des activités du Groupe. Cette veille s'appuie notamment sur l'analyse des publications relatives à l'environnement et la santé issues de la communauté scientifique, des organismes officiels nationaux ou internationaux et des organisations non gouvernementales. Elle s'appuie également sur une collaboration avec les fournisseurs de technologies et d'ingénierie afin d'identifier et d'évaluer les briques technologiques susceptibles d'être intégrées aux futurs produits du Groupe (voir également le paragraphe *Adéquation des produits et services aux attentes des marchés* au 2.2.2.2.D *Environnement et compétitivité*).

a) Qualité de l'air

Fabrication

LES COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)

Les émissions de composés organiques volatils sont soumises à une surveillance et font l'objet d'un plan de réduction des quantités émises.

Ce plan s'appuie sur :

- la généralisation des meilleures pratiques en matière de réduction des consommations de produits de peinture solvantés et des émissions associées, sous le pilotage de l'ingénierie du Groupe ;
- la mise en place ou le remplacement d'installations de traitement des COV par incinération, si nécessaire.

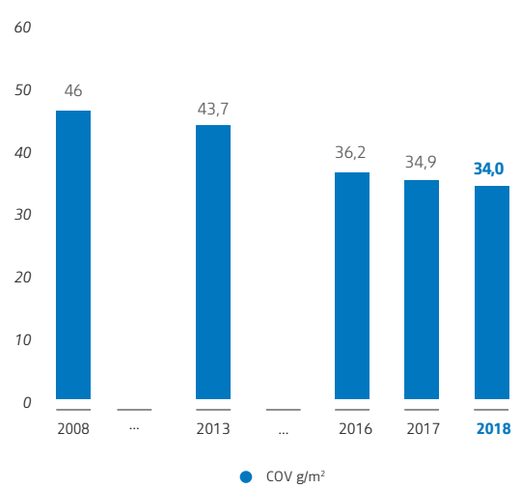
Les émissions de COV par m² de caisse assemblée peinte s'inscrivent en baisse de 3 % en moyenne en 2018 (par rapport à 2017) sur l'ensemble du Groupe, à 34,0 g/m².

Parmi les principales actions de réduction des émissions de COV mises en œuvre au cours de l'année 2018 dans les usines du Groupe, on peut citer :

- la poursuite du remplacement de machines à peindre par des robots (qui permettent une optimisation beaucoup plus fine des quantités de produits utilisées) pour l'application de peintures et/ou vernis sur caisse ;
- l'installation de robots de détourage Bases sur le site Revoz (Slovénie) en remplacement des détourages manuels ;
- le remplacement de 24 robots peinture ou de machines à peindre par des robots de dernière génération, moins consommateurs de solvants de peinture ;
- la poursuite du déploiement d'un mastic à très faible teneur en solvant pour les applications en intérieur habitacle véhicule ainsi que le début du déploiement d'un nouveau mastic « Alliance » moins solvanté pour les extérieurs ;
- la poursuite des actions d'amélioration du taux de récupération des solvants sales sur l'ensemble des sites (solvants de purge et de nettoyage).

À fin 2018, 82 % des véhicules produits annuellement ont été peints avec des bases hydrosolubles (c'est-à-dire des peintures dont le solvant est principalement constitué d'eau), et 75 % des étuves de cuisson des peintures et vernis du Groupe sont raccordées à un incinérateur de composés organiques volatils.

ÉMISSIONS DE COV

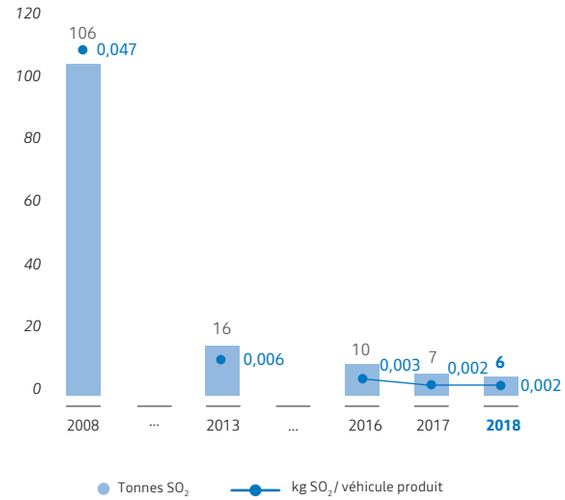


Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes du Groupe Renault (périmètre de *reporting* décrit à l'annexe 2.5.3.2). Les émissions comptabilisées sont celles des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires).

LES ÉMISSIONS DE SO_2 ET NO_X LIÉES À LA COMBUSTION

Renault a mené à bien au cours des années 2000 un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO_2), d'oxydes d'azote (NO_x) et de dioxyde de carbone (CO_2). Le fioul n'étant désormais pratiquement plus utilisé sur les sites du Groupe, les actions de progrès portent désormais principalement sur la modernisation des chaudières gaz et la mise en place de brûleurs à faibles émissions de NO_x.

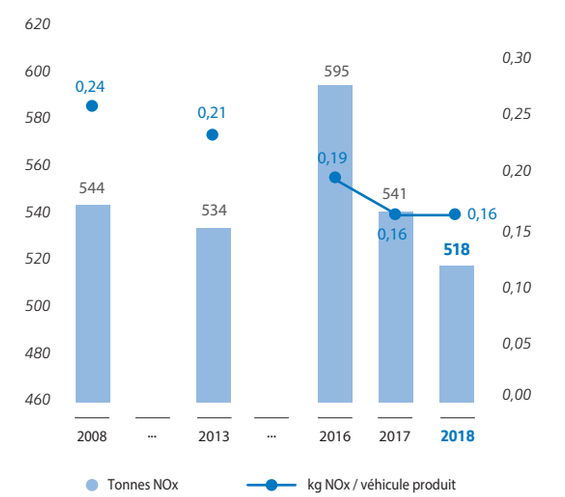
ÉMISSIONS DE SO_2 (√)



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de *reporting* décrit à *l'*annexe 2.5.3.2).

(√) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : total des émissions de SO_2 sur l'exercice 2018.

ÉMISSIONS DE NO_X (√)



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de *reporting* décrit à *l'*annexe *2.5.3.2).*

(√) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : total des émissions de NO_x sur l'exercice 2018.

Utilisation des véhicules

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS POLLUANTES DES VÉHICULES THERMIQUES

Dans le monde entier, tous les véhicules commercialisés par le Groupe Renault ont reçu, conformément aux réglementations en vigueur, une homologation en bonne et due forme délivrée par les Autorités concernées.

Après la généralisation des filtres à particules pour les véhicules diesel, associée à la norme Euro 5 (applicable à tous les véhicules particuliers depuis le 1er janvier 2011 et utilitaires légers depuis le 1er janvier 2012), la norme Euro 6b applicable à tous les véhicules particuliers depuis le 1er septembre 2015 (et utilitaires au 1er septembre 2015 ou 2016 suivant leur masse), a abaissé à nouveau le niveau autorisé d'émission de particules pour toutes les motorisations, tout en réduisant de plus de moitié, par rapport à la norme Euro 5, les limites d'émissions d'oxydes d'azote (NO_x) autorisées à l'homologation pour les véhicules diesel (de 180 à 80 mg/km), rapprochant d'ailleurs ces dernières de celles autorisées pour les véhicules à essence (60 mg/km).

Une telle réduction, qui représente pour les véhicules diesel une division par plus de 6 de ces limites d'émissions d'oxydes d'azote en l'espace de 10 ans, a été rendue possible par la mise en place de systèmes de post-traitement de type *NO_x trap* ou SCR (*Selective Catalytic Reduction*). Le *NO_x trap* est un système chimique qui piège les oxydes d'azote puis les réduit en gaz neutres. Il est présent sur l'ensemble des véhicules particuliers diesels commercialisés depuis septembre 2015 par le Groupe Renault en Europe. La technologie SCR (*Selective Catalytic Reduction*) consiste quant à elle à réduire les oxydes d'azote en eau et en azote par injection d'urée. Elle est utilisée depuis septembre 2015 sur les véhicules utilitaires TRAFIC et MASTER commercialisés en Europe.

Néanmoins, la mise en évidence d'écarts significatifs entre émissions mesurées en usage réel et en laboratoire pour l'homologation a conduit la Commission européenne à définir un protocole d'essai en usage réel, introduit avec la norme Euro 6d (protocole RDE, *Real Driving Emissions*). Sans attendre ces nouvelles normes, le Groupe Renault avait, dès juillet 2015, étudié la mise en place sur l'ensemble de sa production diesel Euro 6b et Euro6c d'améliorations visant à limiter davantage les émissions en usage client. Ces améliorations ont été déployées progressivement dès août 2016 :

1) **Élargissement de la plage de fonctionnement des systèmes EGR *(Exhaust Gas Recirculation),* élément clé de la réduction des oxydes d'azote**

Les études et vérifications faites depuis juillet 2015 ont permis au Groupe Renault de multiplier au moins par deux la plage de température de fonctionnement à pleine efficacité de ses systèmes EGR, tout en maintenant inchangées la fiabilité et la sûreté de fonctionnement du moteur et du véhicule sur l'ensemble des conditions d'usage client.

2) **Performance renforcée du pilotage du *NO_x trap* qui permet, en complément de l'EGR, le stockage et le traitement à intervalle régulier des oxydes d'azote**

La fréquence et l'efficacité des purges sont augmentées, avec un système plus « robuste », afin de mieux prendre en compte la diversité des conditions de conduite.

Ces actions combinées ont amené en moyenne, selon les applications et le type de roulage, une division substantielle – d'une amplitude de deux à quatre – des oxydes d'azote sur la zone d'extension de l'EGR. L'ensemble des clients qui avaient acquis un véhicule Euro 6b – conformes aux normes applicables – avant ces mesures d'amélioration, en bénéficient via un ajustement de la calibration du moteur réalisé gratuitement lors d'un passage dans le réseau après-vente.

Au total, à fin 2018, en combinant les véhicules directement sortis d'usine avec ces améliorations et les véhicules traités dans le réseau après-vente, 78 % du parc Groupe Renault diesel Euro 6b ou Euro 6c en circulation a d'ores et déjà bénéficié des mesures d'amélioration décidées par Renault.

Le déploiement des normes Euro 6d constitue une nouvelle étape dans la réduction des émissions polluantes des véhicules thermiques. Ces normes introduisent des mesures en conditions réelles et variables de roulage (protocole RDE, *Real Driving Emissions*) des émissions de polluants tels que les oxydes d'azote ou les particules, en complément des mesures réalisées en laboratoire sur la base d'un cycle d'homologation normalisé. Ces dernières, par nature, ne peuvent pas couvrir la variété des usages client. En effet, l'efficacité des systèmes de dépollution varie au gré de nombreux paramètres, parmi lesquels les conditions de roulage, le type de conduite ou la température.

C'est pourquoi Renault, depuis plusieurs années, a soutenu la démarche européenne visant à mettre en place des mesures en conditions réelles de roulage, en complément de la mise en place de la nouvelle procédure d'essai en laboratoire WLTP, plus représentative d'une utilisation client moyenne et de la diversité des équipements des véhicules que le cycle NEDC.

L'adaptation des véhicules du Groupe Renault à ces nouvelles normes a nécessité un programme ambitieux d'investissements de plus de 2 milliards d'euros.

La première phase Euro 6d temp s'applique depuis septembre 2017 pour les nouveaux modèles (nouveaux types) et à partir de septembre 2019 pour tous les véhicules neufs (tous types). La Commission européenne a introduit simultanément la nouvelle procédure d'essai en laboratoire WLTP, qui est appliquée depuis septembre 2017 pour les nouveaux modèles et à partir de septembre 2018 pour tous les véhicules neufs.

Pour répondre aux normes Euro 6d temp, la technologie SCR, utilisée depuis les normes Euro 6b par Renault sur les véhicules utilitaires TRAFIC et MASTER, a commencé à être déployée sur les véhicules particuliers diesel depuis juin 2018 et équipera avant septembre 2019 toute la gamme de véhicules particuliers diesel en Europe. Cette technologie SCR, qui est plus contraignante à l'usage avec la mise en place sur le véhicule d'un réservoir d'urée à recharger régulièrement, permet de diminuer les oxydes d'azote avec une efficacité renforcée dans toutes les plages de fonctionnement du moteur. Sur certaines applications, les technologies SCR et *NO_x trap* seront combinées.

Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux spécificités locales (qualité du carburant, climat, poussière, etc.) de telle sorte qu'est toujours assurée la conformité de chaque véhicule aux réglementations en vigueur dans chaque pays de commercialisation. Au-delà de la stricte conformité réglementaire, le Groupe capitalise sur son retour d'expérience en Europe pour répondre aux attentes, croissantes à travers le monde, d'une meilleure prise en compte des émissions de polluants en usage client (voir ci-avant).

Des processus internes de gouvernance visent à analyser et maîtriser les écarts entre les valeurs de consommation et d'émissions homologuées en laboratoire sur cycle normalisé, et les valeurs mesurées en usage client :

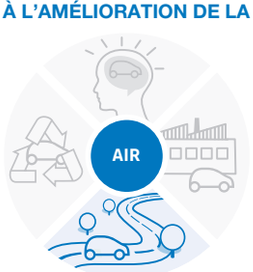
- mesure systématique, pour tous les modèles de la gamme, des émissions en conditions réelles de conduite selon le protocole « RDE » (un cycle de conduite « client » est également utilisé en interne depuis de nombreuses années pour évaluer les consommations de nos véhicules en usage client) ;
- analyse des écarts entre les résultats de ces mesures internes, d'autres mesures du même type réalisées par des tierces parties (commissions gouvernementales, ONG, sociétés spécialisées telles que *Emissions Analytics*® notamment) et les valeurs d'émissions homologuées en laboratoire sur cycle normalisé, et recoupement de ces informations avec les retours des enquêtes de satisfaction client ;
- définition par le Comité exécutif Groupe des lignes directrices fortes et arbitrage par cette dernière instance des investissements nécessaires à la réduction continue des émissions polluantes des véhicules thermiques.

NORMES D'ÉMISSIONS APPLICABLES AUX VÉHICULES PARTICULIERS EN UNION EUROPÉENNE

Norme et année d'entrée en vigueur *(tout type)*	Euro 1 1993	Euro 2 1997	Euro 3 2001	Euro 4 2006	Euro 5 2011	Euro 6b/6c 2015/2018	Euro 6d temp 2019	Euro 6d 2021	% de réduction par rapport à la 1re valeur limite
DIESEL									
Oxydes d'azote (NO_x) : valeur limite/facteur de conformité (1)	-	-	500/-	250/-	180/-	80/-	80/2,1	80/1,5	-84 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	1 000	640	500	500	500	500	500	-82 %
Hydrocarbures et oxydes d'azote (HC + NO_x)	970	900	560	300	230	170	170	170	-82 %
Particules – en masse (PM)	140	100	50	25	5	4,5	4,5	4,5	-97 %
Particules – nombre (PN) : valeur limite/ facteur de conformité (1)	-	-	-	-	6×10^{11}/-	6×10^{11}/-	6×10^{11}/1,5 (3)	6×10^{11}/1,5	-
ESSENCE									
Oxydes d'azote (NO_x) : valeur limite/facteur de conformité (1)	-	-	150/-	80/-	60/-	60/-	60/2,1	60/1,5	-60 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	2 200	2 200	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	-63 %
Hydrocarbures (HC)	-	-	200	100	100	100	100	100	-50 %
Hydrocarbures non méthaniques (HCNM)	-	-	-	-	68	68	68	68	-
Particules – en masse (PM)	-	-	-	-	5	4,5	4,5	4,5	-
Particules – nombre (PN) : valeur limite/ facteur de conformité (1)	-	-	-	-	-	6×10^{12} (2)/-	6×10^{11}/1,5 (3)	6×10^{11}/1,5	-

Toutes les valeurs sont exprimées en mg/km sauf PN exprimé en nombre de particules par km.
(1) Facteur de conformité : ratio maximal autorisé entre les émissions mesurées en conditions réelles suivant le protocole RDE, et les valeurs limites d'émissions sur le cycle d'homologation.
(2) Le règlement n° 459/2012 autorise les voitures à essence à injection directe à émettre 6×10^{12} particules jusqu'en 2017 ; au-delà, elles sont limitées à 6×10^{11} comme les véhicules diesel.
(3) Facteur de conformité applicable dès 2018 pour les particules en nombre.

CONTRIBUTION DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR EN MILIEU URBAIN



Le véhicule électrique constitue un axe majeur de la stratégie du Groupe pour répondre aux problèmes de pollution atmosphérique. En atteignant une part significative du parc roulant, il contribuera, grâce à son absence d'émissions en phase d'usage (1), à l'amélioration de la qualité de l'air dans les zones urbaines. Renault s'est associé en 2012 à la municipalité de Rome et aux sociétés Aria Technologies et Arianet, spécialistes de la modélisation des pollutions atmosphériques, pour quantifier les bénéfices sanitaires du véhicule électrique en milieu urbain. Nissan a également mené une étude du même type sur la ville de Hong Kong avec Aria Technologies en 2014. Ces études, qui prennent en compte la baisse des émissions locales engendrées par les véhicules électriques et l'augmentation des émissions liées à la production d'électricité additionnelle, modélisent l'impact d'une politique volontariste en faveur de la mobilité électrique.

Dans le scénario testé sur la ville de Rome, les véhicules électriques représentent 20 % du parc roulant en centre-ville au niveau de la zone à trafic limité existante, traduisant une volonté politique de promouvoir les véhicules propres (flotte publique renouvelée en véhicules électriques, promotion de petits utilitaires électriques pour la distribution de marchandises en fin de chaîne). Les conclusions font apparaître un net bénéfice sanitaire de ce scénario volontariste par rapport au scénario de base. Les concentrations en dioxyde

(1) Hors pièces d'usure.

d'azote (NO_2) seraient réduites de 9 à 25 % selon les saisons et jusqu'à 45 % le long des artères principales, et les concentrations en particules (PM_{10}) jusqu'à 30 %. Enfin le nombre d'habitants et visiteurs du centre historique exposés à des concentrations en benzène supérieures à 2 µg/m^3 (valeur maximale recommandée par le Conseil supérieur d'hygiène publique en France) serait réduit de près de 50 % par rapport au scénario de base.

Le scénario volontariste modélisé à Hong Kong envisage 20 % de véhicules électriques sur les voitures particulières et véhicules utilitaires légers (dont bus légers), et 20 % de GPL bi-carburant sur les taxis et bus légers dans un secteur de 1 km^2 situé en centre-ville (quartier de Mong Kok). La modélisation démontre que les 20 % de véhicules électriques introduits dans le parc automobile engendreraient à eux seuls une réduction de 46 % des concentrations hivernales de composés organiques volatils et de 25 % des concentrations de particules fines (PM_{10} et $PM_{2,5}$) dans le secteur concerné.

En complément d'une offre toujours plus étendue de véhicules électriques (en termes de segments et de zones géographiques couverts), le Groupe Renault ambitionne également de déployer de nouvelles offres de services de mobilité électrique s'inscrivant pleinement dans les plans de déplacements urbains, au bénéfice de l'amélioration de la qualité de l'air et de la réduction de la congestion : autopartage, transport à la demande avec chauffeur (VTC) ou encore navettes autonomes à l'horizon du plan *Drive the Future*. À fin 2018, plus de 5 000 véhicules électriques de marque Renault sont ainsi déployés dans des services d'autopartage en Europe. Pour plus détails, voir le chapitre 2.2.1 *Une mobilité qui évolue*, en particulier *2.2.1.2 À travers des solutions innovantes*.

QUALITÉ DE L'AIR DANS L'HABITACLE DES VÉHICULES

L'air de l'habitacle est un mélange complexe entre l'air prélevé à l'extérieur du véhicule, qui alimente la climatisation et le chauffage, et les émissions des matériaux de l'habitacle. Ces deux composantes sont prises en compte dès la conception des véhicules du Groupe Renault afin de maîtriser leur impact sur la qualité de l'air dans l'habitacle et de préserver la santé et le confort de ses occupants.

TRAITEMENT DE L'AIR EXTÉRIEUR INTRODUIT DANS L'HABITACLE

En roulage, la qualité de l'air dans l'habitacle est principalement influencée par celle de l'air extérieur compte tenu de l'important débit de renouvellement d'air (en moyenne 200 m^3/h) nécessaire au confort des occupants. Renault s'assure donc dès la conception de ses véhicules que leur architecture permet la mise en place d'un système de traitement de l'air. Les solutions techniques mises en œuvre sont de trois types :

1) le filtre habitacle à particules (également appelé filtre à pollen) : constitué de fibres non tissées, il est conçu pour retenir les particules les plus fines avec une efficacité de plus de 85 % dès 2,5 µm de diamètre et 95 % sur les particules d'un diamètre supérieur à 10 µm ;
2) le filtre habitacle combiné : c'est un filtre à pollen auquel on a ajouté une couche de grains de charbon actif. En plus des particules, ce charbon actif permet de retenir des gaz dont les composés aromatiques et le dioxyde d'azote. Sur les véhicules Renault qui en sont équipés il est dimensionné pour retenir en moyenne 85 % de ces composés ;
3) le système de gestion automatisée d'entrée d'air : c'est un système électronique associé à un capteur de toxicité, qui déclenche la fermeture automatique du volet d'entrée d'air lorsque le capteur identifie un pic de concentration de certains polluants dans l'air extérieur (par exemple lorsque le véhicule passe sous un tunnel), en particulier il détecte les gaz émis par les véhicules qui nous précèdent.

Les solutions techniques adoptées sur chaque véhicule sont le fruit d'un compromis entre plusieurs prestations (efficacité de traitement, désembuage, bruyance, consommation énergétique), et varient en fonction du niveau de gamme et d'équipement. La plupart des derniers modèles de véhicules particuliers commercialisés sous les marques Renault en Europe et en Chine (ESPACE V, KADJAR, TALISMAN, MÉGANE IV, SCÉNIC IV et KOLEOS II) sont cependant équipés en série de filtres combinés sur toutes les versions, ainsi que du système de gestion automatisée d'entrée d'air sur les niveaux de finition supérieurs équipés de climatisation automatique (ce système nécessitant des volets d'entrée d'air motorisés, il ne peut être proposé sur les autres versions).

L'offre développée par Renault permet par ailleurs à tout client des marques Renault, Dacia ou Renault Samsung Motors dont le véhicule ne serait pas équipé d'une solution technique de traitement de l'air dans son équipement d'origine, d'en bénéficier s'il le souhaite à travers l'offre complémentaire après-vente.

ÉMISSIONS DES MATÉRIAUX DE L'HABITACLE

En mode statique, lorsque la voiture est exposée au soleil, l'influence des émissions de substances chimiques volatiles issues des matériaux de l'habitacle devient prépondérante par rapport à la qualité de l'air extérieur. Renault s'est donc fixé comme objectif de maîtriser ces émissions afin de minimiser leur impact sur le confort et la santé des passagers.

Ainsi tous les matériaux de toutes les pièces situées à l'intérieur du véhicule (habitacle et coffre) dont le poids total au véhicule est supérieur à 100 grammes sont soumis depuis 2009 à un cahier des charges déployé auprès de tous les fournisseurs concernés, de façon à maîtriser les niveaux d'émissions des principales familles de composés organiques volatils. Ces exigences ont en 2017 fait l'objet d'une harmonisation au sein de l'Alliance à travers l'élaboration de standards communs à Renault et Nissan.

Renault veille également à limiter l'intensité olfactive des principaux contributeurs à l'ambiance globale de la voiture. L'évaluation est faite par un panel d'experts entraînés spécifiquement selon une méthodologie propre à Renault, basée sur des descripteurs olfactifs et une appréciation du niveau d'odeur issue de la méthodologie du bureau d'études spécialiste des odeurs IAP-Sentic® (filiale du groupe Burgeap).

b) Gestion du risque substances

Afin de préserver la santé des travailleurs et des consommateurs, mais aussi de protéger les écosystèmes, les législateurs nationaux et européens imposent des restrictions à l'utilisation des substances dangereuses sur le lieu de travail et dans les produits. Au sein de l'Union européenne, l'entrée en vigueur en 2007 du règlement *Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals (REACH) a p*ermis d'améliorer la connaissance des risques chimiques et conduit à un nombre croissant de restrictions et précautions d'utilisation. De nombreux pays du monde ont depuis emboîté le pas à l'Union européenne avec des réglementations du même type.

Renault dispose d'une organisation dédiée à la gestion des substances dangereuses et organisée en trois pôles :

- le pôle Hygiène industrielle et risques chimiques assure, en relation avec la médecine du travail et les conditions de travail, la gestion de l'exposition des travailleurs au risque chimique sur l'ensemble des sites de fabrication, d'ingénierie et de logistique Renault dans le monde. Il contrôle les substances chimiques présentes dans les formulations, vérifie la classification et l'étiquetage des produits chimiques utilisés sur site, et la conformité des Fiches de données de sécurité transmises par les fournisseurs. En outre il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires. Il donne une première évaluation du risque chimique suivant des conditions génériques d'emploi. Enfin, il assure des missions de contrôle des ambiances chimiques via des prélèvements et analyses des polluants aux postes de travail. Ce pôle de compétence a été constitué dès les années 1960 ;
- le pôle Ingénierie des matériaux opère un contrôle des substances contenues dans les véhicules sur la base des informations déclarées par les fournisseurs via le système IMDS, système partagé avec 35 constructeurs automobiles internationaux. Il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires ;
- le pôle Conformité réglementaire en après-vente s'assure auprès des fournisseurs que les pièces, accessoires et autres produits vendus en après-vente respectent la réglementation en vigueur et, le cas échéant, fait procéder aux substitutions nécessaires.

La prise en compte de la réglementation REACH est intégrée aux processus quotidiens de l'entreprise. Elle s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire « REACH – Management des substances » chargée de piloter les processus et systèmes d'information idoines, permettant à l'entreprise de remplir les obligations d'information et de transparence exigées par le règlement REACH. Cette équipe, appuyée par un réseau d'une cinquantaine de correspondants à travers l'Europe et confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance, définit et pilote les actions de mise en conformité de la centaine d'entités concernées en Europe, anticipe les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et imagine les moyens de transformer une contrainte réglementaire en opportunité économique et concurrentielle.

Renault substitue depuis les années 1960, dans une démarche préventive et anticipative, les substances identifiées comme toxiques contenues dans les produits chimiques utilisés en usine, et depuis le début des années 2000 celles contenues dans les matériaux. Renault a établi deux listes de substances prioritaires à la substitution, respectivement pour les produits chimiques et les matériaux, qui comprennent notamment des substances CMR (cancérigène, mutagène, toxique pour la reproduction ou reprotoxique), les substances très préoccupantes soumises à une autorisation préalable (annexe XIV du règlement REACH), ainsi que des substances dont l'usage n'est pas restreint, mais dont Renault souhaite anticiper la suppression et ce à l'échelle mondiale.

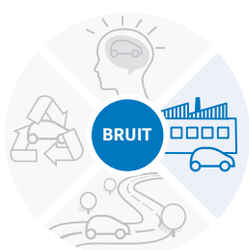
Ces deux listes sont respectivement décrites dans deux standards distincts : la norme « Substances » 00-10-050 du Groupe Renault pour les produits chimiques à usage industriels et la norme RNES 0027 commune à l'alliance Renault-Nissan pour les pièces automobiles. Ces standards prohibent l'utilisation des substances dangereuses et préoccupantes, listent les substances dont la substitution est prioritaire, et imposent aux fournisseurs de déclarer les substances constitutives de leurs pièces et préparations. Lors des appels d'offres, Renault demande explicitement à ses fournisseurs de se conformer à ces normes. Leur application est contrôlée par chacun des trois pôles compétents.

Renault applique une politique de transparence conforme à la réglementation envers ses clients professionnels et particuliers.

Au-delà des substances usuelles et risques avérés, Renault est attentif aux potentiels impacts sanitaires des matériaux innovants, tels par exemple les nanomatériaux. À ce titre Renault a rejoint en 2015 l'alliance NanoRESP, qui propose une réflexion ouverte, non polémique mais critique sur les nanotechnologies et les nanomatériaux. Cette démarche collaborative impliquant des producteurs, distributeurs, utilisateurs et consommateurs de « nanoproduits », permet de questionner leurs usages, bénéfices et risques au regard des alternatives existantes.

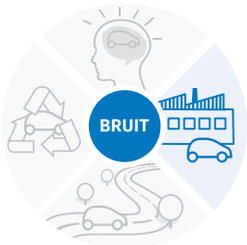
c) Bruit

Fabrication



Le bruit est un sujet complexe qui met en jeu de nombreux facteurs (natures et puissances des sources par bandes d'octaves, directivité, effets des bâtiments, topographie des lieux, météo, etc.). Soucieux de garantir le bien-être des riverains situés aux abords de ses sites de production, Renault travaille activement à limiter et à réduire les nuisances sonores associées à leurs activités en travaillant sur la maîtrise du « bruit » sur les installations existantes et sur les nouvelles installations. La sélection de matériels performants dans ce domaine ou les efforts d'insonorisation réalisés concourent à atteindre cet objectif. L'action porte notamment sur les cheminées d'extraction de toute nature, les chaufferies, chutes de matériaux métalliques, activités logistiques, qui constituent généralement les principales sources de bruit extérieur de nos sites industriels.

Utilisation des véhicules



Tous les véhicules à moteur thermique commercialisés par Renault en Europe en 2018 émettent un bruit extérieur maximum de 74 dBA lors du roulage [1], conformément à la réglementation applicable aux véhicules homologués avant juillet 2016. La majorité respecte également la nouvelle limite de 72 dBA imposée par le règlement européen 540/2014/EC, bien que cette limite ne s'applique qu'aux modèles homologués depuis juillet 2016. Le Groupe prépare cependant d'ores et déjà les phases 2 et 3 de la mise en œuvre de ce règlement, qui abaisseront le niveau de bruit extérieur autorisé pour la plupart des véhicules particuliers à 70 dBA en 2022 (2020 pour les nouveaux types) puis 68 dBA en 2026 (2024 pour les nouveaux types), en travaillant notamment à l'amélioration de l'isolation acoustique du moteur et à la mise en place d'absorbants supplémentaires dans les passages de roue (pour absorber le bruit de roulage) et les carénages sous caisse.

Avec un niveau sonore mesuré compris entre 68 et 70,5 dBA selon l'ancienne norme de mesure et inférieur à 68 dBA suivant la nouvelle norme, les véhicules électriques de la gamme Renault respectent déjà avec près de 10 ans d'avance les limites de niveau de bruit extérieur qui seront applicables à partir de 2026, contribuant ainsi à la réduction du bruit ambiant et à la qualité de vie dans les zones urbaines. Par ailleurs, ils procurent une nette amélioration du confort sonore des utilisateurs : le bruit intérieur d'un véhicule électrique est en effet inférieur d'environ 10 dBA à celui d'un véhicule thermique.

Au niveau international les normes applicables en matière de bruit extérieur des véhicules sont le plus souvent inspirées des normes européennes avec quelques années de décalage. Les véhicules commercialisés par le Groupe Renault hors d'Europe, qui présentent des niveaux de bruits comparables à leurs versions européennes, anticipent par conséquent souvent de plusieurs années les normes de bruit applicables localement.

D. Consommation et qualité de l'eau DPEF8a DPEF11a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2018
Groupe	Réduire de 20 % entre 2013 et 2020 l'approvisionnement externe en eau du Groupe par véhicule produit [1]	2016	2020	-14 % (comparé à 2013)
Fabrication	Réduire de 30 % entre 2016 et 2020 les rejets de métaux toxiques (METOX) dans les effluents liquides des usines du Groupe [2] par véhicule produit	2016	2020	-18 % (comparé à 2016)

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.5.3.2), hors établissements du réseau commercial RRG et hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

(2) Sites de fabrication du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ, voir définition et mode de calcul dans les commentaires méthodologiques sur les rejets liquides en annexe 2.5.3.2.

Préserver la ressource en eau est un souci permanent pour Renault tant pour assurer la pérennité de ses approvisionnements que pour réduire ses impacts sur les écosystèmes. C'est pourquoi le Groupe s'est fixé pour objectif de minimiser l'impact de son activité sur cette ressource précieuse par la mise en œuvre des cinq axes de travail suivants :

- **réduire** à la source les consommations d'eau et les rejets aqueux par une conception des processus et un management optimisés. Par exemple, sur le traitement de surface qui est l'un des principaux consommateurs d'eau dans une usine automobile, le remplissage en cascade des bains (l'eau évacuée d'un bain est reversée dans un autre nécessitant une moins grande pureté, etc.), l'arrêt des débits de rinçage entre chaque caisse ou la présence de rampes de rinçage interstades (qui évite de contaminer un bain avec des impuretés transportées par la caisse) permettent de réduire à la source les quantités d'eau utilisées ainsi que les effluents à épurer ;
- **réutiliser** l'eau autant que possible pour un même usage : refroidissement en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des bains, etc. ;
- **recycler** les eaux vers d'autres usages compatibles avec ou sans traitement complémentaire. Par exemple, l'usine de Sofasa (Colombie) recycle les concentrats salins de production d'eau osmosée (purifiée) vers les chasses d'eau des sanitaires et vers les rideaux d'eau (laveurs d'air) des cabines de peinture, ce qui permet de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et d'effluents rejetés ;
- **minimiser l'impact** des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé ;
- **maîtriser les risques** de pollution accidentelle des eaux de surface par la mise en place de moyens de confinement des déversements accidentels et des eaux d'extinction d'incendie. Ainsi l'usine de Tanger, conçue pour ne rejeter aucun effluent industriel, dispose par ailleurs depuis fin 2015 d'un bassin permettant de confiner toute pollution accidentelle afin d'éviter son rejet dans l'environnement, et d'épurer par décantation les eaux pluviales drainées sur le site.

(1) À l'exception du fourgon Master qui de par sa charge utile et sa puissance est classé sous une catégorie différente du reste de la gamme, soumise à des limites de bruit extérieur spécifiques.

Réduction des effluents industriels

Parmi les leviers de mise en œuvre de ses objectifs de réduction des prélèvements d'eau et des rejets polluants dans le milieu naturel, Renault s'appuie notamment sur le recyclage des effluents industriels : les effluents aqueux issus du processus de fabrication reçoivent un traitement qui permet de les transformer en une ressource de qualité suffisante pour être réutilisées au sein de ce même processus.

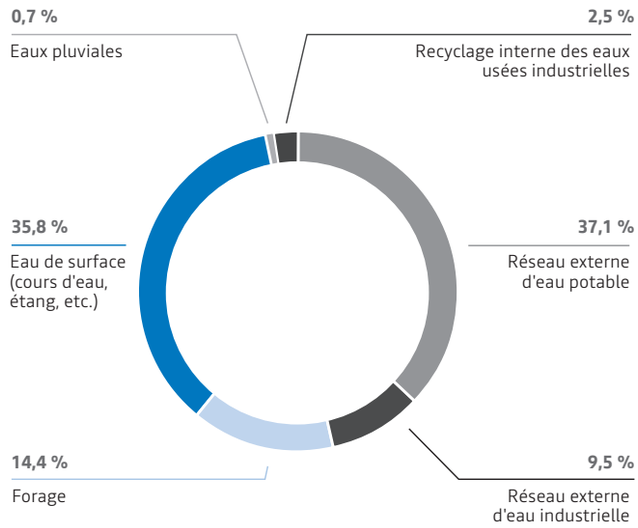
Dans les **usines de mécanique**, le recyclage des effluents industriels consiste à séparer par évaporation le distillat (eau épurée), qui pourra être réintroduit dans les processus, du concentrat (résidu huileux d'évaporation) qui sera envoyé vers une filière de traitement de déchets appropriée.

Dans les **usines de carrosserie-montage**, la technologie de recyclage est plus complexe à mettre en œuvre car la qualité d'eau exigée par le processus de fabrication (traitement de surface et cataphorèse) est élevée. L'effluent épuré subit un traitement par osmose inverse (un procédé de purification par membrane), puis par évapo-concentration (concentration extrême de l'effluent par différents stades d'évaporation), permettant de réutiliser la plus grande partie de l'eau qu'il contient sous forme purifiée au sein des processus industriels et de minimiser les quantités de déchets générées.

L'usine de carrosserie-montage de Tanger (Maroc) réunit sur un même site toutes les technologies de pointe permettant de recycler les eaux usées issues du processus de fabrication. Les investissements complémentaires réalisés en 2015 pour accroître le volume d'effluents industriels recyclés et ainsi accompagner l'augmentation de la cadence de production du site ont permis de porter le volume d'eau économisé à près de 280 000 m³ par an en moyenne.

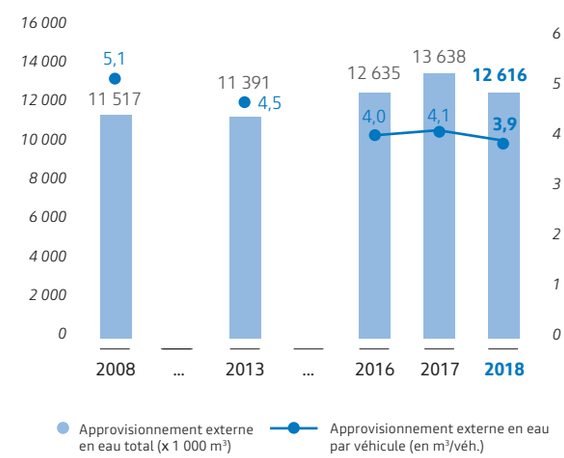
Le site de Tanger est désormais l'usine présentant le plus faible ratio de prélèvement d'eau externe (à 1,1 m³ par véhicule produit en 2018) conformément à l'objectif qui lui avait été assigné à sa conception. La performance atteinte au niveau du Groupe en 2018 permet d'atteindre une baisse de 14 % du ratio de prélèvement externe en eau rapporté au véhicule produit depuis 2013 (de 4,5 à 3,9 m³ par véhicule).

RÉPARTITION DES APPROVISIONNEMENTS EN EAU PAR SOURCE



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors AVTOVAZ, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de *reporting* décrit à l'annexe 2.5.3.2).

APPROVISIONNEMENT EXTERNE EN EAU(√)



L'approvisionnement externe en eau comprend les réseaux d'eau potable et industrielle, le forage, les eaux de surface et les eaux pluviales.

(√) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : approvisionnement externe en eau total sur l'exercice 2018.

E. Sols et nappes souterraines DPEF8a DPEF11d

Surface totale des sites et surfaces imperméabilisées

	2018	2017	Variation sur 1 an
Surface totale *(en ha)*	4 074	4 071	0,07 %
Surface imperméabilisée *(en ha)*	1 909	1 904	0,23 %
Surface imperméabilisée *(en % de la surface totale)*	46,9 %	46,8 %	0,16 %

Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est engagée. Cette démarche est appliquée sur tous les sites du Groupe présentant un risque potentiel de pollution, à savoir les sites industriels en activité, les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages ainsi que le réseau commercial Renault Retail Group (RRG). Renault veille à maintenir une compétence interne en matière de prévention des pollutions de sols et remédiation.

En 2018, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault (périmètre environnemental consolidé) représentaient une surface totale de 4 074 hectares dont 46,9 % de surfaces imperméabilisées (bâtiments, parking, voirie). Les surfaces totales ainsi que la part des surfaces imperméabilisées n'enregistrent pas de variations notables par rapport à l'année antérieure à périmètre comparable.

Prévention

En milieu industriel, la politique de prévention repose sur trois outils. Une grille de cotation permet d'évaluer le niveau de prévention des pollutions et de le renforcer si nécessaire en hiérarchisant les mises à niveau à engager. Dans le cas de nouvelles installations de production, le guide de prévention sols décrit les mesures techniques à mettre en œuvre sur chaque type d'installation. Ces deux outils sont déployés sur l'ensemble des sites industriels détenus par Renault dans le monde. La politique de prévention repose enfin sur le suivi de la qualité des eaux souterraines. Systématique en cas d'exigence réglementaire (tous sites industriels en France), ce suivi est aussi réalisé volontairement par Renault lorsque des sources potentielles de pollution ont été identifiées, afin d'identifier un éventuel déplacement de polluants vers des zones sensibles et de prendre au plus tôt les mesures appropriées.

Dans le réseau commercial RRG, l'ensemble des établissements sont équipés depuis 2011 de moyens de prévention des pollutions (stockage d'huile et de carburant en cuves aériennes ou en cuves à doubles parois équipées d'alarme, bacs de rétention). Dans le réseau européen de RRG, le déploiement des actions de prévention prioritaires (neutralisation ou extraction des cuves enterrées simples et remplacement par des cuves de stockage aériennes ou à doubles parois) a été finalisé en 2013.

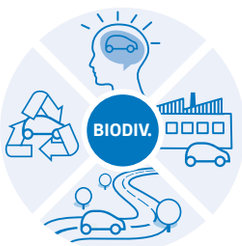
Dépollution

La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur la gestion par le risque sur la base de la relation source-vecteur-cible et vise à garantir l'adéquation entre l'état du sous-sol et les usages identifiés ou prévus. La démarche de gestion des pollutions comporte plusieurs étapes :

- une étude historique et documentaire, incluant une analyse de la vulnérabilité du site, a été réalisée sur les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans le réseau commercial RRG. Elle est mise à jour lorsque nécessaire. Cette étude permet d'identifier les sources potentielles de pollution et d'évaluer le niveau de vulnérabilité au droit du site et dans son environnement immédiat ;
- un diagnostic physique des sols est réalisé sur le site en fonction des résultats de l'étude historique et documentaire ;
- si la présence de sources de pollution est confirmée par le diagnostic, une évaluation quantitative des risques sanitaires est réalisée afin d'évaluer le risque d'exposition pour les usagers du site et de son environnement immédiat (travailleurs, résidents, scolaires, etc.) ;
- en fonction des résultats des deux étapes précédentes, des opérations de remédiation peuvent être engagées. Ces opérations sont réalisées par des prestataires spécialisés reconnus pour leur savoir-faire, sous la supervision du spécialiste métier sols de Renault.

Selon la même méthode d'évaluation, RRG assure la dépollution des sols contaminés par d'anciens stockages d'huiles ou de carburants, y compris lorsque cette contamination est le fait d'un propriétaire antérieur. Entre 2003 et fin 2018, 29 établissements ont ainsi fait l'objet d'un chantier de dépollution.

F. Biodiversité DPEF13



La protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes requiert des mesures spécifiques telles que la protection des habitats et la lutte contre la surexploitation des espèces, mais également une réduction des émissions polluantes dans les écosystèmes (eau, air, sols). Les efforts continus de Renault pour réduire les impacts environnementaux de ses activités et produits (cf. sous-chapitres précédents) contribuent ainsi à la lutte contre l'appauvrissement des écosystèmes.

Renault applique également des mesures spécifiques de protection de la biodiversité. Les projets industriels (construction ou extension d'usine) donnent lieu à une évaluation de leur impact sur les écosystèmes ambiants. Ainsi sur le site de Tanger inauguré en 2012, une étude d'impact a conduit à la plantation entre 2014 et 2015 de plus de 5 000 arbres afin de prévenir l'érosion des sols liée au ruissellement des eaux pluviales sur les zones non imperméabilisées du site et les impacts négatifs associés sur la biodiversité. Au Brésil, Renault a mis en place en 2008, en accord avec les autorités locales, un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m^2, 60 % sont consacrés à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.

En 2018, Groupe Renault s'est joint à l'initiative Act4Nature et a souscrit aux 10 engagements collectifs proposés. Cette démarche lancée par Entreprises pour l'Environnement (EpE) vise à protéger, valoriser et restaurer la biodiversité. Pour plus d'informations, voir www.act4nature.com.

2.2.3 Sécurité routière

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'Organisation mondiale de la santé, on déplore chaque année 1,35 million de tués sur les routes du monde et entre 20 et 50 millions de blessés. En l'absence d'initiatives concertées et efficaces, l'OMS (Organisation mondiale de la santé) estime que les accidents de la route deviendront la septième cause de mortalité d'ici à 2030. Le Groupe Renault, constructeur automobile qui conçoit, fabrique et distribue des voitures dans le monde entier, fait de la sécurité routière un axe fort de déploiement de sa politique de responsabilité sociale d'entreprise.

L'expansion internationale du Groupe doit s'accompagner de la conception de véhicules qui répondent aux réglementations et aux attentes sécuritaires de ses nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles régions diffèrent du traditionnel marché européen, le Groupe Renault élargit sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe, transfère son savoir-faire et s'enrichit de l'expertise que peuvent apporter les laboratoires et universités locales ainsi que les autres acteurs de la sécurité routière.

Afin d'endosser pleinement sa responsabilité, le Groupe Renault s'engage doublement :

- à travers ses produits. En partant de l'analyse des risques observés et en intégrant dans l'ensemble des processus de conception, fabrication et commercialisation de ses produits, des solutions et innovations œuvrant pour la sécurité des occupants du véhicule comme des autres acteurs exposés aux risques d'accidents routiers (piétons, deux-roues, etc.) ;
- dans la société. En travaillant activement auprès des pouvoirs publics et de la société civile à travers le monde pour améliorer la sécurité routière. Seul ou en collaboration avec d'autres, le Groupe Renault sensibilise et facilite le transfert de compétences pour les utilisateurs de la route et les parties prenantes de la sécurité routière.

2.2.3.1 La politique du Groupe Renault en matière de sécurité routière DPEF16a

Le Groupe Renault intègre dans sa vision systémique les spécificités de chaque pays pour bien tenir compte d'éléments autres que les véhicules et leurs technologies. L'infrastructure routière, la législation en vigueur et son application, la politique et niveau de formation et de sensibilisation des usagers de la route en sont les exemples les plus marquants. Ainsi, seul ou en partenariat, le Groupe Renault travaille à la mise en place des mesures les plus adaptées au niveau de maturité des pays.

La politique et les actions du Groupe Renault en matière de sécurité routière suivent une logique intégrant cinq axes :

SENSIBILISER

SENSIBILISER
Modifier les comportements sur le long terme de toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, parents, conducteurs, enfants) et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.

PRÉVENIR

PRÉVENIR
Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à aider le conducteur en l'assistant dans sa tâche de conduite (les aides à la conduite). L'autre partie est liée à la responsabilisation des conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger.

CORRIGER

CORRIGER
La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Elles constituent la base de l'évitement de l'accident. Il existe néanmoins des situations où l'apport de la technologie est nécessaire pour compenser les erreurs de conduite. C'est l'objectif des systèmes de sécurité active. Ils interviennent dans des conditions difficiles ou d'urgence, mais sans se substituer complètement au conducteur.

PROTÉGER

PROTÉGER
Un axe fondamental de la stratégie de sécurité routière de Renault est de protéger les occupants en fonction de la typologie et la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe également les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).

SECOURIR

SECOURIR
Renault collabore avec les sapeurs-pompiers, français et étrangers, pour optimiser les secours aux blessés en cas d'accident. Des guides d'intervention sur les véhicules de la marque sont mis à leur disposition, ainsi que des véhicules récents leur permettant de s'entraîner à la désincarcération des personnes. Des innovations sont faites sur les véhicules de la marque pour rendre plus sûres et efficaces les interventions d'urgence des sapeurs-pompiers.

Sensibiliser

SÉCURITÉ ET MOBILITÉ POUR TOUS RENAULT

SENSIBILISER

Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge et que les enfants sont aussi des usagers de la route, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international **« Sécurité et mobilité pour tous »** au cours de l'année scolaire 2017-2018.

Lancé en 2000, ce programme à vocation pédagogique s'adresse principalement aux enfants et aux adolescents. Déployé actuellement dans une dizaine de pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière menée par un constructeur automobile dans le monde. Disponibles en kits papier, les outils pédagogiques sont aussi accessibles sous forme d'applications pour tablettes numériques. Un *serious game* permet de sensibiliser les enfants de 7 à 11 ans à la prévention routière et à la mobilité durable, à travers trois missions et de nombreuses mises en situation. Les liens de téléchargement sont accessibles gratuitement depuis le centre de ressources pédagogiques du programme (www.securite-mobilite-pour-tous.com/).

Le programme « Sécurité et mobilité pour tous » intègre les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité. Il s'adresse aux enfants du primaire et du secondaire qui peuvent devenir acteurs de leur sécurité et de leur mobilité en participant aux concours nationaux, et au concours international « Tes Idées, Tes Initiatives ». L'édition 2017-2018 a permis de mettre en lumière plusieurs dizaines d'initiatives très concrètes, mises en application par plus de 1 500 étudiants de 13 pays : Argentine, Brésil, Chine, Colombie, Espagne, Inde, Liban, Maroc, Mexique, Roumanie, Russie, Serbie et Turquie.

Le concours « Tes idées, tes initiatives » récompensé par les InRoad Safety Awards de S.A.R. le prince Michael

Depuis 1987, les *Prince Michael International Road Safety Awards* récompensent publiquement les réalisations qui ont amélioré la sécurité routière dans le monde entier. Chaque année, les exemples les plus remarquables d'initiatives internationales en matière de sécurité routière sont reconnus publiquement dans le cadre de ce programme.

Tous les usagers de la route sont invités à identifier ceux dont les initiatives rendent nos routes plus sûres et à proposer leur candidature pour un prix. C'est ce que le Groupe Renault a fait cette année avec le concours « Tes Idées, Tes Initiatives » avec succès puisque le concours a été primé.

Les lauréats de tous les prix ont été invités à rencontrer S.A.R. le prince Michael de Kent lors d'une remise de prix qui s'est déroulée le 11 décembre 2018 à Londres.

Global road safety partnership

Le GRSP est une ONG hébergée par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, réunissant les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider les pays émergents à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de l'insécurité routière. (voir www.grsproadsafety.org).

En 2018, le GRSP intervenait dans 40 pays à travers le monde grâce à de larges réseaux nationaux de volontaires. De son côté, le Groupe Renault a continué à soutenir les actions du GRSP au niveau corporate, mais également au plus près du terrain dans les pays ciblés à travers ses ingénieries décentralisées et ses filiales commerciales.

Master en management de la sécurité routière (Manser)

Pour aider les acteurs de la sécurité routière à développer leur propre savoir-faire, en s'appuyant sur les meilleures pratiques mondiales et en tenant compte des spécificités régionales, Renault a codéveloppé un master « Management de la sécurité routière » (Manser) pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, région particulièrement exposée en termes de risque routier. Son objectif est de former des managers et experts nationaux et régionaux capables d'impulser, puis de piloter une politique de sécurité routière dans leur pays. Lancé en 2012, le programme a permis depuis sa création à 52 étudiants (boursiers et non boursiers) de suivre les 18 mois d'enseignement théorique et pratique. Depuis la création du Manser, 43 étudiants boursiers ont été diplômés.

La sécurité des collaborateurs

Renault porte une attention particulière à la prévention du risque routier et en particulier à la formation des collaborateurs. Des actions sont menées en permanence pour informer et former : communication, semaine de la sécurité routière, stages de conduite préventive…

La prévention des accidents de trajet et des accidents de circulation en mission des collaborateurs de l'entreprise s'intègre dans la démarche globale de prévention du risque routier, instaurée par Renault depuis de nombreuses années. En France, Renault est signataire de l'Appel national des entreprises en faveur de la sécurité routière (11 octobre 2016), confirmant l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre l'insécurité routière. L'entreprise a initié, dans ce cadre, une série d'actions auprès des salariés du Groupe à l'international, dans l'ensemble de ses activités ingénierie, fabrication, commerce. Elle a notamment actualisé et largement diffusé la Charte du conducteur du Groupe Renault articulée autour de trois axes : « Je prépare mes déplacements », « Je respecte scrupuleusement les règles de bonne conduite », « Je suis un conducteur responsable ».

C'est également dans ce cadre que Renault pérennise les actions de communication, de sensibilisation et de formation au niveau du Groupe, notamment par le déploiement d'actions de sensibilisation auprès des salariés, animées sur les sites par les ingénieurs prévention santé sécurité, les médecins du travail et des professionnels de la prévention du risque routier. En mai 2018, à l'occasion de la semaine de la sécurité routière au travail, des actions de sensibilisation concrètes ont été menées en France.

Afin de toucher rapidement le plus grand nombre de collaborateurs, un module e-learning de sensibilisation et de formation à la sécurité routière a été déployé courant 2018. Il vise à accompagner et responsabiliser les salariés dans leurs trajets professionnels et domicile/travail et lors de leurs missions.

Prévenir, corriger, protéger

Renault est un acteur de la sécurité automobile depuis plus de 50 ans, bien avant même qu'elle ne devienne l'objet médiatique que l'on connaît aujourd'hui.

Cet engagement en faveur de la sécurité de l'automobile s'est concrétisé par l'obtention, à 21 reprises, de la note maximale de 5 étoiles lors des tests de l'Euro NCAP, après avoir été le premier constructeur à l'avoir obtenue en 2001 (LAGUNA 2).

La connaissance approfondie des mécanismes d'accident, ainsi que des mécanismes lésionnels apportés par les travaux du LAB (Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'études du comportement humain Renault-PSA Peugeot Citroën) a permis à Renault d'avoir une vision ambitieuse et pertinente des progrès nécessaires pour améliorer la sécurité routière. Au-delà de ce qui était inclus dans les tests consuméristes, Renault a investigué des domaines qui semblaient importants pour diminuer les risques de blessure lors des accidents, tels que le sous-marinage et la compatibilité. Ces enjeux de sous-marinage et compatibilité sont pris en compte dans les évolutions du protocole Euro NCAP introduites en 2015 puis en 2020.

Cet effort sur la sécurité passive va donc se maintenir dans les années à venir, en particulier en accompagnant l'augmentation de la sévérité des tests consuméristes dans le monde.

Alors que les efforts portés par l'ensemble de l'industrie sur la sécurité passive ont permis des gains extrêmement significatifs sur la morbidité routière, en complément bien entendu des politiques publiques, l'évolution récente de la technologie a ouvert un nouveau domaine de progrès très prometteur : il ne s'agit plus de limiter les conséquences d'un accident, mais d'en diminuer la sévérité, voire de l'éviter. On parle là de sécurité primaire, avec les ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems*). Ces ADAS prennent l'initiative de l'action correctrice, en lieu et place du conducteur. Ces systèmes, dont le plus emblématique aujourd'hui est l'AEB (*Automatic Emergency Braking*), vont permettre de traiter une des causes reconnues d'accident : la défaillance du conducteur liée à un manque d'attention. Renault ne se veut pas un précurseur dans le domaine, qui, du fait des coûts de ces systèmes, pénètre le marché par le haut de gamme. Toutefois, le Groupe a l'ambition de les rendre accessibles au plus grand nombre, tout en travaillant leur intégration dans le véhicule. D'autres ADAS, en revanche, se positionnent dans la lignée de l'histoire de Renault (Renault a été un des pionniers du limiteur de vitesse en Europe) : l'alerte de survitesse, couplée au limiteur de vitesse, l'affichage tête haute des informations de conduite, la commutation automatique des feux de route/croisement en roulage de nuit, l'alerte de franchissement de ligne, l'avertisseur d'angle mort, l'alerte distance de sécurité.

Ainsi, le nouvel Espace a inauguré en 2015 l'arrivée dans la gamme de ces nouvelles fonctions, que nous retrouvons déjà dans les autres véhicules des segments C-D : KADJAR, TALISMAN, MÉGANE IV et KOLEOS. De nouveaux systèmes sont en préparation, qui bénéficient des progrès extrêmement rapides des capteurs et de l'électronique embarquée. En 2016, SCÉNIC a inauguré une nouvelle génération d'ADAS, plus performante, incluant un freinage automatique d'urgence avec détection des piétons, qui se généralisera sur la grande majorité des futurs produits avec une descente en gamme effective dans les prochains mois. Ces équipements seront reconduits avec le renouvellement du segment B CLIO/CAPTUR lancés en 2019.

Secourir

SECOURIR

Officialisant une relation de longue date initiée entre ces deux acteurs majeurs de la mobilité durable, Renault est devenu en 2012 partenaire officiel de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF).

En septembre 2018, le Groupe Renault a renouvelé son engagement et son soutien à la Fédération pour œuvrer ensemble aux missions d'intérêt général portées par la FNSPF et les Sapeurs-pompiers de France en matière de sécurisation des véhicules, de sécurité des passagers et de prévention routière.

Pour confirmer son engagement auprès des services de secours afin d'assurer leur sécurité lors de leurs interventions sur les véhicules de gamme Renault et Dacia, Renault a intégré au sein de sa Direction de la responsabilité Sociale de l'Entreprise (DRSE) un lieutenant-colonel du SDIS 78 (service départemental d'incendie et de secours) pour une durée de 3 ans. Son rôle est de contribuer au développement de la prise en compte de l'activité des sapeurs-pompiers dès la conception des véhicules, et au déploiement des savoirs acquis auprès de ses collègues en France et à l'international.

En 2018, le Groupe Renault a été partenaire majeur du **Challenge national des sapeurs-pompiers « Extraction »** qui s'est tenu du 24 au 26 mai 2018 au Vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines. Le Groupe est partenaire de cet événement depuis la première édition en 2016 et fournit chaque année de nombreux véhicules afin qu'ils soient utilisés lors des actions de désincarcération par les sapeurs-pompiers. Cette année, 85 véhicules ont été fournis pour le Challenge Extraction.

L'événement a permis de voir se mesurer 22 équipes de sapeurs-pompiers, dans des épreuves de secours routier (désincarcération) et de secours d'urgence aux personnes. Parmi elles, trois équipes étrangères venues du Royaume-Uni, des États-Unis d'Amérique et de Taïwan participaient également au challenge hors compétition. Pour en savoir plus voir : www.pompiers.fr/actualites/renault-et-les-sapeurs-pompiers-de-france-un-partenariat-exemplaire-pour-les/.

Le Groupe Renault est également devenu membre de la *World Rescue Organisation* (seul constructeur automobile à ce jour).

La prise en compte des évolutions technologiques et des risques électriques

Les véhicules sont équipés de systèmes de sécurité de plus en plus performants mais ils embarquent toujours plus de technologies qui rendent plus difficiles les interventions des services de secours.

L'engagement du Groupe Renault au renforcement de la sécurité routière se concrétise également par des collaborations techniques, de Recherche et Développement prenant en compte ces nouveaux risques technologiques et incluant des tests de désincarcération ou d'extinction de feu sur les véhicules à nouvelles énergies. Le Groupe fait régulièrement don de plusieurs centaines de véhicules de dernière génération pour des formations de sapeurs-pompiers au secours routier.

La stratégie mise en œuvre se décline selon quatre axes :

- l'amélioration des connaissances des pompiers sur les véhicules du Groupe ;
- la prise en compte des contraintes des pompiers en intervention par les ingénieurs et architectes sur les nouveaux produits ;
- la mise en place de projets de recherche et d'innovation ;
- les modifications techniques des véhicules.

Des guides d'intervention (*Emergency Response Guides*) sur les véhicules électriques du Groupe sont mis à disposition des services de secours depuis plusieurs années, ainsi que des fiches d'aide à la décision, à utiliser en cas de désincarcération ou d'incendie. Ces documents – qui viennent de bénéficier d'une norme ISO afin que les constructeurs proposent aux sapeurs-pompiers un format unique plus facilement compréhensible – sont conçus avec les services de secours de manière à répondre au plus près à leurs besoins réels (particularité des constructeurs français).

Les besoins des services de secours sont pris en compte dès la conception des véhicules de la gamme. À titre d'exemple, le *fireman access* est déjà intégré à ZOE, ZOE Long Range, KANGOO Z.E Long Range et MASTER Z.E. Il sera présent sur les futurs véhicules électriques et hybrides de la gamme.

Le *fireman access* est une pièce thermofusible (plastique qui fond à la chaleur) placée sur le châssis d'un véhicule électrique qui permet – en cas d'incendie malveillant du véhicule – l'accès au jet de la lance

des pompiers vers la batterie 400 volts qui se trouve en dessous. Le but est de noyer la batterie en la remplissant d'eau, seul moyen d'éteindre rapidement et définitivement une batterie lithium-ion. Cela permet aux pompiers d'éteindre le feu en moins d'une minute, contre 45 minutes en son absence. Le Groupe Renault est actuellement le seul constructeur automobile à proposer cette aide aux pompiers.

Le *Rescue Code* est aussi un accessoire et un service qui permet aux pompiers d'agir plus rapidement et plus efficacement lors d'une intervention de désincarcération. Il s'agit d'un QR code, qui peut être collé sur le pare-brise et la lunette arrière par le client. Il permet aux pompiers d'accéder à la fiche d'aide à la décision du véhicule accidenté, sur le lieu de l'intervention, grâce à une application gratuite codéveloppée par une start-up, des sapeurs-pompiers français et Renault. Celles-ci comportent, pour chaque modèle les informations qui permettent aux sapeurs-pompiers de réaliser leurs manœuvres de désincarcération, en toute sécurité pour eux-mêmes et les victimes.

Autres actions déployées en 2018 :

- réflexions sur la meilleure position du service *plug* et du *fireman access* sur les futurs véhicules électriques et véhicules hybrides de la gamme Renault ;
- rédaction de règles de conception pour que les projets véhicules prennent en compte les interventions des services de secours ;
- organisation du séminaire annuel Renault de sécurité tertiaire au Technocentre pour 300 pompiers et ingénieurs Renault. Échanges techniques avec les métiers de l'Ingénierie ;
- participation à différents salons français et étrangers dédiés au secours en 2018 : secours Expo, congrès annuel des pompiers de France ; salons slovène, finlandais, challenge international de désincarcération ;
- organisation de sessions de formation pour améliorer le secours routier pour les pompiers de Slovénie, Pays-Bas, Finlande et Suisse ainsi que dans plusieurs SDIS (services départementaux incendie et secours) : 500 pompiers concernés ;
- participation active à la prise en compte par l'Euro NCAP des interventions des pompiers après accident pour définir la nouvelle notation des véhicules à compter de 2020.

2.2.3.2 L'intégration des nouvelles technologies

Le véhicule du futur est zéro émission, communicant et autonome. Le véhicule communicant est en lien avec les autres véhicules, avec la route et l'environnement. Les véhicules s'échangent des informations sur leur localisation, leur vitesse, leur parcours prévu, etc. Ils jouent le rôle de capteurs pour les autres véhicules : capteurs de trafic, de difficultés de la route, etc. Les informations recueillies sont utilisées en premier lieu pour offrir des services de sécurité (alerte d'incidents en amont du parcours, zones routières avec dangers spécifiques, etc.) ainsi que des services de trafic (congestion, itinéraires bis en temps réel, etc.).

L'autonomie du véhicule est introduite progressivement avec, dans un premier temps, une autonomie partielle ou conditionnelle, en fonction des situations de conduite envisagées.

Un des grands défis est bien sûr d'assurer la sécurité de tous les usagers sur une route toujours plus connectée et automatisée. C'est pourquoi Renault travaille en interne, avec Nissan, VeDeCom, la communauté scientifique, et les partenaires industriels, ainsi que les pouvoirs publics sur l'ensemble des aspects de cette sécurité :

- la sûreté de fonctionnement ;
- la sécurité générale du produit ;
- la conformité à la réglementation (technique et Code de la route) ;
- le respect de la déclaration des principes européenne concernant l'interface homme/machine ;
- la construction de standards et de normes internationaux ;
- la définition de cas d'usage des prestations de connectivité et d'automatisation compatibles avec des usages prévus ou prévisibles, et notamment les effets distractifs potentiels ;
- le respect des dispositions concernant l'enregistrement des données personnelles.

L'objectif est de démontrer cette sécurité au travers de six types d'expérimentations, pour tester et valider la performance et la sécurité des prestations et des solutions techniques :

- des tests fonctionnels élémentaires sur moyens d'essai et de simulation,
- des tests fonctionnels sur pistes,
- des tests fonctionnels sur routes ouvertes avec escorte de signalement,
- des tests de la prestation sur routes ouvertes autorisées,
- des tests « grande échelle » de la prestation sur routes ouvertes autorisées,
- des tests pilotes de pré-commercialisation.

Le véhicule connecté est déjà une réalité dans le cadre du projet collaboratif SCOOP@F.

Des véhicules partiellement automatisés, avec des premiers cas d'usage simples, verront le jour avant 2020 dans la gamme Renault.

2.2.3.3 La sécurité générale du produit

En matière de sécurité générale du produit, Renault a défini et applique une politique générale qui s'appuie sur :

- un référentiel d'événements clients considérés par Renault comme potentiellement sécuritaires. Ces événements sont systématiquement traités lors du passage en concession ou avec des campagnes de rappel. Ce référentiel est mis à jour régulièrement ;
- une organisation avec des correspondants sécurité générale du produit dans chacune des grandes entités impliquées dans la sécurité du produit, sous l'autorité d'un *Expert Leader* (voir 2.3.1.3 La filière expertise au service du plan moyen terme) ;
- la création de dossiers de sécurité par projet (appelés dossiers de démonstration de la maîtrise du risque sécuritaire) ; ces dossiers couvrent les aspects ingénierie, fabrication, vente et après-vente. Ces dossiers sont créés et validés selon des règles et processus adaptés et sont signés par l'ingénieur en chef du projet concerné et par l'*Expert Leader* sûreté de fonctionnement et sécurité générale du produit de Renault ;
- la création et mise en place de sessions de formation/sensibilisation pour les acteurs concernés de Renault.

2.3 INCLUSION

2.3.1 Promouvoir la diversité, favoriser le développement et l'engagement des salariés

En 2018, ce sont 183 002 femmes et hommes qui constituent le capital humain du Groupe Renault dans les 152 entités et 37 pays dans lesquels il est implanté. Ils contribuent toutes et tous à satisfaire durablement les attentes de nos clients grâce à leurs compétences et à leur engagement, tout en reflétant la diversité de la société.

Engagé pour une croissance durable, le Groupe Renault met en œuvre une politique RH globale, équitable et compétitive. Les standards, processus et politiques RH (déployés au niveau mondial) garantissent un cadre de référence commun, source d'équité, de transparence et de professionnalisme pour l'ensemble des salariés.

Afin de s'adapter en permanence aux enjeux du secteur automobile et à l'évolution de l'offre de mobilité, le Groupe décline sa vision globale dans une politique RH qui contribue à faire de Renault une entreprise rapide, innovante, efficace et apprenante. Cette politique, qui s'appuie sur le respect d'un dialogue social de qualité au niveau local et au niveau global, est centrée sur trois priorités :

- acquérir les **ressources et compétences nécessaires** pour préparer la mobilité de demain ;
- accélérer le **développement de nos salariés et la diversité de nos équipes** ;
- développer **un environnement de travail engageant, responsabilisant et attractif.**

Note méthodologique

Les indicateurs de performance sociale répondent aux principaux risques identifiés dans le cadre de la Déclaration de performance extra-financière (« DPEF »), conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017, modifiée successivement par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude et la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, et au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017. Ces nouvelles dispositions se substituent au dispositif « Grenelle 2 » préalablement appliqué.

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales du Groupe consolidées par intégration globale ou qui répondent à la définition d'une opération conjointe.

Différents périmètres sont utilisés dans le présent chapitre :

- périmètre global, couvrant 100 % des effectifs du Groupe, y compris AVTOVAZ ;
- périmètre des filiales consolidées par intégration globale, couvrant 151 entités (sur 152) et 97,5 % des effectifs du Groupe ; la Société correspondant à la définition par opération conjointe est RNTBCI (Inde) pour 66,67 %.

Certains indicateurs ne couvrent pas 100 % du périmètre consolidé notamment pour des raisons de disponibilité des données. Le périmètre de *reporting* des données santé-sécurité, par exemple, couvre le périmètre global du Groupe, incluant AVTOVAZ-Usine de Togliatti, à l'exception des filiales du Groupe AVTOVAZ et d'une autre filiale (Tandil).

Processus de collecte des données et définitions et modes de calcul de certains indicateurs détaillés en annexes sociales 2.5.2.

2.3.1.1 Valoriser l'image de Renault comme employeur de référence

Dans un contexte de révolution digitale et de ruptures technologiques accélérées, de nouveaux métiers émergent qui font évoluer les besoins en compétences nécessaires à l'entreprise. Tous les niveaux de qualification sont concernés par ces transformations, qu'il s'agisse des opérateurs de production, des fonctions support, d'encadrement ou du top management. De plus, l'identification des meilleurs talents s'effectue sur un marché de plus en plus concurrentiel car il ne se limite pas au seul secteur automobile. Pour anticiper et s'adapter à ces mutations rapides, le Groupe Renault recrute actuellement dans toutes les régions où il est implanté de nouveaux collaborateurs aux profils et aux expertises très variés. Il doit donc identifier, attirer et favoriser l'intégration et le développement de talents, issus de générations de plus en plus mobiles : une ambition qu'il a placée au cœur de sa politique RH.

A. Move our World Forward

Cette ambition globale s'appuie sur la définition et la promotion d'une nouvelle promesse employeur, exprimée par un *tag-line* global *Move our World Forward*.

Cette promesse s'appuie sur trois idées fortes. Ce sont les bénéfices pour nos candidats, c'est ce que nous voulons qu'ils retiennent du Groupe Renault en lien avec les priorités du business et notre vision RH. Pourquoi choisir notre industrie ? *Pour réinventer la mobilité pour tous*. Pourquoi nous en tant que constructeur ? *Pour s'enrichir de la diversité de l'Alliance*. Quelle est notre promesse RH au quotidien ? *Grandir avec nous, avoir un impact*.

Avec cette nouvelle image employeur, le Groupe Renault exprime également les compétences attendues des profils qu'il souhaite attirer : des talents « Mobile » « Connecté » et « Autonome » à l'image de nos véhicules.

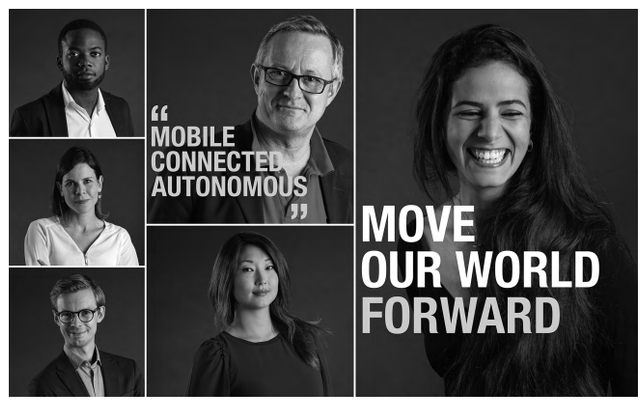
En 2018, une mise à jour progressive de nos différents canaux de communication avec notre nouvelle campagne Image Employeur a été réalisée de manière à offrir une expérience candidat unique et homogène quel que soit le support de communication ou le pays dans lequel le Groupe communique.

En 2018, le Groupe Renault a également poursuivi ses investissements pour assurer une présence digitale RH et une utilisation des réseaux sociaux notamment le premier réseau social professionnel mondial, LinkedIn. De nombreuses solutions RH telles que les licences recruteurs, les pages Carrières et des dispositifs innovants sont testés pour renforcer notre attractivité. Des pages Carrières par pays ont été ouvertes pour la France, l'Espagne, la Russie, la Roumanie, la Turquie, l'Argentine, le Brésil, l'Inde, le Maroc et le *Corporate*. Il s'agit d'un dispositif essentiel dans la stratégie de communication d'une entreprise qui souhaite maîtriser sa présence en ligne, mettre en avant sa stratégie de marque employeur et présenter son actualité, ses produits et services de manière innovante grâce aux fonctionnalités de personnalisation de contenu. Les abonnés de ces pages ont la possibilité de se tenir informés de l'activité de l'entreprise, des produits et des nouvelles opportunités de carrière qui y sont postées. Par ailleurs, de nouvelles *guidelines corporate* ont été produites par l'équipe en charge de la communication digitale du Groupe et partagées avec l'ensemble des contributeurs, en intégrant un volet dédié spécifiquement à la marque employeur.

Au-delà du discours, c'est aussi par notre comportement que nous faisons du Groupe Renault un employeur très attractif. C'est pourquoi tous nos collaborateurs sont concernés.

Notre nouvelle promesse employeur a un impact sur les différentes étapes de l'expérience candidat et collaborateur (attraction, recrutement, intégration, engagement et rétention). À ce titre, en 2018, les axes attractivité et recrutement ont été appréhendés par la sensibilisation des recruteurs du Groupe à nos nouveaux messages ; l'entretien d'embauche étant en effet une excellente occasion de faire connaître notre EVP (*Employer Value Proposition*).

Notre priorité aujourd'hui est de bâtir une stratégie pour favoriser l'engagement et la rétention des talents en s'appuyant notamment sur l'analyse de benchmarks externes et les initiatives réussies dans les différentes régions du monde notamment en matière de qualité de vie au travail.



B. Acquérir les ressources et les compétences nécessaires

L'année 2018 est marquée par la continuité de la croissance des effectifs du Groupe dans le monde, pour faire face aux ruptures technologiques, développer la qualité des produits et les services aux clients. Cette croissance est principalement liée à celle des effectifs de production suite à la diminution du taux de recours à l'intérim afin de favoriser l'amélioration continue du niveau de qualité de nos produits. Les effectifs des équipes de Recherche et Développement ont également été renforcés afin d'acquérir les compétences stratégiques nécessaires au développement des véhicules connectés, électriques, autonomes et partagés.

a) Répartition des effectifs par Régions sur trois ans et effectif moyen DPEF1a DPEF1d

Périmètre du *reporting* social	2016	2017	2018	Part en 2018
GROUPE * (CDI + CDD)	**124 849**	**181 344**	**183 002**	
Europe	70 616	72 132	73 094	39,9 %
dont France	*46 240*	*47 711*	*48 603*	*26,6 %*
Eurasie	26 855	78 255	78 271	42,8 %
dont AVTOVAZ	-	*49 771*	*48 590*	*26,6 %*
Amériques	10 120	12 431	12 291	6,7 %
Asie - Pacifique	4 499	4 531	4 497	2,5 %
Afrique - Moyen-Orient - Inde	12 759	13 995	14 849	8,1 %
Effectif moyen Groupe sans AVTOVAZ	122 493	128 211	132 993	

* *Les expatriés sont comptabilisés dans leur pays d'origine.*

Au 31 décembre 2018, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe incluant AVTOVAZ s'élèvent à 183 002 personnes, dont 179 465 pour la branche Automobile et 3 537 pour la branche financière.

Les effectifs du Groupe sont présents dans 37 pays, regroupés en cinq Régions. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 92 % des effectifs totaux.

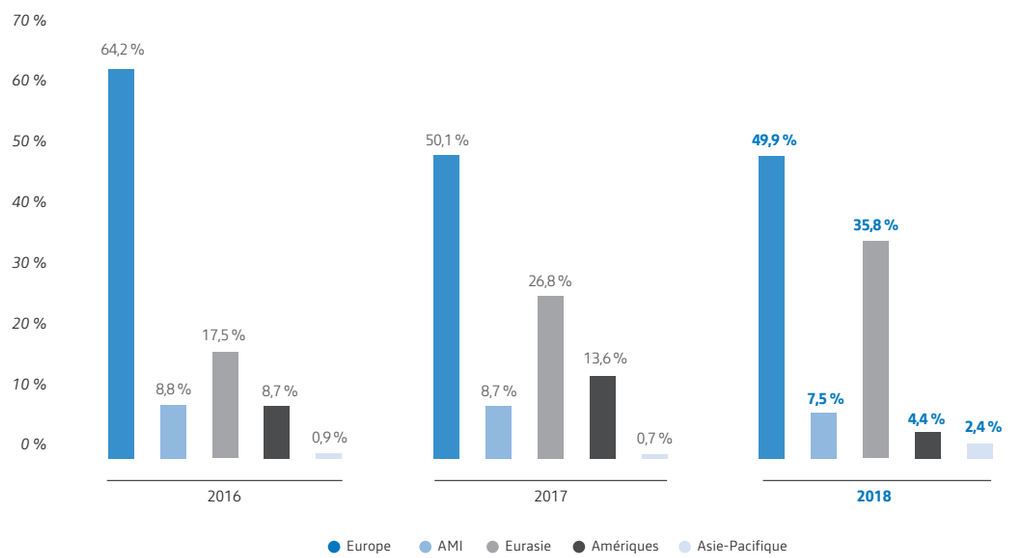
b) Répartition des recrutements DPEF1e

Le volume total des recrutements de l'année 2018 est pratiquement stable au regard de l'année précédente : 25 997 personnes (en CDI et en CDD), soit une hausse de 2,2 % par rapport à 2017. Ces recrutements ont permis de répondre aux besoins des unités de production en particulier en France, en Russie, en Espagne, en Roumanie, en Turquie, au Maroc et en Slovénie. Ils ont également permis de renforcer les compétences nécessaires pour développer les solutions de mobilité de demain, notamment en France, en Inde

et en Roumanie. Enfin ils permettent de renforcer la capacité du réseau commercial à répondre à la demande de services de nos clients, en particulier en France.

En France, l'accord CAP 2020, signé le 13 janvier 2017, a défini un engagement de 3 600 recrutements en CDI sur trois ans, engagement porté à 5 000 par un avenant signé au mois d'avril. Depuis 2017, 4 750 recrutements ont été réalisés. Si on y ajoute 2 300 autres embauches dans le réseau commercial et RCI, ce sont donc 7 050 recrutements CDI que Renault a effectués en France en 2017 et 2018. Par ailleurs au 31 décembre 2018, Renault a recruté 1 700 apprentis sur le périmètre de l'accord.

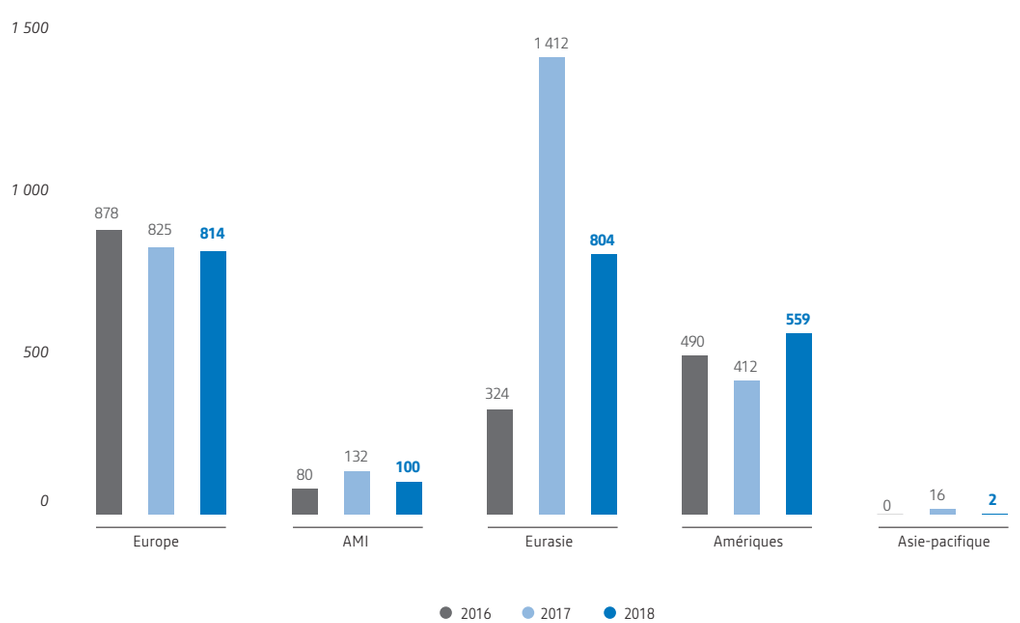
RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR RÉGION SUR TROIS ANS



c) Répartition des licenciements DPEF1f

Dans le même temps, le nombre de licenciements s'établit à 2 279 personnes, en baisse par rapport à 2017 (2 797).

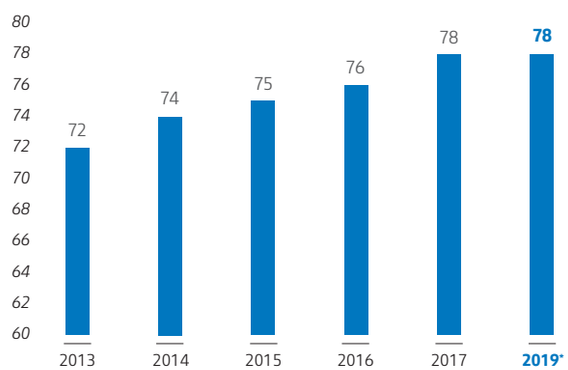
RÉPARTITION DES LICENCIEMENTS PAR RÉGION



C. Engagement et *enablement* des salariés

Tous les salariés du Groupe Renault ont été invités à s'exprimer sur leur engagement, à travers l'enquête salariés, confiée à un cabinet indépendant, qui s'est déroulée du 21 janvier au 8 février 2019. Avec 90 % de répondants, le taux de participation s'est maintenu à un niveau élevé. Les résultats révèlent que le niveau d'engagement des salariés du Groupe reste fort et que l'indicateur « *enablement* » (les conditions pour réussir) continue de progresser. Sur l'ensemble des questions soumises aux salariés, 24 présentent des résultats en progression, 6 sont stables et seulement 4 sont en baisse.

Résultats Engagement



* Enquête initialement prévue en fin d'année 2018, réalisée en janvier 2019

DES SALARIÉS TOUJOURS AUSSI ENGAGÉS

Le niveau d'engagement des salariés du Groupe – c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à stimuler l'enthousiasme de ses salariés, à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail – est un des points forts de l'entreprise. Restant à un taux élevé (78 %), il est stable par rapport à 2017 et se situe à un niveau bien supérieur à la norme globale [1] (11 points) et bien plus par rapport aux entreprises hautement performantes [2]. La Turquie se distingue avec un bond de 16 points gagnés par rapport à 2017, tout comme l'Argentine et le Maroc (+3 points).

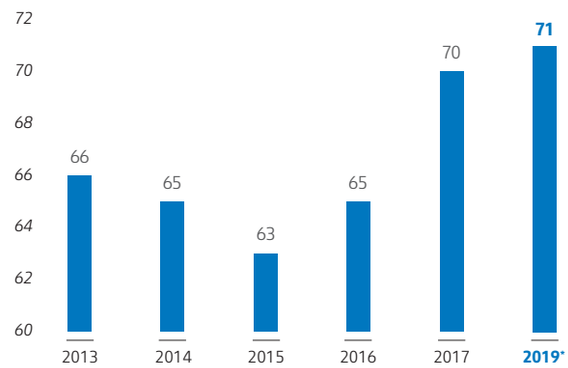
Par ailleurs, 85 % des salariés se disent fiers de travailler pour l'entreprise et 74 % recommanderaient le Groupe Renault comme employeur.

DES CONDITIONS FAVORABLES POUR RÉUSSIR

Le second indicateur, l'*enablement*, correspond à la capacité du Groupe Renault à créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions. Atteignant un niveau de 71 %, il augmente d'un point par rapport à 2017 et se situe à un niveau supérieur à la norme globale (4 points) et très proche du niveau des entreprises hautement performantes. Cette augmentation est particulièrement marquée en Turquie (+12 points) et en Argentine (+5 points).

De plus, 69 % estiment que dans leur équipe il n'y a pas d'obstacle majeur qui les empêche de bien faire leur travail (+2 points par rapport à 2017 et supérieur de 11 points par rapport à la norme globale). Par ailleurs, 76 % pensent que leur travail leur permet de bien utiliser leurs aptitudes et leurs compétences : un résultat en recul d'un point par rapport à 2017 mais qui reste supérieur à la norme globale.

Résultats *Enablement*



* Enquête initialement prévue en fin d'année 2018, réalisée en janvier 2019

DES AMÉLIORATIONS NOTABLES MAIS ENCORE DES PISTES DE PROGRÈS

Suite aux résultats de la précédente enquête, l'amélioration de l'organisation et des process, ainsi que de l'environnement de travail, avaient été au cœur de plusieurs plans d'actions. Ces derniers ont porté leurs fruits, puisque 60 % des salariés pensent que l'organisation du travail permet un travail de qualité (+4 points par rapport à 2017) et 62 % ont une bonne perception des conditions matérielles de travail de l'entreprise (+5 points). Ces résultats témoignent des améliorations réalisées, mais les efforts doivent encore se poursuivre en 2019 car ils demeurent inférieurs à la norme globale.

Autre amélioration notable : 73 % des salariés estiment que l'entreprise offre de bonnes opportunités d'apprentissage et de développement. Ce taux progresse de 8 points par rapport à 2017 et se situe au-dessus de la norme des entreprises hautement performantes. Cette augmentation est particulièrement notable pour la France, qui gagne 9 points par rapport à 2017.

À travers les réponses de l'enquête, les principes d'action du Renault Way sont également confirmés comme des priorités pour les salariés du Groupe, notamment « Garder toujours le client à l'esprit ». Ainsi 85 % déclarent qu'au sein de leur équipe, les personnes se mobilisent pour fournir des produits et des services de qualité (+1 point par rapport à 2017) et 72 % des salariés pensent que les produits et services livrés aux clients sont au bon niveau de qualité (+2 points).

L'enquête salariés permet au Groupe Renault de refléter la perception de ses salariés, à un instant donné, et constitue un outil de progrès pour l'entreprise. L'objectif est de permettre aux métiers, pays et sites de s'approprier les résultats de leurs périmètres, afin d'identifier les leviers de progrès, pour construire leurs plans d'action 2019. Les résultats de cette enquête sont sources de motivation et de performance pour tous les collaborateurs.

(1) Norme globale : référence basée sur la moyenne des résultats de toutes les entreprises du panel des études Korn Ferry.
(2) Norme des entreprises hautement performantes : référence basée sur la moyenne des résultats des 55 organisations les plus performantes dans le monde parmi les études Korn Ferry.

2.3.1.2. Développer les talents, promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management DPEF17b

« Convaincu que la diversité est un levier fondamental de performance, le Groupe Renault développe et valorise la complémentarité des profils et des personnalités au sein de ses équipes. Sa politique d'inclusion a pour objectif de créer un environnement de confiance et de compréhension mutuelle permettant à chaque personne de l'entreprise, quel que soit son âge, son état physique ou son handicap, son genre, son orientation sexuelle, son origine, sa religion, de se sentir à l'aise et d'être soi-même pour exprimer tout son potentiel individuel au service de la performance collective. »

(*Position paper* rédigé par le Comité Diversité et Inclusion. Ce comité, présidé par le Directeur général du Groupe, définit les orientations de la politique d'inclusion de l'entreprise)

A. Mieux refléter la diversité de nos clients au sein des équipes Renault DPEF6c

a) Une approche qui favorise le vivre-ensemble

Afin de prévenir toutes formes de discrimination, garantir à chacun les mêmes chances d'accéder à l'emploi et de se développer au sein de l'entreprise, le Groupe construit sa politique diversité et inclusion autour de thématiques : handicap, intergénérationnel, interculturel, mixité femmes-hommes, orientation sexuelle et identité de genre, religions… L'engagement du Groupe Renault en faveur de toutes les formes de diversité et contre toutes les discriminations s'est traduit par la signature de l'accord-cadre mondial du 2 juillet 2013, « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durable ».

Portée au plus haut niveau de l'entreprise et mise en œuvre par plusieurs parties prenantes (management, ressources humaines, RSE, éthique, partenaires sociaux mais aussi salariés volontaires), cette ambition se décline au travers d'un plan d'action multiple.

Conscient que l'approche actuelle des diversités en « silos » allait atteindre ses limites, le Groupe Renault s'est orienté vers une approche inclusive transversale. Instance globale de réflexion et de décision, le Comité Diversité et Inclusion, composé de membres du Comité exécutif et du Comité de Direction du Groupe Renault, a été créé en 2017. Son rôle consiste à définir les orientations de la politique inclusion et diversité du Groupe Renault à travers une vision et une approche globales, qui prennent en compte l'ensemble des thématiques de la diversité.

En 2018, suite au Comité diversité et inclusion :

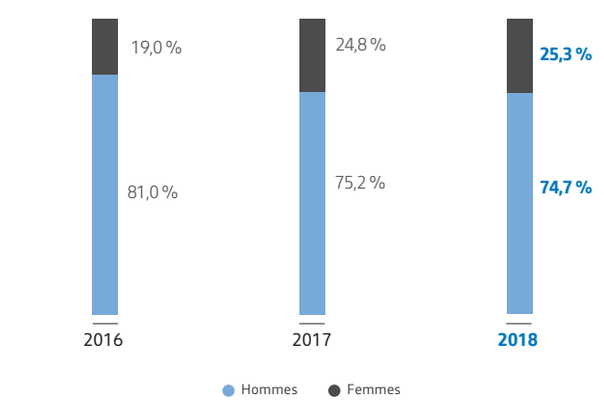
- un nouveau *position paper* (document définissant le périmètre de la diversité applicable à l'ensemble du Groupe) a été approuvé ;
- un *serious game* « Vivre Ensemble la Diversité » a été créé fin 2018. Cette formation transversale à différentes thématiques de la diversité – handicap, interculturel, intergénérationnel, mixité femmes-hommes, orientation sexuelle et identité de genre, religion, syndicalisme – sera déployée dans le Groupe en 2019, sur la plateforme de formation digitale LEARNING@RENAULT. Inspiré de cas réels, cet *e-learning* invite, sous la forme d'un *serious game*, les collaborateurs et collaboratrices à interagir avec différentes mises en situation les sensibilisant à la diversité et à l'inclusion dans le cadre professionnel, pour leur permettre de mieux appréhender ces situations et de réagir de manière adéquate. Cet *e-learning* sera dans un premier temps disponible en français et en anglais. Les situations et les compléments pédagogiques sont adaptés à la culture française et la réglementation en vigueur en France. L'objectif est de diffuser et de renforcer encore l'adhésion autour de l'approche diversité et inclusion du Groupe ;
- un guide de la diversité dans la communication a été diffusé en juillet 2018 aux Directions marketing pays par la Direction marketing Groupe. L'objectif est de s'assurer que toutes les communications marketing du Groupe (publicité, *social media,* événements…) sont conformes en termes de diversité et d'inclusion (non discriminante, non stigmatisante).

Pour faire évoluer les mentalités une communauté interne ouverte à toutes et tous. « MobilizeDiversity » (Yammer) a été créée en octobre 2017, concomitamment à la première réunion du Comité diversité et inclusion. Elle compte, à fin 2018, plus de 5 200 membres qui échangent et partagent idées et actions sur les thématiques diversités. De son côté l'usine de Flins a déployé en juin 2018, dans le cadre de la semaine de la Diversité, une Charte diversité qui reprend les différents engagements du site en la matière. Celle-ci a été reprise par d'autres sites comme, par exemple, l'usine de Sandouville.

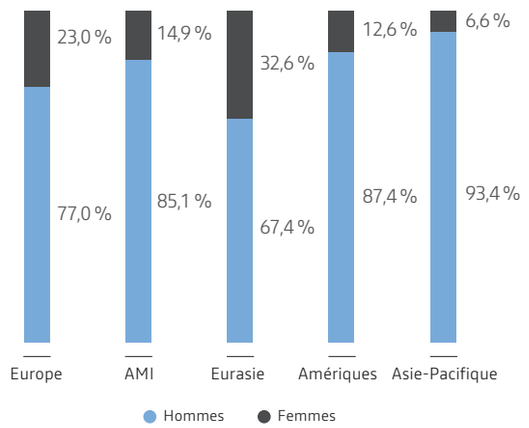
b) Mixité femmes-hommes dans l'entreprise DPEF6a

Au 31 décembre 2018, la part des femmes dans les effectifs totaux du Groupe poursuit sa progression sous l'effet du volontarisme en termes de diversité au recrutement pour représenter désormais 25,3 % des effectifs du Groupe, contre 24,8 % en fin d'année 2017.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS FEMMES-HOMMES SUR TROIS ANS DPEF1b



RÉPARTITION FEMMES-HOMMES PAR RÉGION



La répartition femmes-hommes est calculée sur le périmètre global, situation au 31 décembre 2018.

Afin de promouvoir la mixité femmes-hommes, Renault a lancé début 2010 le plan Women@Renault pour améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise. Ce dispositif repose sur deux volets complémentaires : un plan ressources humaines et un réseau social.

Le premier volet, ressources humaines, concerne la gestion des talents (recrutement, formation, gestion de carrière) et en la matière, Renault s'est fixé des objectifs chiffrés.

Fin 2018, les femmes représentent 25,3 % des effectifs (comprenant AVTOVAZ), 19,9 % des managers de cols blancs et 22,2 % des membres du Comité exécutif. La représentation des femmes est mesurée à tous les niveaux de l'entreprise. Renault a dépassé son objectif avec 27,4 % de femmes à des postes clés du Groupe (environ 2 000 postes) versus 27 % en 2017 et a maintenu la part des femmes dans le Conseil d'administration du Groupe, qui compte en 2018 43,7 % de femmes (selon le Code AFEP-MEDEF), comme en 2017.

Au-delà de ces objectifs chiffrés, il s'agit également de proposer aux femmes des outils pour se développer : les dispositifs de *mentoring* et de formations spécifiques, pour leur permettre d'exprimer pleinement leur potentiel et leur leadership.

Renault veille également à l'égalité de traitement entre femmes et hommes et agit en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle pour tous.

Le deuxième volet du plan Women@Renault repose sur **un réseau social interne, mixte depuis l'origine, international** et **multicatégoriel** où femmes et hommes échangent sur les progrès de la mixité, analysent les meilleures pratiques. Le réseau compte aujourd'hui plus de 4 600 membres dans **14 pays**, dont 24 % d'hommes (contre 14 % en 2014).

Depuis 2014, le Groupe cherche à **impliquer davantage les hommes** dans sa politique en faveur de la mixité femmes-hommes puisque ces derniers sont encore majoritaires dans l'entreprise. Ils sont donc incontournables pour faire avancer le sujet au sein du monde professionnel.

Le réseau organise, en central et dans les pays, des événements et des actions en faveur de la mixité.

En 2018, déjeuners, tables rondes, débats ont été organisés au sein de l'entreprise (en France et à l'international), avec des participants femmes et hommes. Des ateliers de développement professionnel et personnel, *by* Women@Renault : « travailler avec soi pour mieux travailler avec les autres », « changer de fréquence au son du violoncelle et se développer professionnellement », « gérer son temps avec efficacité », « mixité femme/homme ce qu'on a tous à y gagner ». Les inscriptions à ces événements se font en binôme femmes/hommes afin d'enrichir les échanges.

Le Groupe Renault a participé, en mars 2018, à la 8e édition du « **Printemps de la Mixité** », anciennement « Printemps des femmes ». Cet événement rassemble chaque année des femmes et des hommes de grandes entreprises françaises.

En 2018, le Groupe Renault poursuit en France son partenariat avec l'association **« Elles bougent ».** Les marraines de l'association, parmi lesquelles des collaboratrices volontaires de Renault (près de 100), ont pour objectif de créer un dialogue avec ces jeunes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques et techniques. « Elles bougent » et ses partenaires ont invité 120 lycéennes et étudiantes à une visite exclusive du Mondial de l'Automobile 2018. L'association « Elles bougent » cherche à s'internationaliser. Elle est d'ailleurs aujourd'hui en contact avec Renault Espagne et Renault do Brasil.

Renault soutient l'**Observatoire de la Parentalité**. Cette association développe et anime un réseau d'acteurs impliqués dans le domaine de la parentalité en entreprise et de la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces deux domaines occupent en effet une place importante dans les réflexions et actions de Renault.

En 2018, l'entreprise poursuit son engagement, initié en 2016, aux côtés d'ONU Femmes (France) : à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars, le Groupe Renault a lancé le mouvement de solidarité *HeForShe*. Pour renforcer l'implication des salariés du Groupe Renault, des hommes notamment, sur les questions d'égalité et de mixité femmes-hommes, la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE) a décidé de déployer un mini-site web où s'inscrire en 2 clics pour soutenir le mouvement, et trouver de l'information concrète pour agir au quotidien : https://heforshe.renault.com.

Quelques exemples d'actions du Groupe Renault dans ses pays d'implantation :

Women@Renault Argentine
Renault Argentine s'est associé au forum W20 qui s'est tenu à Buenos Aires le 27 février 2018, en vue de préparer le G20 2018. Son objectif : influencer les prises de décisions du G20, en augmentant la participation des femmes à l'économie mondiale.

Women@Renault Colombie
Renault Colombie s'est associé au mouvement « Modo Rosa » pour commémorer la journée internationale du cancer du sein, en présence son Directeur général.

Women@Renault en France
Le Groupe Renault est partenaire de l'association WAVE (*Women and Vehicles in Europe*) depuis sa création en 2008.

L'usine de Sandouville a participé, comme plusieurs autres usines du Groupe, aux Olympiades de la dextérité : 92 participants, dont 25 femmes (soit 27 %, alors qu'elles ne sont que 17 % dans l'effectif usine).

Par ailleurs, 135 collaboratrices de l'usine de Cléon ont participé à la 8e édition de la « Rivière rose » marche/course pour lutter contre le cancer du sein.

Women@Renault Inde
RNTBCI a organisé le 10 octobre 2018 un marathon en soutien à *Run for the Girl Child*. Cette cause soutient l'éducation des filles défavorisées en Inde et prend en charge les frais d'éducation (fournitures scolaires, uniformes, cartables…). 850 employés de RNTBCI (85 % d'hommes et 15 % de femmes) ont participé avec leur famille et leurs amis à ce marathon.

Women@Renault Slovénie
Women@Renault let's race : organisation d'une activité stéréotypiquement masculine en ne la réservant qu'aux femmes de l'usine. Le 20 septembre, sept collaboratrices ont participé à une course de vitesse dans une TWINGO RS.

L'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi a été partenaire du *Women's forum* en France en 2018 pour la onzième année consécutive. Ces rencontres annuelles de leaders internationaux ont pour but d'instaurer des règles du jeu équitables pour les femmes dans l'industrie, dans le monde universitaire, dans la sphère politique et dans la société. L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi était représentée cette année par une délégation de 39 femmes et hommes de Renault, Nissan et Mitsubishi, provenant de 11 pays.

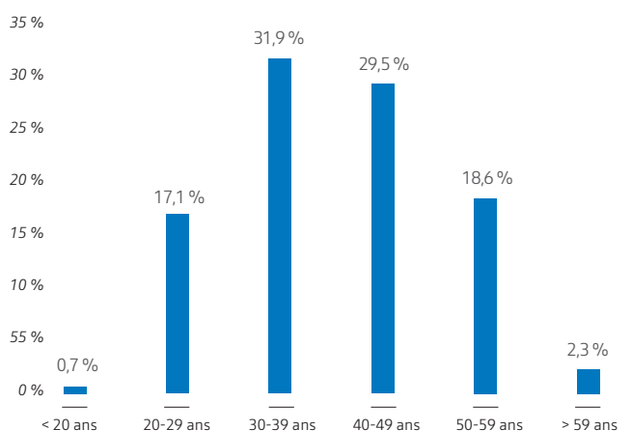
c) Orientation sexuelle et identité de genre

En 2018, le Groupe Renault a été partenaire de *Paris 2018 Gay Games* qui s'est tenu du 4 au 12 août 2018. Il s'agit du plus grand événement sportif et culturel mondial ouvert à toutes et tous (quel que soit l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique ou l'état de santé), porté par la communauté homosexuelle. Ce partenariat a permis à des collaborateurs volontaires (54 personnes) de se mobiliser et/ou de participer aux épreuves sportives. Une opportunité pour le Groupe Renault de faire évoluer les mentalités et de libérer la parole sur cette thématique.

d) Valoriser les talents à tout âge DPEF1c

Sous l'effet des plans de recrutements significatifs, la répartition des effectifs par tranches d'âge demeure équilibrée : 17,8 % ont moins de 30 ans, 31,9 % ont entre 30 et 39 ans, 29,5 % entre 40 et 49 ans, 20,8 % ont plus de 50 ans.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE



La répartition par tranche d'âge est calculée sur le périmètre global, situation au 31 décembre 2018.

Renault est soucieux de développer les talents tout au long de la vie, en aidant tout particulièrement les jeunes à trouver leur place dans le monde du travail et en veillant à valoriser l'expérience des seniors.

L'accord relatif au contrat d'activité pour une performance durable de Renault en France signé en janvier 2017 pour une durée de 3 ans promeut l'emploi des jeunes et des seniors. Il prévoit notamment que 30 % des embauches en CDI seront réservées aux jeunes de moins de 30 ans, dont 40 % réservées aux personnes entrées dans l'entreprise dans le cadre de sa politique jeunes aux termes de l'accord. À titre d'exemple, en 2018, plus de 44 % des recrutés (toutes catégories socio-professionnelles confondues) ont moins de 30 ans.

D'autre part, Renault mène une politique très volontariste, du collège à l'entrée dans la vie active. Un des objectifs de l'Accord CAP 2020 prévoit que 40 % des recrutés de moins de 30 ans soient issus de la politique jeune : alternants, stagiaires ou jeunes en dispositif d'insertion.

Le Groupe Renault développe des programmes et des actions pour tisser des liens entre le monde de l'éducation et celui du travail, professionnaliser les jeunes et développer leur employabilité, avec à chaque fois, une attention particulière accordée à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Les activités que le Groupe mène à travers la Fondation Renault en partenariat avec les écoles, grandes écoles et universités sont décrites dans le chapitre 2.3.2.1.

Depuis 2017, dans un contexte de recrutement important, Renault a été particulièrement actif en France, que ce soit en matière d'emploi, de relations écoles ou de mécénat :

- fin 2018, près de 2 400 jeunes étaient en alternance dans le Groupe Renault en France (dont environ 280 contrats de professionnalisation et 80 CIFRE). Par ailleurs, l'entreprise a accueilli près de 1 200 jeunes en stage au cours de l'année. Ces derniers ainsi que les alternants constituent un vivier privilégié pour les embauches en CDI. Un dispositif de recensement des alternants et stagiaires souhaitant intégrer l'entreprise et correspondant aux besoins en compétences a été mis en place. De plus, pour la 2e année consécutive, un forum interne alternants et stagiaires a été organisé au TCR pour permettre la rencontre avec nos recruteurs et les outiller (avec ateliers de correction de CV ou de recherche d'emploi via les réseaux sociaux) afin de faciliter leur recherche d'emploi, en interne ou à l'extérieur du Groupe ;
- dans le cadre de sa politique de relations écoles, Renault a soutenu financièrement 319 établissements d'enseignement et organismes habilités dans le cadre de la taxe d'apprentissage ;
- depuis 2006, Renault organise, en partenariat avec le monde éducatif et d'autres entreprises, « Course en Cours » ; le Groupe participe également à des opérations de mécénat et des partenariats (cf. chapitre 2.3.3.1) ;
- en 2018, le challenge d'innovation « TWIZY Contest » s'internationalise avec, pour la France, 9 équipes d'étudiants.

e) Intégration professionnelle des personnes handicapées DPEF6b DPEF6d

L'entreprise a initié une démarche d'internationalisation de sa politique handicap, en créant un lien, une sensibilisation entre toutes les initiatives des pays, au service d'un autre regard sur le handicap au travail et dans la société plus globalement. Ce dans le but de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : employabilité des personnes handicapées (recrutement, maintien dans l'emploi), image perçue du handicap, accessibilité, aménagement des postes, formations…

Le taux d'emploi des personnes handicapées est de 2,38 %, et donc en légère baisse par rapport au taux de 2,54 % en 2017 au niveau du Groupe.

Pour renforcer l'internationalisation de sa politique handicap, l'entreprise s'est associée en 2017, et pour trois ans, à l'ONG Handicap International, afin de bénéficier de la notoriété, légitimité, visibilité et expertise internationale de celle-ci en matière de handicap (partenariat basé sur l'axe de l'insertion professionnelle). Des contacts ont d'ores et déjà été créés entre des pays (Renault Algérie et Renault Maroc) avec Handicap International afin de contractualiser un engagement en 2019.

Quelques exemples d'actions mises en œuvre dans les pays d'implantation du Groupe :

Algérie

À l'occasion de la journée mondiale du diabète, Renault Algérie Production a organisé une journée de dépistage auprès des collaborateurs de l'usine. Plus de 180 tests de dépistage ont été effectués.

France

Dans le cadre de la première année d'application du nouvel accord en faveur de l'intégration professionnelle et sociale des personnes en situation de handicap signé avec l'ensemble des organisations syndicales, l'entreprise a poursuivi en 2018 ses actions en faveur du handicap, avec deux priorités :

- l'intégration de salariés en situation de handicap. 33 personnes ont rejoint l'entreprise ;
- le développement du flux d'affaires avec le secteur protégé. Des efforts soutenus sont déployés en matière de maintien dans l'emploi et dans le cadre de la prévention du risque de désinsertion professionnelle.

Le réseau social interne **Handi@Renault** compte aujourd'hui plus de 1 700 membres (contre 1 400 à fin 2016), valides et handicapés. Il constitue une plate-forme d'échanges entre collaborateurs, permettant notamment de diffuser de l'actualité sur le handicap, faire remonter les difficultés rencontrées et partager des bonnes pratiques. Il permet également de soutenir des actions valorisant l'emploi de personnes handicapées et sensibilise au handicap.

Handi@Renault organise régulièrement des événements visant à faire changer le regard sur le handicap. En voici quelques exemples :

- en 2018, un catalogue des actions Mixité et Handicap (*Diversity Actions Kit*) a été mis au point, dans une première version. Il est disponible sur étagère pour toute entité qui souhaite lancer sa démarche diversité ou la renforcer. Ce catalogue a été testé en France à l'occasion de la préparation de la Journée Mondiale du Handicap 2018. De plus, 11 sites français ont déployé des actions autour du 3 décembre 2018 (Renault Siège, Cergy, Villeroy, Choisy, Flins, Renault Tech, Sandouville, Cléon, SOFRASTOCK, Lardy, Technocentre) ;
- plusieurs actions ont porté sur la sensibilisation des collaborateurs, notamment sur la notion de handicap invisible. Les sites de Lardy, Le Plessis, le Technocentre, les usines de Sandouville, Flins, et Cléon ont organisé des conférences sur les troubles dys (dyslexie, dyscalculie, dysphasie…). De son côté, l'usine de Flins a organisé une conférence avec l'intervention de Philippe Croizon, athlète reconnu, amputé de ses quatre membres, venu sensibiliser les collaborateurs de l'usine au handicap. À travers son parcours unique, il souhaite faire évoluer le regard sur le handicap ;
- les salariés, parents d'enfants handicapés, ont créé une communauté Yammer « Handimoitout », soutenue par Handi@Renault, ouverte à tous ceux touchés de près ou de loin par le handicap et qui a pour vocation l'entraide et permet de se donner des conseils, etc. ;
- dans le domaine sportif, le plan Handi@Renault a permis d'activer plusieurs partenariats, notamment avec la Fédération Française Handisport dont l'entreprise (la Fondation Renault depuis 2018) est partenaire depuis une vingtaine d'années avec un soutien financier et la mise à disposition de véhicules. La FFH accompagne Renault dans des actions de formation et de sensibilisation. Renault poursuit ses actions dans le domaine sportif pour sensibiliser au handicap. À titre d'exemple :
  - grâce au soutien de Renault, le Plessis Robinson Volley Ball (PRVB), dans lequel un salarié du Groupe Renault est investi, a ouvert sa section volley pour personnes présentant un handicap mental. Le PRVB s'est vu attribuer le label volley santé niveau 2,
  - association « Courir pour Camille » : une équipe de bénévoles Renault a participé à un événement qui s'est tenu à Sceaux en permettant à Camille de faire une promenade en joëlette (une joëlette est un fauteuil fixé sur une roue permettant de parcourir avec un enfant atteint d'un handicap sur tout type de terrain),
  - championnat du monde de courses en joëlette, des bénévoles du Groupe Renault étaient présents pour l'association de Rouen ARRED (Association Rouennaise de Réadaptation de l'Enfance Déficiente) ;
- en France, Renault poursuit également son partenariat avec l'ARPEJEH et incite les collaborateurs à aller expliquer leur métier à de jeunes élèves en situation de handicap.

Colombie

À l'occasion de la Journée mondiale du handicap, Renault Sofasa a réalisé le don d'un master à l'organisation Crear unidos. Cette entité travaille pour l'éducation de jeunes en condition de handicap cognitif (Down, autisme, etc.), et cherche à développer leurs capacités (sports, inclusion à la vie professionnelle). Le don a été réalisé directement par le Directeur général, au nom du Groupe Renault et de la Fondation Renault.

Turquie

À l'occasion de la journée mondiale du handicap, diffusion d'une vidéo montrant en langue des signes les mots les plus utilisés dans le quotidien. L'occasion, une fois de plus, de rapprocher les salariés d'Oyak Renault.

Par ailleurs, dans le cadre de la cérémonie d'obtention du diplôme d'études secondaires pour personnes handicapées organisée par l'école secondaire Nilufer Special Education High School of MEB, Renault a été reconnu par le Vice-Président municipal et le directeur de l'école en tant qu'entreprise encourageant les élèves handicapés sur le plan matériel.

B. Évaluation de la performance, développement et rémunération

Depuis 2012, Le Groupe Renault a déployé un système global qui intègre trois dimensions : l'évaluation de la performance, le développement et la rémunération des collaborateurs (cols blancs). La mise en place de cet outil Talent@Renault, dans 35 pays, poursuit le double objectif d'être équitable et plus compétitif.

Talent@Renault est destiné à être utilisé par les managers, les collaborateurs (cols blancs) et la fonction ressources humaines.

a) Évaluation de la performance

L'évaluation de la performance est fondée sur trois principes : la collégialité, des critères partagés et du dialogue, à travers l'entretien individuel.

La maîtrise du poste est appréciée selon des critères précis et identiques pour l'ensemble des collaborateurs. L'évaluation qui en est faite par le manager est désormais systématiquement enrichie par une appréciation collégiale, pour garantir davantage de cohérence et d'équité au sein de l'entreprise. Enfin, l'évaluation repose sur l'échange et le dialogue entre manager et collaborateur, au cours de l'entretien individuel annuel. L'entretien individuel est l'occasion de dresser un bilan de l'année écoulée, de fixer les objectifs de l'année à venir et d'expliquer la contribution à la performance de l'entreprise.

De même, lors de cet entretien le collaborateur formalise ses demandes de formation et échange avec son manager sur ses perspectives de carrière. Dans le cas où l'atteinte des résultats serait inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

b) Développement des collaborateurs

Le dispositif Talent@Renault permet également de partager au niveau du Groupe des orientations et pratiques communes en matière de développement des collaborateurs (cols blancs), telles que la définition des critères de sélection des potentiels et la mise en place systématique, pour cette population, de plans de développement intégrant un parcours de carrière.

Enfin, l'outil Talent@Renault permet désormais un meilleur pilotage des plans de succession pour les postes clés de l'entreprise.

c) Rémunération des collaborateurs DPEF1g

La rémunération des collaborateurs (cols blancs) se base sur :

- **le niveau de responsabilité**. Les postes ont été évalués en fonction de leur niveau de responsabilité, en s'appuyant sur la méthodologie internationale Korn Ferry Hay Group. Cette évaluation permet d'établir une cartographie complète des postes en interne, dans les différents métiers et dans les différentes Régions, garantissant ainsi une équité globale et une meilleure visibilité sur les parcours de carrière. Elle présente aussi l'avantage de pouvoir précisément comparer les échelles de rémunération de Renault avec le marché, afin de mieux piloter la compétitivité et l'attractivité de la politique salariale. C'est sur la base de cette classification des postes qu'est désormais structuré le système de rémunération fixe et variable. Cette méthode d'évaluation des postes est déployée dans 37 pays du Groupe ;
- **la maîtrise du poste**, définie selon des critères précis et partagés afin de rendre son évaluation plus objective et de l'harmoniser au sein du Groupe ;
- **le niveau de réalisation des objectifs fixés**.

À travers ces trois composantes, c'est bien la contribution individuelle apportée à l'Entreprise, indépendamment de tout autre facteur, qui est rémunérée.

La partie variable de la rémunération, destinée aux managers et aux cadres, est construite autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est importante ;
- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion d'objectifs collectifs est importante ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte de trois objectifs du Groupe.

Elle s'articule autour de deux dispositifs :

- un dispositif Groupe destiné aux titulaires des postes dont le niveau de responsabilité est le plus important ;
- un dispositif défini au niveau de chaque pays, destiné aux autres managers ou aux cadres.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.2.

Intéressement à la performance du Groupe

Renault applique une politique d'intéressement des salariés en France qui comprend d'une part, une contribution aux résultats financiers du Groupe et, d'autre part, une contribution à la performance des établissements.

EXERCICE 2018

Le 10 mars 2017 un nouvel accord pour la période 2017-2019 a été signé comme le précédent, il comprend deux volets :

- un intéressement aux résultats financiers du Groupe lié aux résultats de la marge opérationnelle du Groupe ;
- un intéressement aux performances de chacun des établissements.

Au cours des trois dernières années, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

Année *(en millions d'euros)*	**Montant cumulé : intéressement financier + performance**
2016	156,2
2017	178,8
2018	170,7

d) Actionnariat et épargne salariale

Renault dispose d'un plan d'épargne groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % (10 filiales adhérentes). Ce PEG est composé de sept Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, et de deux FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault, Code ISIN FR0000131906). Les titres des portefeuilles classés ISR (Investissement Socialement Responsable) sont sélectionnés en fonction de la politique de l'emploi, des conditions de travail, du respect des normes environnementales et du Gouvernement d'entreprise. Ces sept fonds et le FCPE Action Renault sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2018, le montant total de l'intéressement investit dans les dispositifs est de 80,8 millions d'euros en progression de 2,65 % par rapport à 2017.

Par ailleurs, le total des versements en 2018 est de 118,5 millions d'euros.

Renault a mis en place un Plan d'épargne retraite collectif (Perco), système d'épargne collective permettant au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital.

Le dispositif mis en place offre la possibilité pour le salarié de verser au Perco son intéressement, des versements libres ou encore une partie des congés de son capital temps individuel (CTI) dans la limite de 10 jours par an. En complément, Renault abonde à hauteur de 30 % les jours de CTI versés au Perco.

Le salarié a le choix entre une gestion libre de son épargne, les FCPE proposés dans le cadre du PEG ayant été retenus, à l'exception des FCPE d'actionnariat, ou une gestion pilotée via des fonds générationnels de la gamme BNP PARIBAS PERSPECTIVES.

En 2018, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 14,3 millions d'euros, dont 27,65 % de monétisation de jours de congés.

La valorisation totale des plans d'épargne de Renault au 31 décembre 2018 est de 846,24 millions d'euros (voir en annexe 2.5.2).

BNP PARIBAS E&RE assure depuis décembre 2015 la gestion des dispositifs PEG et Perco pour Renault.

e) Opération d'actionnariat salarié *Share the Future*

Dans le cadre de la cession de 14 millions d'actions Renault par l'État français, le Groupe Renault a acquis 1,4 million d'actions le 7 novembre 2017 en vue de réaliser une opération d'actionnariat réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe. Au travers d'un tel plan, baptisé *Share the Future* en écho au plan stratégique du Groupe *Drive the Future*, le Groupe Renault a souhaité fédérer et mobiliser ses salariés à travers le monde, les associer à la création de valeur long terme du Groupe, tout en développant leur sentiment d'appartenance. Les modalités de l'opération ont été arrêtées par le Conseil d'administration du 15 juin 2018.

L'opération s'est déroulée dans 10 pays (France, Roumanie, Espagne, Maroc, Brésil, Turquie, Inde, Corée du Sud, Argentine et Slovénie), totalisant près de 120 000 salariés éligibles.

Elle a permis aux souscripteurs d'investir en actions Renault directement (en Corée) ou via un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (dans les autres pays), à des conditions préférentielles en contrepartie d'un blocage des avoirs pendant environ 5 ans.

Le prix de cession des actions a été fixé le 7 septembre 2018 par le Président-Directeur général de Renault SA sur délégation du Conseil d'administration. Ce prix de souscription décoté est de 58,32 euros (le prix de référence étant de 72,89 euros, déterminé sur la base de la moyenne des vingt derniers cours d'ouverture sur le marché d'Euronext Paris précédant le jour de cette décision).

Deux formules étaient simultanément proposées : une formule classique avec décote de 20 % par rapport au prix de référence et une formule à effet de levier avec un investissement personnel et un rendement minimum garantis mais sans le bénéfice de la décote (la formule à effet de levier n'était pas offerte en Corée du Sud en raison de contraintes légales). Les salariés participant à l'opération ont bénéficié d'un abondement de 4 actions gratuites pour les 4 premières actions souscrites.

Le 2 octobre 2018, à l'issue de la période de souscription, les demandes ont été supérieures au 1,4 million d'actions proposées. Après réduction des investissements selon le dispositif prévu dans les modalités du plan, les actions souscrites ont été livrées aux salariés et anciens salariés le 7 novembre 2018, soit exactement un an après l'acquisition des titres par le Groupe Renault.

Cette offre a permis l'accroissement de la part du capital détenu collectivement par les salariés de 0,5 % par l'intégration dans le dispositif de deux nouveaux FCPE à compartiment, Renault France et Renault International.

f) Évolution maîtrisée des frais de personnel

Les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 6 703 millions d'euros en 2018, dont 6 416 millions d'euros pour la branche Automobile. Ils sont contenus à un niveau proche de 2017 (+3 %). Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 90 % des frais de personnel du Groupe.

Frais de personnel par région	2016	2017	2018	Coût moyen 2018
GROUPE	**5 747**	**6 502**	**6 703**	**36,8**
Europe*	4 349	4 512	4 718	65,0
dont *France*	*3 221*	*3 368*	*3 549*	*73,7*
Eurasie	521	1 006	1 052	13,4
dont AVTOVAZ	-	*450*	*461*	*9,4*
Amériques	368	435	400	32,3
Asie – Pacifique	306	323	297	65,7
Afrique – Moyen-Orient – Inde	203	225	236	16,4

* *Europe y compris Renault-Nissan Global Management.*

2.3.1.3 Offrir des environnements de travail apprenants et faire grandir les équipes

La formation et la gestion des compétences sont des moteurs indispensables pour accompagner le Groupe dans l'atteinte de ses objectifs. L'industrie automobile est en pleine mutation et les métiers de plus en plus complexes : la mobilité de demain sera électrique, connectée et autonome. L'entreprise doit donc non seulement adapter ses compétences pour développer son avantage compétitif et toujours mieux servir ses clients mais aussi favoriser les évolutions en formant aux nouvelles technologies notamment digitales. Ne pas disposer des compétences nécessaires pourrait impacter le Groupe en entraînant une baisse du niveau de qualité des produits, des difficultés à innover, produire ou distribuer nos services et solutions.

A. Gestion dynamique des compétences

Le Groupe Renault s'appuie sur un dispositif de management des ressources qui vise à définir les besoins et mettre en place les actions attendues en termes de recrutements, de formations et d'adaptation des collaborateurs.

Ces démarches prioritairement déployées au sein des métiers de l'Ingénierie et de la Fabrication se sont généralisées en 2018 à l'ensemble des secteurs pour assurer à l'entreprise les compétences dont elle a besoin pour réussir son business plan moyen terme.

Ces compétences sont identifiées par le réseau des experts, les responsables métiers et des benchmarks externes afin de mieux anticiper leurs évolutions à long terme. Comme cela a été expérimenté à l'informatique et à la qualité, le recours à l'auto-évaluation par les collaborateurs se développe pour établir les cartographies des compétences actuelles. Ce diagnostic enrichit les analyses pour une meilleure priorisation des plans d'actions. Ces derniers portent sur la recherche d'une allocation optimale des ressources, la définition des stratégies de recrutement pour acquérir les compétences nouvelles, les plans de formation pour les compétences à renforcer et l'accompagnement des mutations inter-métiers pour s'adapter aux variations des besoins et de l'activité.

La démarche est soutenue par la fonction RH qui apporte une approche globale, challenge les métiers et identifie les points de transformation communs aux différentes entités, pour mieux gérer les impacts transversaux de ces évolutions.

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) en France

En France, l'accord Contrat pour une performance durable de Renault en France (CAP 2020) a été signé le 13 janvier 2017 pour la période 2017-2019 et a remplacé l'accord Contrat social pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France du 13 mars 2013. Les enjeux stratégiques du Groupe ainsi que les évolutions de compétences qui en découlent dans chaque métier sont partagés avec les organisations syndicales, à l'occasion d'un Observatoire des Emplois et des Compétences qui a lieu chaque année. À l'issue de cet observatoire, une cartographie des compétences critiques et sensibles est diffusée à l'ensemble des collaborateurs.

À travers une palette complète de dispositifs, la GPEC est un levier pour gérer le pourvoi en compétences dites critiques et la reconversion des compétences dites sensibles (voir définitions dans la note méthodologique). En 2018, plus de 800 collaborateurs ont adhéré aux différentes mesures qu'elle propose : accompagnement à la création/reprise d'entreprise, période de mobilité volontaire sécurisée, aménagement de temps partiel fin de carrières ou encore dispense d'activité pour les salariés pouvant liquider leur retraite dans les trois ans qui suivent l'adhésion au dispositif.

Les filières de formation certifiantes ont été construites pour permettre à des collaborateurs de changer de métier en développant des compétences à la fois plus stratégiques pour l'entreprise et plus porteuses en termes d'employabilité.

Des agences RH implantées dans chaque établissement accompagnent et conseillent tout collaborateur intéressé par la démarche et les différents dispositifs GPEC sont accessibles via le site intranet de l'entreprise.

Dans le cadre de sa démarche de GTEC (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences), et pour accompagner et sécuriser l'emploi sur ses territoires en France, Renault contribue activement aux travaux et réflexions du pôle emploi et compétences de la filière automobile et mobilités (PFA). À ce titre, l'entreprise s'est engagée pour cinq ans, soit de 2017 à 2021, dans le programme Attractivité, Compétences et Emploi, piloté par la PFA et validé par les pouvoirs publics pour son caractère innovant dans le cadre du programme d'Investissement d'Avenir en emploi et formation (PIA 2).

Formation DPEF5

Dans le cadre du plan à moyen terme « *Drive the Future* 2017-2022 », le Groupe Renault accompagne le développement des compétences de ses collaborateurs afin d'atteindre ses objectifs de croissance durable.

Le lien entre le développement des compétences et notre offre de formation a été renforcé grâce à l'implication forte de tous les acteurs impliqués dans ces activités : écoles et représentants des métiers, équipes formation et ressources humaines, au siège, dans les régions et les pays du Groupe Renault.

Un séminaire global, organisé en juillet dernier par la Direction *Learning & Development* du Groupe, associant les responsables formation des 10 grands pays et des principales régions avec les responsables des écoles métier, a permis de partager avec nos équipes la stratégie de formation du Groupe, qui accompagne le développement des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle dans le cadre d'une démarche d'entreprise apprenante.

Pour supporter cette démarche, **un nouvel outil de gestion de la formation, LEARNING@RENAULT**, a été déployé le 18 janvier 2018 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ce système leur donne accès à une offre composée de 480 modules digitaux portant sur des thèmes transverses ou managériaux et sur le développement de compétences métier. Afin d'accompagner l'évolution permanente de nos métiers, nous avons choisi de renforcer notre offre de formation digitale, afin de multiplier les occasions d'apprendre au quotidien.

À compter d'août 2018, **le déploiement de LEARNING@RENAULT** s'est poursuivi progressivement avec l'intégration de l'offre de formation en présentiel pour les pays suivants : Espagne, Inde, Maroc, Portugal, Roumanie, Russie, Slovénie, Turquie. Le déploiement en France a eu lieu le 7 janvier 2019 donnant accès à ce système global de gestion de la formation, à plus de 80 % des collaborateurs du Groupe.

Les 13 écoles métier poursuivent le développement de leur offre de formation à l'international, en s'appuyant sur les réflexions menées sur les besoins en compétences de nos métiers et en accompagnant le déploiement des priorités de formation dans les pays et les filiales.

Ainsi **l'École de l'Ingénierie** a mis au point un programme de formation dédié aux ingénieurs en chef d'AVTOVAZ et a convergé avec Nissan vers un premier lot de formations communes à l'Alliance dans le domaine du développement Software. L'École de l'Ingénierie a renforcé son offre de formation liée au véhicule autonome, au véhicule électrique et hybride et aux normes et exigences réglementaires. Ce renforcement s'est traduit par la création d'environ 100 nouvelles formations en 2018, dont 24 formations en ligne, en lien avec les drivers stratégiques de l'entreprise. En particulier, peuvent être citées l'intégration de formations aux nouveaux outils de l'Alliance (*One View, OneVal*) et la mise en place d'un parcours certifiant de professionnalisation au management de projet, porté par le nouveau domaine d'expertise créé en avril 2018. Ce parcours fait appel à des modalités pédagogiques variées (présentiel, *e-learning*, plate-forme en auto-apprentissage, webinar, social *learning* et *coaching*). Les participants peuvent également obtenir une certification IPMA (*International Project Management Association*) afin de valoriser les compétences acquises dans l'entreprise dans leur parcours professionnel. Par ailleurs, le parcours de « re-skilling » sur l'électrification des véhicules pour les spécialistes essais, initié en 2016 en partenariat avec le GRETA de l'Essonne, a été finalisé en 2018 avec un 7e module ; ce parcours a concerné 74 participants en 2018 (74 en 2017) pour 7 200 heures de formation sur les 2 ans et va se poursuivre en 2019.

La Digital Academy a travaillé en 2018 à l'élaboration du référentiel de compétences permettant d'accompagner la transformation digitale du Groupe Renault. Cette académie a construit des parcours de formation pour accompagner cette transformation, avec une démarche d'*up-skilling* (programmes *Product Leader*, *Agile Business Analyst*) ou de « re-skilling » (parcours UX designer, Scrum Master, développeur). Le déploiement progressif de ces dispositifs a permis la certification de 8 collaborateurs qui sont devenus « UX designers » après un parcours de 5 mois à temps plein, conçu en partenariat avec Strate Executive Education. Par ailleurs, un parcours de 8,5 mois « devenir développeur » est déployé en partenariat avec SIMPLON.

Au **Design**, une première phase de déploiement de formations numériques a été mise en place. Le projet R-Generation digital vise à optimiser le *process* de développement Design par l'intégration de nouveaux outils numériques, impliquant l'évolution des méthodes de travail et des compétences métiers. Dans un premier temps, des formations pour les métiers de création 2D/3D ont été déployées en format « *coaching* expert » avec Adobe et Autodesk pour perfectionner l'utilisation des outils actuels. D'autres formations ont été conçues pour répondre à de nouveaux usages, tels que le design UX (XD) et la création 3D avec le *generative modeling* (Grasshopper), pour les métiers de designers et de modeleurs numériques.

Le réseau des écoles de l'**Alliance Purchasing Academy** démultiplie le déploiement international des formations aux achats. Cette démarche s'appuie sur la gouvernance conjointe, le partage de contenus pédagogiques et la formation à distance des formateurs locaux grâce à des classes virtuelles.

L'École de la Finance a lancé en partenariat avec GEM (Grenoble École de Management) un vaste programme de formation digitale pour les collaborateurs de la fonction Finance en France, dans un premier temps. Ce programme, intitulé *#DigitalMindset*, est un accélérateur du programme de transformation de la fonction. Ce parcours de six mois est composé de différents modules : conférences, ateliers, groupes de travail et a pour but de développer une culture digitale en donnant une vision des transformations numériques en cours et en formant aux outils collaboratifs de l'entreprise.

L'École de la Qualité et de la Satisfaction Client a développé un programme de formation en ligne intitulé « Les Essentiels de la Qualité et de la Satisfaction Client », afin de sensibiliser tous les métiers et tous nos collaborateurs sur les fondamentaux et l'état d'esprit Qualité. Quatorze modules sont disponibles en français et anglais, présentant les méthodes, outils et processus clés de la Qualité (Plan de Satisfaction Client – PSC, méthode QC Story, *Design to Quality*, conformité). Ce programme sera finalisé en 2019 pour une diffusion globale au sein du Groupe.

Par ailleurs, **l'École du Commerce et de la Communication** a poursuivi les actions de renouvellement de son offre de formation, en lançant notamment une formation en ligne *Digital Com*, destinée à renforcer la culture Digitale des équipes Communication.

Nous cherchons également à développer les opportunités d'apprendre pour les collaborateurs du groupe en proposant dans le portail ***DRIVE YOUR LEARNING*** des articles et vidéos sur les thématiques suivantes : leadership et management, développement personnel, culture digitale et apprendre à apprendre.

Nous poursuivons l'organisation de ***Learning Expeditions*** qui répondent à un triple objectif : créer un état d'esprit numérique, développer l'intelligence collective et donner aux équipes les clés de la transformation de leur métier. Les comités de direction finance, services généraux, communication, audit & contrôle interne, rémunération & *Strategic Workforce Planning* et L*earning & Development* ont vécu ces expériences apprenantes à Paris, Berlin, Tel Aviv ou sur la côte ouest des États-Unis.

En 2018, le nombre d'heures cumulées de formation réalisées par les collaborateurs inscrits au Groupe en 2018 (CDI et CDD) s'élève à 3 536 380 heures (hors AVTOVAZ) et à 5 128 819 heures (avec AVTOVAZ). Par Région, les heures de formation sont réparties comme suit :

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

Régions/heures de formation	2018	2017
Amériques	211 452	145 981
AMI	371 241	343 897
Asie – Pacifique	101 060	113 518
Eurasie avec AVTOVAZ	2 515 123	
Eurasie sans AVTOVAZ	*922 684*	907 638
Europe (hors France)	981 619	866 607
France	948 324	998 064
Total hors AVTOVAZ	3 536 380	3 375 705
Total avec AVTOVAZ	5 128 819	

Au sein des 10 grands pays, les heures de formation réalisées en 2018 sont réparties comme suit :

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION DANS LES 10 GRANDS PAYS

Formation/pays	Argentine	Brésil	Corée	Espagne	France	Inde	Maroc	Roumanie	Russie (avec AVTOVAZ)	Russie (sans AVTOVAZ)	Turquie
Total heures 2014	35 229	105 298	32 954	437 307	759 745	222 885	157 535	467 034		230 087	81 596
Total heures 2015	35 057	83 642	91 805	643 652	827 928	161 654	280 875	417 151		274 121	63 286
Total heures 2016	45 400	71 538	118 164	641 874	844 738	158 277	118 621	465 297		379 383	97 998
Total heures 2017	40 459	65 271	113 246	649 328	998 064	210 494	131 912	432 594		343 632	128 996
Total heures 2018	78 522	95 564	100 549	636 649	948 324	194 636	175 434	418 138	1 751 056	344 705	158 617

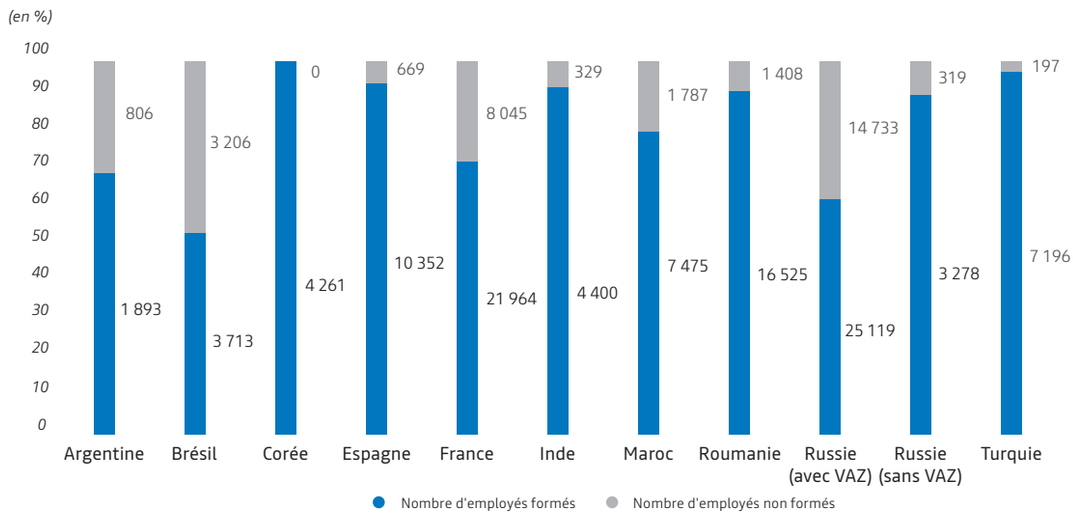
La baisse du nombre d'heures de formation en France est principalement liée à la montée en puissance des formations digitales (avec un impact sur les heures de formation en présentiel) et à la baisse du volume d'heures dans certaines filiales.

Le Maroc a poursuivi le déploiement de formations Management avec un impact positif sur le nombre d'heures de formation réalisées.

TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION ET TEMPS MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

En 2018, le taux d'accès global à la formation (hors AVTOVAZ) est de 81,4 % (74 % avec AVTOVAZ). Le temps moyen de formation (hors AVTOVAZ) est de 24,4 heures par collaborateur (26,2 heures avec AVTOVAZ).

Un suivi trimestriel est effectué au sein des entités majeures des 10 grands pays du Groupe, représentant 76,1 % des effectifs inscrits du Groupe Renault. Le taux d'accès à la formation pour ces entités (hors AVTOVAZ) atteint 82, 9% (76,7 % avec AVTOVAZ) :



La filière expertise au service du plan moyen terme

Depuis 2010, la filière expertise structure et mobilise le savoir et le savoir-faire de l'entreprise pour mettre en œuvre ses axes stratégiques et contribuer à sa performance et à la satisfaction de ses clients. Elle atteint cette année un niveau de maturité qui lui permet de mailler toutes les fonctions du Groupe.

Les 53 domaines d'expertises stratégiques sont établis dans tous les grands métiers avec une forte prédominance dans les ingénieries. En 2018, les domaines liés aux nouvelles technologies ont encore crû. Les domaines existants ont été en partie revisités en cohérence avec ceux créés et en complément des compétences pour accompagner la transformation de tous nos métiers. Un nouveau domaine d'expertise stratégique a été créé en octobre 2018 au sein de la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) du Groupe : le DES Social Business (voir paragraphe 2.3.4.2).

La filière garde sa structure en quatre niveaux :

- **l'*Expert Fellow*,** membre du Comité de Direction Renault. Garant de la définition et de la cohérence des domaines d'expertises stratégiques, il anime le réseau des *Experts Leaders* afin de structurer leur production tant au niveau stratégique avec les feuilles de route qu'au niveau opérationnel concernant les innovations techniques ou méthodologiques, les supports aux projets ou aux questions Qualité. Les travaux collaboratifs menés à l'occasion de groupes de travail participent à une dynamique de progrès partagée des métiers concernés sur les grands challenges, essentiellement techniques, de l'entreprise. Le réseau peut être ainsi qualifié d'organisme agile au service de l'inter-métier. La participation aux instances régulatrices et de standardisation ainsi que leur cohérence sont aussi un livrable de la filière ;
- **53 *Experts Leaders***, chacun rattaché à un directeur métier, garant de leur feuille de route. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'*Expert Leader* structure et anime son réseau interne d'experts et s'appuie sur un réseau externe formé avec des universitaires, d'autres industriels, des associations, des structures d'incubation, etc., afin de permettre à l'entreprise de travailler de façon « étendue » et d'en faire évoluer le périmètre en étant impliqué dans les opérations de collaborations ou d'investissements ;
- **220 Experts**, en charge des sous-domaines d'expertise, sont garants des benchmarks, identifient les partenaires pertinents, s'investissent dans la protection du savoir-faire par les brevets. Ils sont notamment responsables de la promotion des standards et procédés ;
- **500 Référents**, en charge des spécialités métier dont ils font progresser l'état de l'art en étant « la référence » dans leur pratique, construisant ainsi les standards et leur capitalisation, empreinte de leur expérience.

Ce développement continu de la filière expertise permet, grâce à son fonctionnement transversal, d'éclairer via un ensemble de feuilles de route cohérentes, d'accélérer l'enrichissement des savoirs, de mobiliser ces derniers à destination des métiers et des projets du Groupe. Ainsi, au sein de l'Alliance, les filières expertise de Renault et de Nissan se coordonnent régulièrement afin de travailler en synergies sur les feuilles de route stratégiques et les développements communs.

B. Un soutien au développement des compétences managériales

Le Groupe Renault a mis en œuvre depuis 2017 un référentiel unique, le Renault Way, partagé par l'ensemble des managers et collaborateurs.

Le Renault Way est structuré autour de cinq principes :

- « Garder toujours le client à l'esprit » ;
- « Parler vrai » ;
- « Faire simple » ;
- « Apporter sa contribution » ;
- « Apprendre au quotidien ».

Chaque collaborateur du Groupe Renault est invité à appliquer dans son activité au quotidien ces principes du Renault Way afin de coopérer pour mieux servir nos clients.

Au-delà des opérations de communication mises en œuvre auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe Renault, un dispositif d'accompagnement spécifique, Renault Way Team Experience, est déployé jusqu'en 2020 auprès des managers et de leurs équipes. Ce séminaire de trois jours (deux jours suivis d'un jour de retour d'expérience) a pour objet d'aider les managers à traduire très concrètement les cinq principes du Renault Way en actions et comportements collaboratifs quotidiens au sein de leurs équipes.

L'animation de ces séminaires est confiée à des partenaires externes ou aux équipes de Renault-Nissan Consulting ou à des formateurs internes ayant suivi un parcours de formation avant d'animer ces sessions. À fin 2018, 18 formateurs internes ont été certifiés pour accompagner le déploiement de ce programme et 18 pays ont mené des démarches de formation de formateurs, afin d'assurer l'animation des séminaires dans la plupart des langues pratiquées dans le Groupe Renault.

L'offre de formation management sera également progressivement mise à jour pour accompagner le développement des managers, en lien avec les cinq principes du Renault Way.

En particulier, pour les équipes du Manufacturing, un programme de formation pour les managers de premier et second niveau a été conçu : Managing@Renault.

L'objectif de ce programme de huit jours est de :

- renforcer les compétences managériales des chefs d'atelier et des chefs d'unité ;
- standardiser et partager les pratiques managériales communes en s'appuyant sur les cinq principes du Renault Way ;
- promouvoir une posture managériale fondée sur l'écoute et la confiance.

Ce programme, initié dans l'usine de Cacia au Portugal en 2017, a été déployé en 2018 pour les équipes de l'Ingénierie Process.

Renault propose également aux managers la possibilité de bénéficier d'un *coaching* sous la forme d'un accompagnement personnalisé en face à face sur 10 mois. Cela permet au collaborateur de trouver de nouvelles solutions plus adaptées à sa situation, de développer son potentiel, sa prise de recul et d'expérimenter de nouvelles postures.

Préparer les leaders de demain

La fonction ressources humaines fait évoluer ses politiques et ses pratiques de développement des femmes et des hommes de l'entreprise pour les adapter aux nouveaux enjeux du Groupe et pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie.

Renault s'attache, notamment, à développer la diversité culturelle de ses titulaires de postes clés. Dans cette optique, Renault définit ses « profils internationaux » comme des « managers non nationaux ou ayant un parcours professionnel d'au moins 12 mois consécutifs à l'international ou ayant obtenu un diplôme à l'étranger ». Renault poursuit les actions entamées lors de son précédent Plan Moyen Terme et a atteint fin 2018 une proportion de 44,6 % de profils internationaux titulaires de postes clés (par rapport à 43,9 % en 2017).

Avec un processus de détection des talents partagé par tous les métiers et par toutes les Régions, mais aussi avec l'animation d'une politique de valorisation de la diversité, Renault favorise l'égalité des chances et la prise en compte de la diversité pour préparer l'avenir du Groupe dans un environnement de plus en plus global.

Afin de s'assurer de la robustesse de ce processus de gestion des talents, Renault ambitionne notamment d'avoir un plan de succession pour chacun des postes clés du Groupe. Chaque mois un indicateur, partagé par la fonction RH, permet de s'assurer que les plans de succession sont construits.

Les orientations en termes de développement des talents, fixées en 2012, évoluent pour s'adapter à l'internationalisation du Groupe :

- déploiement de la définition explicite et homogène partout dans le monde des critères de sélection des trois niveaux de potentiels. À ce titre, et afin de renforcer la diversité, le critère d'âge et le critère de maîtrise de la langue française ont été supprimés ;
- animation du processus décentralisé de détection (pour les trois niveaux) et de validation (pour deux niveaux) des talents. Les pays et les Régions sont en charge de l'identification des potentiels et candidats aux postes clés.

Le *Renault leadership assessment*

La détection des talents s'appuie sur un outil d'*assessment*, en complément des évaluations de la performance durable et d'entretiens croisés : le *Renault Leadership Assessment* (RLA). Cet outil de développement est fondé sur sept critères de leadership sélectionnés en cohérence avec notre référentiel. Le RLA est réalisé avec un cabinet de consultants spécialisés. Il est un outil de développement des collaborateurs mais aussi un outil d'aide à la décision pour les Comités de carrière en charge de valider les talents de Renault. Il renforce l'objectivité et l'équité dans l'évaluation des potentiels. Le RLA a concerné plus de 1 000 personnes depuis sa mise en place en 2012 sur les trois niveaux de potentiel. Le RLA est également utilisé pour des analyses collectives qui permettent d'ajuster nos axes et outils de développement.

Le diagnostic individuel établi à partir du RLA est partagé avec chaque collaborateur concerné et donne lieu à un plan de développement individuel qui peut combiner plusieurs éléments :

- des formations complètes de type Écoles de commerce ;
- des formations permettant de renforcer des compétences spécifiques, tant en matière de connaissance (finances, négociations internationales, etc.) qu'en matière de savoir-être (communication par exemple) ;
- des bilans professionnels ;
- du *coaching* individuel, externe ou interne, pour travailler une prise de fonction à enjeu pour Renault ou pour développer des points spécifiques (posture managériale, communication, etc.) ;
- du *mentoring* (découverte d'autres métiers de l'entreprise, management par l'innovation, relation avec les pairs, etc.) ;
- des mises en situation soit par des changements de fonction, soit par la participation à des groupes de travail ou équipes transverses ;
- des prises de responsabilités à l'international.

Ouverture sur des partenariats multiculturels

Ces plans de développement intègrent également l'ouverture à des partenariats multiculturels et tout particulièrement au sein de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi.

Depuis 1999, les échanges croisés de collaborateurs constituent un des piliers de l'Alliance Renault-Nissan. Ces échanges ont permis d'améliorer la collaboration entre les deux entreprises et la mise en œuvre de synergies et de bonnes pratiques au sein de l'Alliance. Au-delà des missions temporaires, près de 200 collaborateurs des deux entreprises travaillent ainsi chez leur partenaire en 2018. Ces échanges concernent principalement les collaborateurs à fort potentiel d'une part, afin d'enrichir l'expérience internationale des leaders mondiaux de demain, et les experts d'autre part, afin de partager et développer les compétences critiques au sein de l'Alliance. Le pilotage de ces échanges de profils experts a été décentralisé dans les Régions.

Au-delà de ces échanges, un programme de formation commun entre Renault, Nissan et Mitsubishi contribue au développement d'une culture Alliance. L'*Alliance Leadership Development Program* (ALDP) s'adresse à des potentiels ou actuels cadres dirigeants des trois entreprises pour favoriser une meilleure connaissance de l'entreprise partenaire dans la perspective du renforcement des synergies.

Les liens avec les autres partenaires de Renault, tels que Daimler, renforcent également l'ouverture à l'international et la capacité à travailler en partenariat.

2.3.1.4 Dialogue social

En 2018, le dialogue social au sein du Groupe est resté dynamique et témoigne de la volonté de privilégier la voie de la négociation pour relever les défis contemporains : allier compétitivité de l'entreprise et cohésion sociale, tout en prenant en compte des attentes diverses et des contextes économiques locaux très contrastés.

A. Un dialogue social à l'échelle des cinq continents

DPEF4a DPEF6a DPEF6b DPEF6c DPEF6d DPEF17a DPEF17c DPEF17d DPEF18

Le Comité de Groupe Renault, qui a célébré en 2018 ses 25 années d'existence, est l'instance unique de représentation de tous les salariés du Groupe Renault au niveau mondial. Composé des représentants de la Direction générale et de 40 représentants des salariés venant des différents pays où Renault est présent, il reflète la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde.

Instance privilégiée d'un dialogue social international ouvert et responsable, il permet à la Direction générale et aux représentants des salariés d'échanger sur la situation et les orientations stratégiques du Groupe, ainsi que sur les intérêts de l'ensemble de ses salariés, dans le respect de toutes les parties prenantes.

Le Comité de Groupe peut être réuni :

- en formation de Comité de Groupe monde, réunissant les 40 membres du comité venant de 26 pays ;
- en formation de Comité de Groupe européen, réunissant les 31 membres venant de 19 pays européens ;
- en formation de Comité de Groupe restreint, composé de 11 membres élus par le Comité de Groupe monde ;
- en formation de Comité de Groupe France.

Ce dialogue régulier permet à la Direction générale et aux représentants des salariés de mieux anticiper la dimension sociale des changements à l'échelle du Groupe Renault, afin de conjuguer, dans un contexte de concurrence mondialisée, la performance économique du Groupe et le développement de ses collaborateurs.

Le Comité de Groupe Renault est également l'instance de suivi de l'accord-cadre mondial **« S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables »**, conclu le 2 juillet 2013 par la Direction générale de Renault, le Comité de Groupe Renault et IndustriALL Global Union.

Le Comité de Groupe restreint a connu, cette année encore, une activité soutenue, alternant présentations et échanges en salle avec les membres de la Direction générale et des experts métiers, des déplacements sur site et l'ouverture de la négociation d'un nouvel accord-cadre mondial, complémentaire à celui de 2013, portant sur différents aspects de la vie au travail.

L'évolution du monde automobile, que ce soit sur le plan économique, technologique, social ou sociétal, a fait l'objet de nombreux échanges, tant avec les membres du Comité de Groupe restreint qu'avec ceux du Comité de Groupe monde, qui a notamment pu suivre une présentation détaillée sur l'industrie 4.0 ainsi que des présentations sur les évolutions métiers.

La mise en œuvre du nouveau plan stratégique *Drive the Future* a également fait l'objet de nombreux échanges avec les membres des comités restreint et monde, qu'il s'agisse de l'accélération de la convergence entre les différents acteurs de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi dans les fonctions clés du Groupe que du développement de Renault en Chine, en Eurasie et en Europe. Les membres du Comité de Groupe restreint ont également pu échanger, dès le 22 novembre, sur la mise en place d'une gouvernance provisoire et sur les mesures engagées pour préserver les intérêts de Renault et la pérennité de l'Alliance.

La mise en œuvre du projet d'alerte professionnelle et du projet d'actionnariat salariés a également fait l'objet d'échanges spécifiques et préalables.

Le déplacement en Turquie, en septembre, des membres du Comité de Groupe restreint a permis de faire un point sur les enjeux industriels et sociaux des usines de véhicules et de mécanique d'Oyak Renault et de rencontrer les délégations locale et nationale du syndicat Turk Metal. Ce déplacement a notamment permis de comprendre les nombreux plans d'action mis en œuvre pour que l'usine retrouve son niveau de compétitivité et de stabilité sociale.

La *Learning Session* 2018 a conduit, en novembre, les membres du Comité de Groupe restreint en Corée, pour une découverte approfondie des enjeux industriels, commerciaux et de recherche et développement de Renault Samsung Motors. Des rencontres avec les délégations des représentants des salariés de l'Usine de Busan et du centre technique RTK de Séoul ont permis de mieux éclairer les enjeux sociaux et sociétaux.

Enfin, la première partie de l'année a été consacrée à la préparation de l'ouverture de la négociation, en octobre, d'un nouvel accord-cadre mondial, portant sur différents aspects de la vie au travail ; cette négociation, qui réunit la Direction de Renault, les membres du Comité de Groupe Renault, au nom de leurs fédérations respectives, et IndustriALL Global union, est en cours. Trois réunions se sont tenues au deuxième semestre, à raison d'une par mois, à partir d'octobre.

Un accord-cadre de portée mondiale

« S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables ».

L'accord-cadre mondial constitue un cadre de référence pour la mise en œuvre, au niveau international, de la politique ressources humaines, dans le respect des législations nationales et des conditions locales du dialogue social.

Points clés de l'accord-cadre mondial

S'assurer du respect des principes énoncés dans le cadre de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail.

Favoriser le dialogue social, notamment par le respect des principes fixés par la convention de l'Organisation internationale du travail n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit social, ainsi que de la convention n° 98 de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective.

Agir pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, avec la définition d'une politique « prévention santé-sécurité et environnement de travail », impliquant, selon leurs champs de responsabilités, managers, salariés, professionnels de la santé et de la sécurité et représentants de salariés.

Gérer l'emploi et les compétences, en anticipant au mieux les évolutions des métiers à travers une démarche dynamique des compétences, tout en promouvant la diversité.

Veiller au respect des prescriptions de la convention n° 100 de l'OIT sur **l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale**.

S'assurer que partout dans le monde où il est implanté, les salariés et leurs familles bénéficient d'une **protection suffisante en cas de décès, d'invalidité, d'accident du travail ou de maladie professionnelle**.

Intégrer comme critère déterminant dans la sélection des fournisseurs et sous-traitants, le respect des droits sociaux fondamentaux.

Promouvoir les trois domaines prioritaires de la **responsabilité sociétale** :

- le soutien des projets éducatifs ;
- l'insertion des jeunes dans l'univers automobile ;
- la sécurité routière.

Contribuer à la **protection environnementale** et à la mobilité durable pour tous.

Promotion et respect des droits sociaux fondamentaux

Le Groupe Renault s'engage à respecter les principes énoncés dans le cadre de la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux du travail :

- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation.

Ces principes se déclinent dans les conventions OIT suivantes :

- convention n° 138 de 1973 et n° 182 de 1989, relatives à l'âge d'accès au travail et aux pires formes de travail des enfants ;
- convention n° 29 de 1930 et n° 105 de 1957, sur le travail forcé ;
- convention n° 111 de 1958, non-discrimination dans les relations de travail ;
- convention n° 100 de 1951, sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ;
- convention n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- convention n° 98 de 1949, sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- convention n° 135 de 1971, sur les représentants des travailleurs afin de prévenir toute forme de discrimination pour fait d'engagement syndical.

De même, le Groupe Renault a adhéré dès le 26 juillet 2001 aux principes universels, plus particulièrement liés aux droits de l'homme, qui constituent le Pacte mondial adopté à l'initiative des Nations unies (*Global Compact*). Conformément au *Global Compact*, le Groupe Renault lutte notamment contre la corruption sous toutes ses formes. Le Groupe Renault sensibilise les salariés à cette question à travers la Charte éthique du Groupe Renault et différents dispositifs de communication et/ou de formation.

Le Groupe Renault s'engage également sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 mis à jour en mai 2011, ainsi que sur la convention OIT n° 158 de 1982. Il reconnaît également ISO 26000 comme référence.

Le plan de vigilance en matière de droits humains et de libertés fondamentales DV1a

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, des séances de travail exploratoires ont réuni la Direction des ressources humaines Groupe, la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise, la Direction prévention et protection du Groupe, la Direction de l'éthique et de la compliance du Groupe, la Direction des achats, la Direction hygiène sécurité et environnement. Par ailleurs, des échanges réguliers ont eu lieu avec le secrétaire du Comité de Groupe monde. Une veille complémentaire a été mise en place, sur la base notamment du rapport de l'OIT 2018 sur l'application des standards internationaux (ILO Application of International Labour Standards 2018) et des remontées des pays, qu'il s'agisse des partenaires sociaux, des correspondants Éthique ou des Directeurs ressources humaines locaux.

Au vu de cette cartographie, et compte tenu de l'implantation géographique du Groupe dans le monde, Renault a décidé de prêter une attention plus particulière sur la mise en application de la convention de l'OIT n° 100 (Égalité de rémunération) et sur la convention de l'OIT n° 111 (Discrimination, emploi et profession).

Évaluation et suivi des mesures DV2a

Les résultats de cette mise en vigilance font notamment l'objet d'une évaluation régulière et d'un suivi à travers les échanges avec le Comité de Groupe monde dans le cadre des réunions de suivi annuelles du Comité de Groupe Renault et dans le cadre de la mise en œuvre d'un nouvel accord-cadre mondial en cours de négociation sur différents aspects de la vie au travail, dont un chapitre entier est dédié à l'engagement durable du Groupe pour l'inclusion.

Actions d'atténuation des risques DV3a

La Direction de l'audit intègre désormais dans ses audits locaux des pratiques ressources humaines la connaissance et le respect des droits sociaux fondamentaux.

Par ailleurs, une formation et une sensibilisation des Comités d'éthique locaux sont en cours d'étude. Elle devrait permettre, par une déclinaison des risques au niveau le plus proche des opérations, de mieux identifier les situations à risques en matière de droits humains et d'y apporter des solutions adaptées.

Efficacité des mesures DV5a

L'efficacité des mesures mises en place est notamment mesurée au vu du nombre d'incidents éventuellement remontés tant par le système d'alerte professionnelle interne que par les différentes parties prenantes.

B. L'organisation du dialogue social au niveau mondial DPEF4a

La composition des 40 membres du Comité de Groupe Renault témoigne de la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde. Elle vise à favoriser l'expression de cette diversité, en permettant notamment aux principales entités ou filiales d'être effectivement représentées au regard des effectifs concernés, et dans le cadre d'un équilibre global :

- Espace économique européen : 31 membres (Allemagne, Autriche et Suisse, Belgique, Pays-Bas et Luxembourg, Espagne, France, Italie, Pologne, Hongrie, Slovaquie et République tchèque) ;
- autres pays : neuf membres (Argentine, Brésil, Corée, Inde, Maroc, Russie et Turquie).

Le Groupe Renault veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans l'ensemble des entités du Groupe par des salariés représentatifs du fait de leur élection ou de leur appartenance syndicale. Il affirme son attachement au strict respect de la liberté syndicale, en matière d'adhésion et de prise de responsabilité syndicale, conformément aux principes fixés par la convention de l'Organisation internationale du travail n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.

Le Groupe Renault s'engage également à respecter les termes de la convention de l'Organisation internationale du travail n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective.

Les membres titulaires ou suppléants du Comité de Groupe doivent être salariés de Renault ou d'une filiale dont Renault détient directement et indirectement plus de la moitié du capital social. Ils doivent y détenir un mandat de représentant des salariés, électif ou syndical.

Le Comité de Groupe a été réuni en 2018 à 35 reprises : 8 réunions internes, 15 réunions du Comité de Groupe restreint, 2 sessions extraordinaires, l'une portant sur le projet d'accélération de la convergence dans les fonctions clés, la seconde sur le projet de plan d'actionnariat salarié du Groupe Renault, 3 journées en session plénière, 3 réunions de suivi de l'accord-cadre mondial de 2013, 3 réunions de négociation et une réunion de préparation à la négociation.

AGENDA SOCIAL 2018

1er semestre	2nd semestre
Résultats commerciaux 2017 et politique Satisfaction Client	Session plénière et rencontre avec le Directeur général adjoint
Résultats financiers 2017 Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi	Résultats financiers et commerciaux à mi-année Développement de Renault en Eurasie et en Europe
Développement de Renault en Chine RCI Bank : stratégie et nouveaux services Sofrastock International	Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi Transformation digitale, Industrie 4.0 Mondial de l'Automobile de Paris
Actionnariat salariés	Renault en Turquie *Learning session* en Corée
Échanges préparatoires à l'ouverture de la négociation d'un nouvel accord-cadre mondial portant sur différents aspects de la vie au travail	Réunion de suivi de l'accord-cadre mondial Amélioration de la qualité de vie au travail : ateliers d'échanges et ouverture de la négociation d'un nouvel accord-cadre mondial

Le suivi de l'accord-cadre mondial

Les parties signataires ont complété cet accord, dès sa signature, par la **définition d'un outil de *reporting*** annuel, sur la base de 60 indicateurs, définis conjointement avec les experts métiers. Ces 60 indicateurs ont été également directement inspirés des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et de la norme ISO 26000.

Cet outil de *reporting* est complété par des échanges annuels, in situ, avec des experts métiers du Groupe et des fournisseurs locaux, que ce soit à l'occasion de la *learning session* annuelle, voyage d'études effectué chaque année par le Comité de Groupe restreint, afin de mieux appréhender les aspects socio-économiques et culturels d'un pays dans lequel Renault est implanté et de mieux comprendre les enjeux industriels, commerciaux et sociaux de Renault dans ce pays, ou à l'occasion d'un déplacement sur un site ou d'un établissement. Depuis 2012, six *learning sessions* ont conduit les membres du comité restreint successivement au Maroc, au Brésil, en Roumanie, en Argentine, en Inde et en Corée.

L'accord-cadre mondial constitue ainsi un cadre de référence pour la mise en œuvre de la politique ressources humaines, dans le respect des législations nationales et des conditions locales de dialogue social.

Cet accord prévoit également les modalités de traitement des difficultés éventuelles rencontrées dans des pays, en veillant notamment à préserver un climat de confiance et à privilégier la recherche d'une solution par le dialogue, en premier lieu, au niveau local, par rapport à toute autre action.

Ce chapitre a été complété en début d'année par la finalisation d'un mémorandum, précisant les modalités d'information, d'investigation et de résolution des difficultés éventuelles par chacune des parties signataires.

À noter également l'intervention de Mme Marie Ange Moreau, Professeure émérite à l'Université de Lyon 2, chargée de recherche par le Bureau international du travail, sur la spécificité des accords-cadres mondiaux devant les membres du Comité de Groupe monde.

C. Un dialogue social local permanent DPEF4c

Les nombreux accords nouvellement conclus et/ou renouvelés dans l'ensemble des pays témoignent de la dynamique sociale à travers le monde et de la volonté permanente autant de la Direction du Groupe que des partenaires sociaux de négocier des accords permettant de concilier durablement intérêts de l'entreprise et intérêts des salariés.

En Argentine, l'accord conclu le 12 novembre 2018 entre la direction de Metalurgica Tandil et le syndicat UOM précise les conditions de fermeture de l'usine de fonderie de Tandil ainsi que les conditions d'indemnisation de ses 72 salariés en contrat à durée indéterminée et 27, en contrat à durée déterminée.

En région **Afrique – Moyen-Orient – Inde** :

- au **Maroc**, trois protocoles d'accord signés, l'un avec les représentants syndicaux des salariés de Renault Tanger Exploitation, l'autre avec les représentants syndicaux des salariés de la SOMACA et le dernier avec les représentants syndicaux de Renault Commerce, précisent les conditions d'emploi et les avantages des collaborateurs de ces trois entités.

En région **Amériques** :

- l'**Argentine** a poursuivi ses négociations en application de l'accord de compétitivité pour faciliter la fabrication de trois *pick-up* d'une tonne de charge utile pour Renault, Nissan et Daimler : six accords spécifiques précisent les conditions de rémunération de l'ensemble des collaborateurs ainsi que la formation professionnelle destinée aux nouveaux embauchés ;
- le **Brésil** a renouvelé son accord collectif de travail pour les années 2018-2019-2020, définissant ainsi les conditions de rémunération et d'évolution professionnelle de ses salariés. Cet accord spécifie notamment les aides apportées pour les salariés ayant des enfants jusqu'à l'âge de douze ans ;

- la **Colombie** a conclu, avec une délégation de salariés, le nouveau pacte collectif pour les salariés de Renault Sofasa s.a.s. précisant l'ensemble des éléments de vie de ses collaborateurs (santé, rémunération, congés, parcours professionnels, aide à la scolarité des enfants…) ;
- tandis qu'au **Chili**, l'accord collectif conclu en décembre 2017 continue d'être applicable jusqu'au 30 novembre 2019.

En région **Asie – Pacifique :**

- en **Corée**, le renouvellement de l'accord conclu en 2017, permettant à Renault Samsung Motors de continuer à préserver la compétitivité de Renault Samsung Motors dans un marché très concurrentiel, ainsi que le renouvellement de la convention collective locale, conclue pour deux années en 2016, ont été initialisés au deuxième semestre et devraient aboutir dans le courant de l'année 2019.

En région **Eurasie :**

- en **Turquie,** la convention collective de la métallurgie, dont la négociation s'est terminée au début de l'année, continue de s'appliquer ;
- la **Roumanie** a renouvelé ses deux conventions collectives, l'une pour les salariés des usines de Dacia à Pitesti, l'autre pour les salariés de Renault Technologie Roumanie.

En région **Europe** :

- en **France**, l'accord signé, le 13 janvier 2017, par la CFDT, la CFE-CGC et FO, portant sur les années 2017, 2018 et 2019, intitulé **« Renault France - Cap 2020 - Contrat d'activité pour une performance durable de Renault en France »** a continué d'être un point d'appui important pour le nouveau plan stratégique de Renault *Drive the Future*. Il repose sur trois enjeux : la satisfaction du client, la performance durable et la motivation des femmes et des hommes de l'entreprise. Cet accord intègre des engagements en termes d'activité et de performance :
  - faire des usines françaises une référence pour le Groupe ;
  - assurer des perspectives d'activité jusqu'à fin 2019 ;
  - garantir un investissement significatif en Recherche et Développement ;
  - un effort particulier pour renforcer les ressources de l'ingénierie France.

  Ces engagements sont accompagnés d'une politique sociale efficace et motivante et s'appuient sur un dialogue social important au niveau central et local pour la construction d'une performance durable.

  La deuxième année d'application de cet accord a été marquée, le 16 avril 2018, par la signature d'un avenant à l'accord CAP 2020 (CFDT, CFE-CGC et FO) pour préparer les compétences de demain, avec trois engagements :
  - l'engagement de recrutements en France est porté de 3 600 à 5 000 CDI sur 2017-2019,
  - 15 millions d'euros supplémentaires pour renforcer le plan d'investissement sur la formation professionnelle,
  - un dispositif de dispense d'activité (DA) pour les salariés volontaires.

  Le bilan de l'accord pour cette année 2018 est positif : près de 2 100 recrutements CDI ont été réalisés en 2018 sur le périmètre CAP 2020. Par ailleurs l'objectif d'intégration de 1 000 alternants a été atteint. Les investissements en formation et conditions de travail sont également supérieurs aux engagements de CAP 2020 et le programme de modernisation du Technocentre s'est poursuivi.

  Un accord Handicap triennal a été signé le 15 décembre 2017, entre la direction du Groupe Renault et les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC, CGT et FO. Cet accord définit les ambitions de Renault en France sur la question du handicap, conjuguant les valeurs de solidarité et de performance. Il renforce le soutien aux salariés en situation de handicap mais également aux salariés ayant en charge un proche en situation de handicap (conjoint ou enfant).

  Le 19 janvier 2018, un nouvel accord en faveur de l'égalité professionnelle des hommes et des femmes et de la mixité dans l'entreprise a été signé par la CFDT, la CFE-CGC et FO.

  L'accord relatif au dialogue social et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales au sein de Renault a été signé le 17 juillet 2018, intégrant les mesures des lois Macron concernant le dialogue social. Sa déclinaison sur les sites de Cléon et du Technocentre a permis la mise en place des instances représentatives du personnel sur ces établissements.

  Enfin, une négociation sur les nouveaux modes de travail, portant notamment sur le télétravail, a également été engagée au dernier trimestre 2018 ;
- en **Slovénie**, l'accord de compétitivité signé pour la période 2017-2020 avec les Sindikat Revoz – SDR et SKEI Revoz prévoyant notamment l'embauche de 300 personnes en contrat à durée indéterminée d'ici 2020 continue de s'appliquer. Depuis 2017, Revoz a intégré plus de 200 personnes,
- à noter également un accord conclu en **Allemagne**, au sein de Renault Retail Group Deutschland GmbH, précisant, dans le cadre du respect de la Charte éthique du Groupe, les conditions de déplacements et de défraiements professionnels et deux accords conclus en **Belgique** au sein de Renault Retail Group Belgique, l'un portant sur l'octroi de titres repas et l'autre sur les nouveaux horaires dans le cadre de la nouvelle stratégie après-vente (projet « Next »).

88,26 % des salariés du Groupe Renault dépendent d'une **convention collective**.

Bilan des accords collectifs DPEF4b

Les 47 accords collectifs majeurs, signés avec les partenaires sociaux au niveau des pays et en vigueur en 2018, témoignent d'un dialogue social pérenne et responsable, en lien avec la stratégie du Groupe et sa politique de ressources humaines. On distingue plus particulièrement cette année cinq axes majeurs :

- des accords de compétitivité, en cours d'application ou renouvelés ;
- des accords collectifs d'entreprise ;
- des accords de politique salariale, d'intéressement aux résultats et de protection sociale ;
- des accords favorisant le dialogue social ;
- des accords spécifiques.

NB	Pays	Description
		Accords de compétitivité en cours d'application ou renouvelés
6	Argentine	Acuerdo du 3 janvier 2017
	Espagne	Acuerdo de competitividad y empleo 2017-2020 de Renault España SA du 5 avril 2016
		Convenio colectivo de Renault España, SA 2017 du 11 juillet 2016
		Convenio colectivo interprovincial de la empresa Renault España Comercial SA 2016-2019 du 24 juin 2015
	Portugal	Acordo de competitividade da empresa Renault Cacia SA du 30 septembre 2016
	Slovénie	Accord de compétitivité sur la période 2017 – 2020 du 13 février 2017
		Accords collectifs d'entreprise en cours d'application ou renouvelés
10	Brésil	Acordo coletivo de Trabalho 2018-2020 du 7 mai 2018
	Chili	Contrato colectivo de trabajo sindicato du 1er décembre 2017
	Colombie	Pacto colectivo de los trabajadores de Renault – Sofasa s.a.s. du 17 septembre 2018
	France	Renault France - Cap 2020 - Contrat d'activité pour une performance durable de Renault en France 2017-2019 du 13 janvier 2017 Avenant du 16 avril 2018 à l'accord Cap 2020
	Maroc	Protocole d'accord de Renault Tanger Exploitation du 5 mars 2018 Protocole d'accord SOMACA du 8 mars 2018 Protocole d'accord Renault Commerce Maroc du 9 mars 2018
	Roumanie	Contract colectiv de Munca – Renault Dacia du 12 avril 2018 Contract colectiv de Munca du 27 avril 2018 - RTR
		Accords de politique salariale, d'intéressement aux résultats et de protection sociale en cours d'application ou renouvelés
17	Argentine	Accords du 20 janvier, des 4 et 26 avril, du 1er juillet et du 16 novembre 2018
	Belgique	Convention collective instaurant des avantages non récurrents liés aux résultats pour Renault Belgique Luxembourg du 2 janvier 2018
	France	Accord d'intéressement Renault pour les années 2017, 2018, 2019 du 10 mars 2017 Accord d'intéressement aux performances de l'entreprise 2017-2018-2019 – Alpine du 29 juin 2017 Accord d'intéressement du personnel aux performances de l'entreprise pour les années 2017-2018-2019 du 20 mars 2017 – Fonderie de Bretagne Accord d'intéressement 2017-2018-2019 portant sur les performances industrielles du 27 mars 2017 – MCA Accord d'intéressement aux performances de l'établissement de Sofrastock International 2017-2019 du 19 juin 2017 Accord d'intéressement aux performances de l'entreprise pour les années 2017, 2018, 2019 du 31 mars 2017 – SOVAB RCI Banque – Accord issu de la négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise pour 2018 du 27 février 2018 RCI Banque – Accord d'intéressement des salariés aux performances de RCI Banque du 25 juin 2018 Avenant à l'accord de participation des salariés aux résultats du groupe Diac du 18 mai 2018 RRG – Accord 2018-2019 relatif au régime collectif obligatoire de remboursement des frais de santé des salariés de l'UES RRG du 26 octobre 2017 Accord sur le déroulement de carrière des ouvriers de fabrication de maintenance hors opérateurs de fabrication de MCA du 25 mai 2018
		Accords promouvant la diversité et la qualité de vie au travail
7	France	Avenant de révision du 9 juillet 2018 à l'accord du 15 décembre 2017 en faveur des personnes en situation de handicap Accord en faveur de l'égalité professionnelle des hommes et des femmes et de la mixité dans l'entreprise du 19 janvier 2018 Accord relatif au télétravail à domicile - MCA - du 11 février 2018 Accord relatif au télétravail à domicile - STA - du 23 avril 2018 Accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la mixité dans l'entreprise – STA - du 25 juin 2018 RCI Banque - Accord relatif au télétravail à domicile du 5 juillet 2018 RCI Banque - Accord en faveur de la qualité de vie au travail du 18 octobre 2018
		Accords spécifiques
4	Argentine	Convenio para la formacion profesional y capacitacion del personal du 15 mai 2018
	Allemagne	Prozedur RRG Deutschanland GmbH du 10 juillet 2018 relatif aux voyages et aux frais professionnels Convention collective relative à l'instauration de nouveaux horaires dans le cadre du projet « Renault Next » du 11 juin 2018
	Belgique	Avenant à la convention collective de travail du 6 décembre 2013 relative à l'octroi de titres repas sous forme électronique
		Accord favorisant le dialogue social
3	France	Accord de calendrier de la négociation collective pour les années 2017 et 2018 du 7 juin 2017 Accord relatif au dialogue social et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales au sein de Renault s.a.s. du 17 juillet 2018 Accord sur le dialogue social au sein de l'UES RRG du 4 septembre 2018

D. Un cadre global pour faire converger durablement performance de l'entreprise et qualité de vie au travail des salariés

Alors que le secteur automobile connaît une mutation profonde, que les évolutions technologiques s'accélèrent, impliquant une adaptation permanente des compétences, et que de nouvelles pratiques de travail se développent, le Groupe Renault s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs, un environnement et des relations de travail propices à leur développement individuel et à leur qualité de vie au travail.

Le Groupe souhaite notamment accompagner ses collaborateurs – premiers acteurs et contributeurs du développement durable de l'entreprise – vers de nouveaux modes de travail qui favorisent la collaboration, l'agilité, le bien vivre ensemble et la transversalité au sein de l'entreprise.

Les environnements de travail deviennent progressivement plus flexibles et, en améliorant la qualité de vie, renforcent la performance de l'entreprise.

Ainsi, **un important programme de modernisation** – le e-TCR – a été lancé en 2018 au Technocentre en France. Il se déroulera jusqu'en 2022. Il prévoit notamment de nouveaux aménagements d'espaces de *co-working* et de convivialité qui favorisent le dialogue entre les salariés, mais aussi d'espaces dédiés à la réflexion et à la concentration. Les idées qui y sont testées ont vocation à être déployées partout dans le Groupe. Des programmes similaires sont déjà en développement en Roumanie et en Inde.

Dans les établissements industriels, une attention particulière est portée à l'apport de lumière, qu'il s'agisse d'éclairage naturel, artificiel ou d'une combinaison des deux, à la réduction des nuisances sonores, ainsi qu'aux moyens de ventilation et d'aération, notamment dans les cas de fortes chaleurs.

L'usage du digital se développe partout. Dans les secteurs industriel, automatisation intelligente et connectivité des logiciels, des données et des équipements dessinent progressivement l'usine du futur. Ce nouveau paysage numérique permet notamment de fluidifier l'accès à l'information en temps réel et de faciliter la prise de décision. Il permet également aux collaborateurs d'accéder, à tout moment, à l'intranet du Groupe et aux informations sociales les concernant, y compris depuis leurs propres smartphones, s'ils le désirent.

Concernant la prévention **des risques psychosociaux et du stress professionnel**, une formation à la détection des personnes en difficulté et à l'amélioration de la qualité de vie au travail est déployée depuis 2012. Une formation « Agir sur la qualité de vie au travail, prévenir les risques psychosociaux » a été déployée sur de nombreux sites. Depuis 2014, plus de 2 900 managers ont été formés en France. Un module adapté aux primo-managers a été déployé en 2017 et est maintenu en 2018.

Avec le même souci de conjuguer engagement des collaborateurs et performance de l'entreprise dans un environnement automobile en constante évolution, le Groupe a ouvert en 2018 avec la fédération internationale IndustriALL Global Union, les fédérations syndicales françaises et les autres fédérations syndicales ou syndicats représentés au sein du Comité de Groupe Renault, **une négociation relative à un nouvel accord-cadre mondial**, complémentaire à celui conclu en 2013. Ce nouvel accord vise à définir un socle social autour de quatre thématiques essentielles : l'importance du management collaboratif, l'engagement durable du Groupe pour l'inclusion, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la transformation des espaces de travail. Cette négociation devrait s'achever dans le courant de l'année 2019.

E. Une organisation du travail flexible DPEF2a

En matière d'horaires de travail, le Groupe Renault respecte les obligations légales et les conventions collectives des pays où il est implanté.

Afin de préserver l'emploi et de s'adapter aux fluctuations des marchés automobiles, Renault met en place des mesures de flexibilité du temps de travail, en s'attachant à trouver le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'entreprise et la qualité de vie au travail des salariés concernés, en dialoguant avec les représentants des salariés et les organisations syndicales. Ces mesures spécifient plus particulièrement les conditions d'aménagement du temps de travail en cas de forte demande (possibilité de recourir à des séances de travail supplémentaires obligatoires par exemple) et de réduction du temps de travail, en cas de baisse de cette demande (par l'utilisation, notamment, de jours de congés collectifs ou individuels).

À titre d'exemple, pour les sites en France, la durée moyenne hebdomadaire du travail est de 35 heures. En usine, le principe est une organisation d'équipes en 2 x 8 alternantes avec, en cas de forte charge, la possibilité de mettre en place une équipe fixe de nuit.

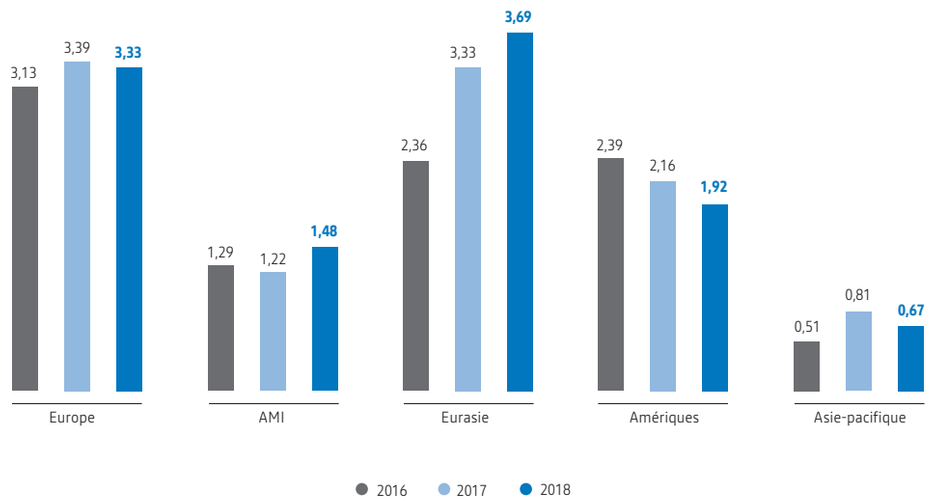
Le Groupe Renault met également en place une organisation du travail alternative et flexible permettant de favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie privée de ses salariés avec par exemple le déploiement du télétravail dans les pays où cela est possible.

En France, Renault S.A.S. dispose d'un accord de télétravail depuis 10 ans. Son succès est constant et croissant avec aujourd'hui plus de 3 200 télétravailleurs. Afin de faire évoluer ce dispositif en lien avec les nouveaux modes de travail favorisés par la digitalisation et les nouvelles attentes des salariés notamment en termes d'équilibre vie professionnelle/vie privée, Renault S.A.S. a engagé, fin 2018, avec les organisations syndicales représentatives, une négociation relative aux nouveaux modes de travail. Cet accord, signé le 7 février 2019 par les représentants des organisations syndicales CFDT, CFE-CGC, FO et CGT, permet de faciliter et simplifier l'accès au télétravail en répondant aux évolutions des modes de travail et aux nouvelles attentes des salariés. Il facilite notamment l'accès aux salariés éligibles à 2 jours de télétravail maximum chaque semaine après inscription dans le nouveau *workflow* dédié, avec possibilité de fixer les séances ou de les poser de manière variable. L'entreprise s'engage également à améliorer les environnements de travail sur les sites en consacrant notamment 1 million d'euros par an en 2019 et en 2020 pour améliorer les environnements de travail des établissements en région parisienne (hors Technocentre), et en augmentant la part patronale pour la cantine au Technocentre.

Absentéisme Groupe DPEF2b

En 2018, le taux d'absentéisme consolidé sur le périmètre du Groupe Renault est en hausse à 3,14 %.

Absentéisme par région



Les taux sont très variables d'un pays à l'autre, notamment du fait de l'étendue des couvertures sociales (prises en charge par les organismes ou absence de prise en charge).

Le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen mensuel et du nombre de journées ouvrées théorique annuel.

Le nombre de jours d'absence est exprimé en jours ouvrés, excluant les journées de chômage partiel, de mise à pied, de grève, de formation et de congés (y compris maternité et paternité). Détail du mode de calcul dans la note méthodologique.

F. Une communication interne réactive

Le dialogue au sein du Groupe est parallèlement nourri par une communication interne réactive et variée. Le Groupe informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, en s'appuyant sur un réseau de communicants qui travaillent au cœur des métiers et des pays.

Global est le magazine du Groupe Renault. Imprimé à près de 100 000 exemplaires, il est disponible partout dans le monde pour les collaborateurs qui le souhaitent. Il est également accessible sur l'intranet du Groupe. Depuis janvier 2018, la nouvelle formule du magazine privilégie l'expérience des salariés : l'actualité du Groupe est présentée au travers de leurs témoignages. D'autre part, des pages « Région » ont été ajoutées pour une information plus locale. Plusieurs pays adaptent aussi le magazine.

Média privilégié par les collaborateurs disposant d'un ordinateur d'entreprise, **Declic est le portail intranet du Groupe**. Il leur permet aux d'avoir accès à une information personnalisée : outre les communications du Groupe, leur fil d'actualités fait apparaître des informations de leur région, leur pays, leur site et leur métier. Les articles publiés sur Declic peuvent être commentés et certains partagés sur les médias sociaux.

Les événements stratégiques de l'entreprise (résultats commerciaux et financiers, annonce d'un partenariat, conférences de presse pour révéler un nouveau modèle, etc.) sont également diffusés en *videostreaming* sur Declic. Afin de renforcer le lien entre les collaborateurs et l'équipe dirigeante du Groupe, des sessions de questions-réponses (*Open Discussion* ou *We Are Live*) sont organisées plusieurs fois par an.

Des supports pédagogiques sont également diffusés tous les mois à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes les résultats du Groupe et son actualité.

L'outil de communication digital Yammer a été déployé en 2017 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe Renault. De nombreuses communautés ont été créées depuis qui permettent aux collaborateurs d'échanger sur des sujets très variés.

Enfin, en complémentarité des médias d'information interne, des programmes d'animations et d'événements sont conçus sous forme d'expositions et d'essais des véhicules, pour développer les connaissances des collaborateurs sur des sujets liés à la stratégie de l'entreprise et au produit automobile.

2.3.1.5. Hygiène, sécurité et environnement (HSE) DPEF3

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, le Groupe établit et met en œuvre un plan de vigilance.

Le Groupe Renault, conjointement avec les parties prenantes, a défini dans l'accord-cadre des mesures de vigilance raisonnable en matière de santé et de sécurité des personnes. Cette politique de prévention en matière de santé, de sécurité et d'environnement de travail s'appuie sur neuf principes généraux de prévention et est déployée dans l'ensemble des implantations du Groupe. L'ensemble de ces dispositions fait l'objet d'un suivi annuel réalisé conjointement par les signataires de l'accord-cadre à partir d'indicateurs.

Dans le cadre de l'amélioration continue du Groupe Renault, la Direction hygiène, sécurité et environnement (HSE) a été mise en place en septembre 2016. Placée sous la responsabilité directe du Comité exécutif, elle couvre l'ensemble du périmètre du Groupe : fabrication, logistique, vente et après-vente, ingénierie et activités tertiaires. Elle est à l'origine de la mise en œuvre, depuis janvier 2017, d'indicateurs d'hygiène et de sécurité plus exigeants que par le passé.

A. Cartographie des risques DPEF3a DV1a

La Direction HSE a entrepris de visiter de nombreux sites et départements couvrant tous les domaines d'activité du Groupe. De ces visites ont découlé l'amélioration des 10 règles d'or de la sécurité (10 *Mandatory Rules* ou 10 MR) et l'explication détaillée des 74 points clés (74 *Key Requirements* ou 74 KR) associés. Ces derniers mettent l'accent sur un large éventail de points clés de sécurité pour lesquels Renault s'est engagé à réduire les risques et améliorer les conditions de travail : 5S (méthode japonaise orientée sur l'ordre, le rangement et la propreté), interventions sur les installations (consignation/condamnation des énergies), accès aux parties dangereuses des machines, gestion des flux de circulation (sites sûrs, véhicules sûrs, conducteurs sûrs), stockage et manipulation d'équipements de levage, produits chimiques, coactivités, travail en hauteur, gestion des sous-traitants, prévention incendie, ergonomie et bien d'autres enjeux encore.

La démarche 10 MR/74 KR appliquée à tous les domaines d'activité du Groupe (production, logistique, commerce, ingénierie et activités tertiaires) s'est poursuivie en 2018.

B. Procédures d'évaluations régulières DPEF3a DV2a

Le Groupe Renault a établi une feuille de route pour le déploiement des 10 MR/74 KR qui passe par des étapes mesurables de conformité aux 10 MR/74 KR, allant d'une cotation E à une cotation A (E étant le plus bas niveau de conformité – 0 à 33 %, A étant le niveau le plus élevé – 90 à 100 %). Le plan d'action des nouveaux audits ou *coachings* sur sites est contruit en fonction des précédentes cotations obtenues.

Critères de cotation Renault aux audits 10 *Mandatory Rules* Renault

Classement	E	D	C	B	A
Jugement	Totalement inacceptable	Insatisfaisant	Partiellement satisfaisant	Satisfaisant/bon	Excellent (Want to be)
Cotation	≤ 33 %	34 à 57 %	58 à 74 %	75 à 89 %	> 90 %

La conformité à chaque point clé (KR) est cartographiée et chaque département de chaque site doit apporter la preuve qu'un plan d'action concret est mis en place pour améliorer sa conformité au 10 MR/74 KR.

La finalité de cette démarche est de piloter et de mesurer l'amélioration continue de façon cohérente et de définir en parallèle les enjeux prioritaires à cibler.

C. Actions adaptées d'atténuation des risques DPEF3a DV3a

La définition de plans d'actions fait partie intégrante du dispositif 10 MR/74 KR. Dans une démarche d'amélioration continue, les sites peuvent bénéficier d'un support au travers des audits, mais également au travers d'accompagnements sur le terrain pour le déploiement des bonnes pratiques (*coaching*). Ces audits et *coachings* peuvent être renouvelés tous les deux, quatre ou six mois selon les performances de chaque site. En 2018, une centaine d'audits et *coachings* a été réalisée. À ce stade, les premiers constats des audits sur les 10 *Mandatory Rules* permettent d'identifier des axes d'amélioration. Cette démarche se poursuivra en 2019 afin de couvrir l'intégralité des thématiques nécessaires. Pour aller plus loin dans l'atténuation des risques, la Direction HSE a recensé un certain nombre d'expertises en relation avec les enjeux sécuritaires clés (sécurité machine, ergonomie, protection incendie, travail en hauteur ou encore sécurité des flux de circulation) qu'elle développe ou est susceptible d'acquérir. En 2018, des spécialistes dans la sécurité, l'ergonomie et l'hygiène industrielle sont venus compléter l'équipe.

En lien avec les 74 points clés, la Direction HSE a continué à travailler sur des standards dont le but est d'aider les sites dans un certain nombre d'activités à risque et de s'assurer que les nouveaux projets sont conformes aux attentes de la Direction HSE. Les aspects techniques de ces standards et l'avancement de leur déploiement sont passés en revue avec le réseau santé et sécurité du Groupe lors de clubs métiers et de conventions, ainsi que lors d'étapes de *coaching* systématiquement associées aux audits des sites.

De plus, l'analyse des constats d'audits et des pourcentages de conformité aux 10 MR/74 KR et le travail avec les nouveaux projets industriels permettent d'identifier les standards manquants et les standards existants mais qui nécessitent d'être adaptés.

La Direction HSE développe également des outils d'évaluation des risques dédiés aux domaines prioritaires de la sécurité tels que le travail en hauteur (évaluation des risques, permis et instruction de travail), la gestion des sous-traitants, le management des flux de circulation, la prévention incendie et la sécurité machine, pour n'en citer que quelques-uns.

Chaque usine dispose d'un Dojo spécifique à la sécurité (école de formation à la sécurité où l'apprentissage se déroule dans des conditions de simulation) avec un atelier consacré à chacune des 10 *Mandatory Rules*. Un Dojo standard sécurité a été validé par la Direction HSE. Son déploiement sur les sites s'est terminé en 2018. Il peut être complété, si besoin, par des ateliers complémentaires afin de mettre en lumière certains risques propres à chacun des sites. Ainsi, et dans les conditions définies par la réglementation et par les règles internes, toute personne amenée à effectuer une activité dans des locaux du Groupe Renault doit être informée et formée aux risques liés aux activités du site sur lequel elle intervient.

Le Groupe Renault poursuit également son travail avec des sociétés et organisations dont l'expertise est reconnue au niveau national et/ou international telles que IPAF, EEF, TÜV SÜD, PILZ :

- IPAF (International Powered Access Federation) est une organisation qui promeut, à travers le monde, les bonnes pratiques pour l'utilisation sûre et efficace des accès en hauteur ;
- EEF (Engineering Employers Federation) a mené une série d'audits sécurité dans le réseau commercial Renault RRG ;
- TÜV SÜD a effectué des évaluations des risques sur des équipements propres au réseau commercial tels que les ponts élévateurs ;
- PILZ accompagne Renault dans la conception sûre des nouvelles machines aux côtés de la Direction HSE et de l'ingénierie.

D. Dispositif de suivi des mesures et de leur efficacité DPEF3a DPEF3b DV5a

Une méthode d'évaluation de la performance des sites en matière de santé et sécurité au travail a été développée par le Groupe. Ainsi, le référent des systèmes de management et d'audit de la Direction HSE assure un suivi de la performance globale des sites du Groupe Renault et ce conformément aux objectifs qui sont fixés annuellement.

En plus des actions provenant des 10 MR/74 KR, la Direction HSE assure un suivi statistique des accidents qui ont lieu dans les locaux Renault et met en place des plans d'actions transversaux afin d'éviter que d'autres accidents similaires ne se reproduisent.

L'efficacité globale des plans d'actions est évaluée à la fois à travers l'évolution du pourcentage de conformité aux audits 10 MR/74 KR et les résultats statistiques mensuels d'accidentalité partagés avec le management du Groupe.

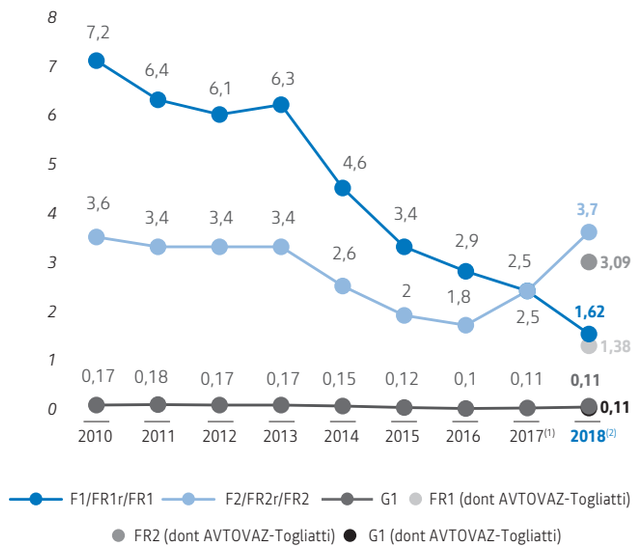
La Direction HSE a développé un outil informatique de *reporting*, d'alerte et de suivi des accidents et maladies professionnelles qui est opérationnel depuis fin 2018. Cet outil a pour objet de doter la Direction HSE des moyens permettant une analyse plus rapide et plus précise des événements à l'origine des accidents (en particulier, mieux comprendre et donc maîtriser les accidents sur la voie publique et les maladies professionnelles). Grâce à un partage de l'information, cet outil poursuit ainsi l'objectif d'éviter que des accidents similaires se produisent par ailleurs. Il doit également permettre de mener une analyse plus fine des accidents sur la voie publique, des maladies professionnelles et d'élaborer des plans d'actions plus pertinents.

Accidents du travail DPEF3b

Le plan d'action engagé depuis fin 2013 se traduit par des résultats significatifs et une baisse continue des accidents de type F1/FR1r. Dans le prolongement de l'amélioration constatée en 2017, 2018 a été marquée par une diminution du taux des accidents. Notons, que cette amélioration des performances s'est poursuivie alors que, dans le même temps, le périmètre s'est élargi avec la prise en compte des intérimaires dans l'indicateur.

La réduction du taux d'accidents avec arrêt de travail a marqué un léger recul en 2018. Cependant cette tendance doit être nuancée au regard de l'évolution plus contraignante de la méthode de calcul qui intègre désormais les intérimaires.

En 2018 une campagne de travail sur les jours d'arrêt a démarré.



(1) En 2017 : application des nouvelles définitions des indicateurs FR1 et FR2r.

(2) En 2018 : intérimaires inclus dans les taux FR1 et FR2.

Taux FR1r = 1,41.

Taux FR2r = 2,53.

Taux F1 : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant des soins à l'extérieur.

Taux FR1r : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant une intervention médicale plus poussée que des premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de natures de lésions sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer.

Taux FR1 : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault et intérimaires nécessitant une intervention médicale plus poussée que des premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de natures de lésions sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer.

Taux F2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des employés Renault.

Taux FR2r : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault (quelques cas d'exclusion complémentaires par rapport au F2).

Taux FR2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault et intérimaires (quelques cas d'exclusion complémentaires par rapport au F2).

G1 : taux de gravité des accidents de travail (calculé à partir du nombre de jours d'arrêt de travail).

Les données santé sécurité d'AVTOVAZ (usine et filiales) proviennent en majorité des officines gérées par les autorités gouvernementales.

La principale différence entre le taux F1 et le taux FR1r tient au fait que la nouvelle définition repose sur les natures de lésions alors que la précédente s'intéressait davantage au mode de prise en charge du blessé (sur site/à l'extérieur du site).

Audits sécurité DPEF3a

En 2018 la Direction HSE a mené 95 audits sur des sites du Groupe Renault. Il convient de noter que tous les sites de fabrication ont maintenant été audités au moins une fois. Les audits de 2018 sur les sites de logistique et d'ingénierie ont tous concerné des sites audités pour la première fois, augmentant ainsi la couverture d'audit.

	Manufacturing	S&AS	Logistique	Ingénierie	Toutes fonctions
Nombre audits réalisés en 2018	38	45	7	5	95
Nombre de sites audités en 2018	30	34	6	5	75

S&AS : Ventes et Après-Vente

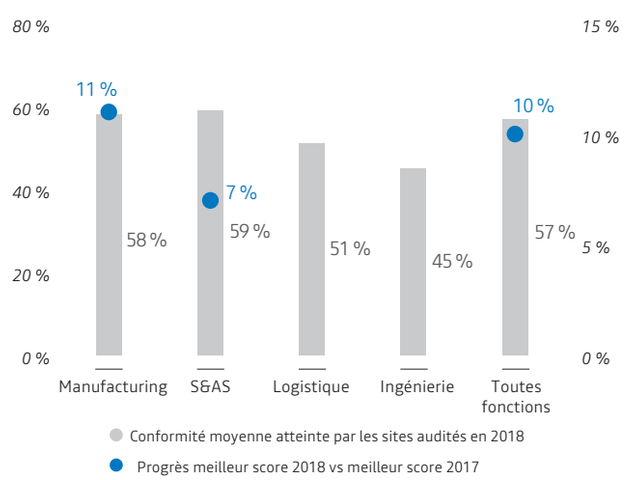
Malgré une variabilité des résultats en fonction des entités, une tendance générale se dessine néanmoins et fait apparaître une nette amélioration de la conformité aux 10 *Mandatory Rules*. Les résultats permettent également de dégager des axes d'amélioration sur lesquels le Groupe prévoit de se concentrer.

En 2018, quelques sites ont atteint des résultats de très bon niveau.

Le tableau et le graphique suivants montrent le taux de conformité moyen des sites audités en 2018 par type d'activités ainsi que la progression par rapport à 2017 pour les sites ayant été audités les 2 années.

	Manufacturing	S&AS	Logistique	Ingénierie	Toutes fonctions
Progrès meilleur score 2018 vs meilleur score 2017	11 %	7 %	nc	nc	10 %
Nombre de sites avec audits en 2017 et 2018	20	7	0	0	27
Conformité moyenne atteinte par les sites audités en 2018	58 %	59 %	51 %	45 %	57 %

S&AS : Ventes et Après-Vente



En moyenne, en 2018, la conformité des sites audités sur les 10 *Mandatory Rules* est de 57 %.

Ergonomie au poste de travail DPEF3a

En 2018, l'équipe des ergonomes a rejoint la Direction HSE. Elle intervient sur les projets de nouvelles installations ou de nouvelles activités industrielles et coordonne l'action des correspondants ergonomes déployés sur les sites du Groupe.

Cette liaison entre les actions menées lors des projets et durant la vie série permettra une meilleure fluidité dans la mise en œuvre des orientations de limitation des risques ergonomiques.

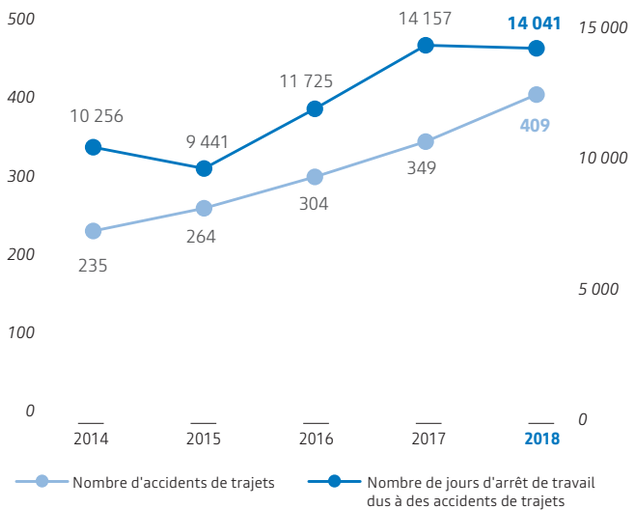
De même, la coordination des ergonomes des sites constitue un levier pour l'efficacité et la transversalisation des actions.

Une nouvelle génération d'outils d'analyse des situations de travail sera développée en 2019 afin de permettre de mieux cibler les améliorations à réaliser sur les situations les plus critiques.

Accidents sur la voie publique DPEF3b

Depuis 2017, notre définition des accidents de trajets a évolué et couvre dorénavant tout accident survenu sur la voie publique (entre le lieu de travail et le domicile, entre le lieu de travail et le site d'un fournisseur, entre le domicile et le site d'un fournisseur, entre plusieurs sites Renault...).

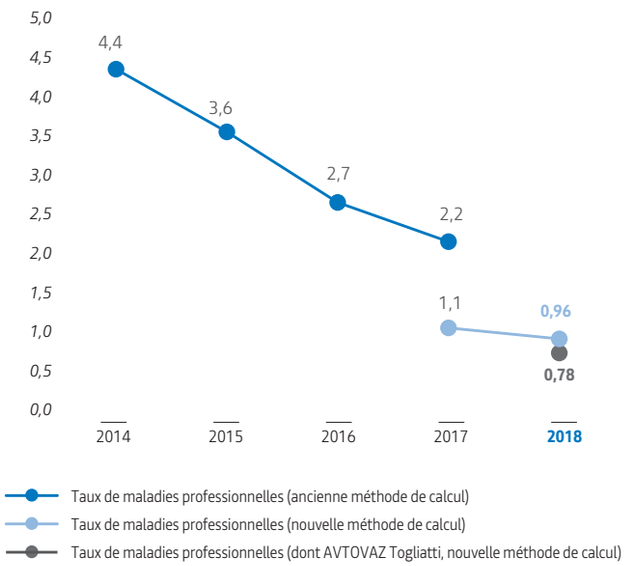
Les accidents de circulation qui surviennent à l'intérieur de l'emprise géographique des sites Renault sont, quant à eux, suivis dans le cadre du taux de fréquence des accidents du travail.



Le Groupe Renault ne dispose pas des mêmes leviers pour réduire les accidents sur la voie publique que ceux dont il peut user pour agir sur les accidents du travail. Il a cependant lancé des actions visant à faire baisser tous les accidents, y compris sur la voie publique. Ainsi, la Direction HSE et la Direction RSE ont notamment développé un *e-learning* sur la sécurité routière qui a été mis à disposition des collaborateurs du Groupe Renault. L'impact du QR Code (étiquette codée à coller sur les véhicules pour faciliter la désincarcération par les secours des personnes accidentées) a été testé avec Renault Retail Group dans une affaire du réseau commercial. Deux cents étiquettes QR Code ont été distribuées.

Maladies professionnelles DPEF3a

Le taux de maladies professionnelles* est en diminution constante depuis 2014. Les Règles d'or de l'ergonomie mises en place dans les nouveaux projets et l'amélioration de l'environnement de travail concourent à cette amélioration.



* Taux de maladies professionnelles contractées par des salariés Renault suite à une exposition prolongée à un risque professionnel (bruit, produit chimique, posture, etc.) déclarées comme telles à un organisme extérieur si la réglementation en vigueur dans le pays le prévoit. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 salariés jusqu'à fin 2016. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 000 heures d'exposition aux risques professionnels à partir de 2017. Ce taux inclut les maladies professionnelles déclarées ayant donné lieu, ou non, à un arrêt de travail.

2.3.2 Transmettre les connaissances pour demain

L'éducation tient une place prioritaire au sein de la stratégie RSE du Groupe Renault.

Parce que le Groupe Renault est conscient que la formation aux métiers de demain et l'aide aux plus démunis pour accéder au savoir sont les clés du développement de la société et aussi de l'entreprise, les engagements de Renault dans ce domaine ne cessent de croître.

2.3.2.1 Relations écoles et universités à l'international

Comment créer un lien durable entre l'entreprise et les institutions académiques, quand on sait que l'éducation est déterminante dans la création de valeur et dans le développement de jeunes, futurs salariés ? C'est une question à laquelle le Groupe Renault répond depuis de nombreuses années à travers les actions qu'il mène en partenariat avec les écoles, grandes écoles et universités de par le monde.

A. Les programmes académiques de la Fondation Renault DPEF14d

Dans le cadre des activités en lien avec les partenaires académiques, la Fondation a poursuivi son action dans l'enseignement supérieur fonctionnant sur le principe de l'égalité des chances et entièrement consacrée à l'enseignement supérieur. Le rôle de la Fondation consiste notamment à anticiper, avec ses partenaires académiques et les responsables de l'entreprise, les besoins en nouvelles compétences métiers.

Elle soutient :

- le financement et la co-création de programmes académiques avec de prestigieux partenaires universitaires en France (Université Paris Dauphine, École des ponts ParisTech, Arts et Métiers ParisTech), et à l'international (Université St-Joseph au Liban) ;
- l'attribution des « Bourses fondation » (frais d'étude et de séjour) à des étudiants français et étrangers sélectionnés avec les universités partenaires situées dans 12 pays dans le monde ;

- le soutien financier à d'autres fondations dédiées au soutien de jeunes étudiants méritants français issus de milieux défavorisés (Fondation Georges Besse), ou au partage de connaissances et à l'innovation (Fonds de dotation Universcience).

Sur le volet académique, la Fondation a continué à soutenir cinq programmes de formation en 2018, et un MOOC, axés sur trois thèmes au cœur des préoccupations de l'entreprise : le management multiculturel, la mobilité durable et la sécurité routière :

- une licence professionnelle Véhicule électrique et nouvelles mobilités (LPVNM) ;
- trois masters : Transport et développement durable (TRADD), Mobilité et véhicule électrique (MVE), Management de la sécurité routière (MANSER) ;
- un MBA en Management international dont c'est le dernier cycle ;
- un MOOC (*Massive Online Open Course*) sur les enjeux de mobilités électriques en collaboration avec le partenaire historique de la Fondation, l'École nationale des Ponts et Chaussées ParisTech. Ce MOOC a été intégré dans le cursus pédagogique de deux des programmes de la Fondation : MVE et LPVNM.

La Fondation détecte de jeunes talents, puis les accueille et les soutient pour suivre les programmes qu'elle propose en partenariat avec ses partenaires académiques. À ce titre, elle organise et finance en totalité l'année d'études en France (et au Liban pour l'un des programmes) de ses étudiants boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller-retour entre le pays d'origine et la France ou le Liban, voyages de découverte économique et culturelle.

En 2018, elle a accueilli 75 nouveaux étudiants. De par ses statuts, la Fondation Renault n'a pas pour vocation à être un vivier de jeunes talents pour Renault. Son fonctionnement est indépendant de la politique de recrutement de l'entreprise. S'agissant de mécénat d'entreprise, sa mission est de former des jeunes aux métiers du secteur automobile de demain. Néanmoins Renault peut accueillir ces jeunes dans le cadre de leur stage/apprentissage pour ceux qui souhaitent le faire au sein de l'entreprise.

En 2018, la Fondation a conçu deux nouveaux programmes académiques qui débuteront en septembre 2019 :

- le MS Digital Transformation & Innovation avec l'ESSEC Business School ;
- le MS véhicules électriques et véhicules autonomes (en remplacement du Master mobilité et véhicule électrique).

B. Dans le Groupe Renault

Les filiales du Groupe Renault sont également impliquées dans l'enseignement supérieur dans leurs pays respectifs. À titre d'exemple :

- en Roumanie, 30 étudiants inscrits en master Ingénierie des systèmes électroniques à l'Université Polytechnique de Bucarest, l'Université Valahia Targoviste et l'Université Technique de Cluj, ont bénéficié d'une bourse d'étude versée par le Groupe ;
- la Fondation Renault Colombie continue d'apporter son soutien à des étudiants en ingénierie et issus de milieux sociaux défavorisés grâce à son programme « Renault German Camilo Calle ». En 2018, elle a accompagné 27 étudiants.

C. Faire entrer l'école dans le monde de l'entreprise

Le Groupe Renault œuvre au rapprochement entre le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation car il est convaincu que c'est la seule façon de créer un meilleur fonctionnement des modèles économiques et sociaux. Pour cela, de nombreuses actions et initiatives sont menées au sein du Groupe en France et à l'international :

- **soutien des collaborateurs au monde académique.** Le partage des connaissances est inscrit dans les gènes du Groupe. L'entreprise met ainsi à disposition les expertises ad hoc, valorisant par la même occasion les salariés impliqués.

  Nombreux sont les collaborateurs qui, dans le cadre de leur temps de travail, donnent des cours dans les différentes écoles/universités. Ces interventions s'organisent soit dans le cadre de partenariats officiels comme les programmes académiques de la Fondation Renault, soit dans les différentes écoles et universités dans les pays où Renault est implanté :
- **dons de matériels**. le Groupe Renault, conscient que la connaissance s'acquiert par la mise en pratique des connaissances académiques, a fait de nombreux dons de véhicules et d'outillage aux écoles.

  En France, nombreuses sont les usines à proposer de tels dons à des fins pédagogiques aux lycéens des bassins d'implantation. C'est le cas notamment à l'usine de Maubeuge (MCA) qui a fait don de plus de 30 000 euros en véhicules ou pièces cafutés en 2018 ;
- **accueil et/ou soutien d'étudiants pour les accompagner vers les métiers de demain**. Que ce soit via l'apprentissage, les stages ou encore lors des sessions de découverte du monde de l'entreprise, le Groupe Renault met un point d'honneur à faire le pont entre les jeunes et le monde professionnel sur tous les continents.

  Dans une usine comme celle de Douai, le Groupe Renault accompagne 140 apprentis et une moyenne de 150 stagiaires chaque année. Cet engagement implique la mobilisation de tuteurs qui accompagnent les jeunes dans des parcours académiques variés (de CAP à Bac +5). Ces tuteurs sont également amenés à se déplacer dans les écoles et les professeurs à venir à l'usine. Enfin, l'usine de Douai consacre une semaine par mois à la visite de classes (collèges, lycées ou études supérieures). Au cours de l'année, ce sont près de 1 500 scolaires ou étudiants qui visitent les ateliers de fabrication des modèles SCÉNIC, TALISMAN et ESPACE.

  En Argentine, la Fondation Renault Argentina soutient la réalisation de sessions « TED-ED » qui visent à aider des élèves à exprimer et à partager leurs idées en les exprimant de manière efficace. En 2018, 8 500 jeunes et 1 300 professeurs ont été concernés par ce programme (pour en savoir plus : www.youtube.com/watch?v=bq-YYOOXfVc).

  En Russie, Renault Russie, soutenue par Renault Design, a organisé un concours destiné à de jeunes designers intitulé « Future of Autonomous Mobility in Russia ». Cinq cents étudiants issus de quatre grandes universités de design russes ont participé au concours. Les projets les plus pertinents ont été sélectionnés par un jury dédié. Les équipes gagnantes ont été invitées aux journées presse du Salon International de l'automobile de Moscou en août 2018 où elles ont présenté leurs projets au directeur du Design du Groupe Renault ;

- **accueil et/ou formation de professeurs.** Former les professeurs, renforcer leur leadership pour qu'ils puissent avoir les moyens de transformer leurs institutions, inspirer et réaliser les changements auprès des jeunes est un enjeu pour l'entreprise aussi grand que celui de former les étudiants. En Colombie en 2018, la Fondation Renault Colombia s'est associée à la Fondation Empresarios por la Educacion pour former 12 directeurs d'écoles et 3 coordinateurs à Envigado (ville où l'usine du Groupe Renault est implantée). Ce programme est intitulé « Rectores lideres transformadores ».

2.3.2.2 Soutenir l'accès à l'éducation dans le monde

Renault est conscient de l'importance de l'éducation afin de créer de la valeur au sein d'une entreprise, d'un territoire, de la société dans son ensemble et c'est pour cela que l'entreprise a mis au cœur de sa politique RSE des actions de mécénat permettant l'inclusion, par l'accès à l'éducation et la lutte contre le décrochage scolaire.

Ainsi, l'usine de Douai et ses partenaires locaux dans les domaines de l'emploi, de la formation professionnelle et du social, travaillent ensemble depuis 1999 et ont déjà permis à plus de 1 500 personnes d'obtenir un diplôme. Chaque année une promotion « Nouvelles Compétences » se prépare à une qualification dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Avec la Fondation Renault, l'usine de Douai soutient l'école de production de Lens depuis l'origine. Le soutien de l'usine se fait par des visites, le don d'un ESPACE mais également par le parrainage : le délégué régional des Affaires Publiques du Groupe Renault est parrain de la deuxième promotion de cette école. L'école de production est un établissement privé d'enseignement technique qui prépare aux diplômes et certifications du CAP et du Bac Pro.

École et inclusion

L'inclusion est au cœur des valeurs de la RSE du Groupe Renault et l'accès à l'éducation s'y inscrit tout naturellement. Plusieurs actions reflètent l'engagement de Renault auprès des plus démunis dans ce domaine.

Renault au Maroc contribue à l'amélioration des conditions de scolarisation dans la province de Fahs Anjra, encourage la scolarisation des enfants – en particulier celle des filles – lutte contre le phénomène d'abandon scolaire dans le monde rural grâce à la mise en place de bus scolaires, d'animations via des ateliers éducatifs, ou encore de bibliobus.

Au total, 1 700 élèves ont ainsi bénéficié chaque jour du service de transport scolaire en 2018 grâce à Renault. La filiale marocaine est également très impliquée dans la prévention des risques routiers. Avec l'initiative « Tkayes school », plus de 10 000 enfants et leurs familles ont bénéficié en 2018 du programme de sensibilisation autour de la sécurité routière. Par ailleurs, Renault Maroc a permis l'ouverture de 4 classes de programme préscolaire dans la province de Fahs Anjra, en faveur de 90 enfants de la région.

« Renault Experience », au Brésil, a fêté son dixième anniversaire en 2018. Ce programme d'innovation et d'entrepreneuriat, organisé par Renault Institute, est destiné à des étudiants qui souhaitent créer leur start-up. Les candidats dont les dossiers ont été sélectionnés par l'Institut bénéficient d'un accompagnement d'un an pour mener leur projet à bien. Outre un soutien financier, les étudiants sont suivis par des mentors – issus de Renault mais aussi du monde de l'automobile et de l'université – qui leur donnent des conseils tout au long de l'année. Pour en savoir plus : https://renaultexperience.com.br/

2.3.3 Contribuer au développement et à la vitalité des territoires

2.3.3.1 Renault, acteur de la croissance économique et du développement des territoires DPEF14c

Le Groupe Renault est un acteur majeur du développement économique et social des territoires sur lesquels il intervient. Présente dans 37 pays, l'entreprise considère qu'il est de sa responsabilité de s'assurer de l'impact positif de ses activités sur les territoires où elle est implantée et de contribuer à leur développement durable. L'ambition du Groupe est de créer de la valeur partagée au bénéfice mutuel de l'entreprise et de toutes ses parties prenantes. Il veille donc à identifier les besoins et les attentes des parties prenantes qui l'entourent (2.1.5), d'y répondre autant que possible à travers son cœur de métier et la mise en place de solutions innovantes.

A. Acteur par son activité cœur de métier DPEF14b

Il est difficile d'isoler la contribution de l'entreprise dans un tissu socio-économique complexe et interdépendant. En dehors des emplois directs générés et les taxes payées par l'entreprise, les autres contributions et bénéfices directs et indirects sont mutualisés entre l'ensemble des acteurs d'une filière.

Selon les chiffres publiés en février 2019 par l'ACEA, l'Association des constructeurs européens d'automobiles, 13,3 millions de personnes – représentant 6,1 % de la population active – travaillaient dans le secteur automobile européen. Le nombre d'emplois s'élevait à 3,4 millions, totalisant plus de 11 % des emplois dans l'industrie automobile dans l'UE.

Les emplois directs concernent la construction automobile, les équipements et accessoires et les carrossiers. Les emplois indirects concernent les autres domaines de fabrication, la vente de véhicules, pièces et accessoires, la maintenance, les carburants, la location, le transport et la construction et entretien de routes et ouvrages associés.

L'ACEA indique également que, pour les 15 pays européens dont les données fiscales sont disponibles, l'automobile a généré des revenus fiscaux annuels pour les gouvernements d'un total de 413 milliards d'euros. Il s'agit de TVA sur les véhicules, pièces et accessoires, et des taxes sur les carburants et lubrifiants, les immatriculations, les assurances, les permis de conduire, les vignettes, les péages… Le secteur est automobile est également un facteur essentiel d'innovation. Il est le contributeur privé européen le plus important en termes de Recherche et Développement avec 54 milliards d'euros investis chaque année.

B. Acteur par son activité philanthropique DPEF15b

Le Groupe Renault est régulièrement sollicité par des ONG, associations, bénévoles et salariés afin d'apporter son soutien à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen sur les thématiques en lien avec la politique RSE du Groupe. Depuis 2010 une procédure standardisée a été mise en place afin de recueillir et d'étudier ces sollicitations (en France et à l'international). Elle a été mise à jour en 2018. Voir le site de la Fondation Renault : www.fondation.renault.com.

Les activités de mécénat de la Fondation d'entreprise Renault

Les statuts de la Fondation Renault ont évolué en 2018. En adéquation avec la stratégie RSE (2.1.1) du Groupe Renault, elle a désormais pour objet l'inclusion et la mobilité durable. Sa vocation consiste donc à soutenir des projets de mécénat associatif et académique (dont l'enseignement supérieur, activité historique de la Fondation).

2018 a également été l'année de la formalisation d'une procédure Groupe pour les activités de mécénat dans le monde dans le cadre du respect des règles d'anti-corruption (loi Sapin II). Ces principes sont rappelés dans la lettre de cadrage de la direction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) envoyée à tous les correspondants RSE du Groupe et aux directeurs des filiales.

Chaque année, le conseil d'administration de la Fondation décide de l'enveloppe budgétaire destinée au mécénat associatif pour l'exercice en cours. Le Comité mécénat, instance constituée de 15 membres (issus des grandes fonctions de l'entreprise et de cinq autres salariés), décide de l'affectation des dons sur le principe d'appels à projets sur les deux thématiques de l'inclusion et de la mobilité durable. En 2018, la Fondation a lancé deux appels à projets en externe et un en interne.

Désormais, la Fondation centralise également **le mécénat *corporate,*** soit une vingtaine d'associations, qui étaient jusqu'à présent soutenues par Renault S.A.S.

Dans le cadre de ses activités de mécénat *corporate,* le Groupe Renault a attribué en 2018 des dons (hors dons en nature) à hauteur de 912 900 euros, un montant qui a été multiplié par 3,2 par rapport à 2017 (283 000 euros) (voir le détail des associations paragraphe 2.5.4.2).

Par ailleurs, il est à noter que toutes les associations sélectionnées dans le cadre des appels à projets doivent donner la possibilité aux collaborateurs qui le souhaitent de s'engager (bénévolat, mécénat de compétence etc.).

Les fondations du Groupe Renault

Certaines filiales du Groupe hébergent désormais leurs activités de mécénat au sein d'une fondation ou structure assimilée. Ce faisant, elles renforcent la gouvernance et la stratégie de la RSE, mais témoignent aussi en interne comme en externe de l'importance accordée aux sujets identifiés. Financées localement, elles sont présidées par le Directeur général de Renault dans le pays. Depuis 2009, le directeur de la Fondation *corporate* est représenté dans la gouvernance de chaque nouvelle Fondation locale.

L'objet des Fondations, tel qu'identifié dans les statuts, couvre tout ou partie des axes prioritaires RSE du Groupe. Les actions menées au nom des Fondations ciblent en priorité des publics externes à l'entreprise, avec un rayonnement allant du local à l'international, selon les pays et les programmes déployés. Les Rapports d'activité sont disponibles directement sur leurs sites Internet respectifs.

Pays	Nom	Année de création	Activités principales	Périmètre d'action	Budget annuel
Argentine	Fundación Renault Argentina www.fundacionrenault.org.ar/	1960	Éducation Environnement Sécurité routière Santé Développement local	Local et régional	160 k€
Brésil	Instituto Renault do Brasil www.renault.com.br/mais_renault/instituto-renault/	2010	Éducation Environnement Sécurité routière Diversité Développement local	Local et régional	406 k€
Colombie	Fundación Renault Colombia	2014	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière	National	202 k€
Espagne	Fundación Renault España	1963	Éducation Activités sportives	National – pour les enfants des collaborateurs	300 k€
	Fondation pour l'inclusion et la mobilité durable (FRIMS) www.fundacionrenaultmovilidadsostenible.com/	2012	Education Diversité Environnement Sécurité routière Développement local	National	200 k€
France	Fondation d'Entreprise Renault www.fondation.renault.com/	2001	Inclusion Éducation	International	3,7 M€
Maroc	Fondation Renault Maroc	2018	Éducation Sécurité routière	National	400 k€
Portugal	Fondation Renault Portugal	2018	Environnement Mobilité durable	National	-
Roumanie	Fondation Renault Roumanie	2018	Inclusion Mobilité durable	National	-

Renault Retail Group

Le Fonds d'Aide Sociale et Humanitaire (FASH) a été créé par Renault Retail Group en 2003 : il est issu d'un accord collectif signé avec les organisations syndicales représentatives au sein de RRG.

Ce fonds a pour vocation d'accorder des aides financières aux salariés de RRG d'une part, et à des associations pour des actions humanitaires d'autre part.

Le FASH contribue à apporter son aide et son soutien pour **l'éducation, la santé, les aides alimentaires d'urgence, l'aide au retour à la mobilité, le handicap, ou encore l'environnement**.

En 2018, près de 103 000 euros ont été distribués. Le FASH a fait en grande partie don à des associations qui œuvraient pour venir en aide aux enfants (création de nouvelles écoles, orphelinat, recherche contre le cancer des enfants, achat de manuels scolaires...).

C. Acteur par son engagement volontaire

Ce volet sociétal de la politique RSE du Groupe Renault comprend des programmes et projets déployés sur trois niveaux :

- stratégique et global, avec un pilotage coordonné et un déploiement adapté au contexte par des relais locaux dans les filiales ;
- stratégique et local via les filiales et sites moyennant leur adaptation aux enjeux et attentes spécifiques ;
- ponctuel pour répondre aux sollicitations ad hoc des ONG, associations ou bénévoles.

Quelques exemples :

- **l'Institut de formation aux métiers de l'industrie automobile, Tanger Med, Maroc** (IFMIA-TM) a été développé à la suite d'un partenariat public-privé entre l'État marocain et Renault (première au Maroc pour un tel projet) et s'inscrit dans le cadre du Pacte national pour l'émergence industrielle. Financé par l'État marocain, il a été conçu par Renault Tanger qui en assure aujourd'hui la gestion déléguée pour assurer un service public de formation aux métiers de l'automobile.

  Ce centre a formé la totalité des employés de Renault Tanger et une grande partie des employés de l'Usine de Casablanca et de Renault Commerce.

  Plus de 137 000 heures ont été consacrées à la formation de 11 800 personnes, à l'IFMIA-TM, en 2018.

  Avec ses écoles de maintenance, de fabrication, de logistique et de lean, l'IFMIA-TM a assuré des actions de formation et d'accompagnement pour Renault au Maroc, en France, en Algérie et en Colombie.

  En plus des missions de formation pour Renault, l'IFMIA-TM assure des actions de formation et d'accompagnement en faveur des employés d'une trentaine de sociétés partenaires et participe depuis 2014 au lancement du projet Bac professionnel au Maroc, participant ainsi au développement des compétences des jeunes et à l'insertion professionnelle ;
- en juin 2014 en France, l'entreprise s'est engagée auprès de l'État français et des collectivités locales en signant **la Charte Entreprises et Quartiers**, proposant ainsi d'apporter sa contribution concrète au développement économique, social et culturel des quartiers prioritaires de la politique de la ville, en collaboration étroite avec les pouvoirs publics. Adossée à la charte, Renault a signé une convention qui détaille ses engagements dans les domaines ci-dessous :
  - l'éducation et l'orientation scolaire. À travers l'association **Elles bougent**, Renault s'est engagé à étendre son réseau de femmes ingénieures et techniciennes qui accompagnent les jeunes femmes lycéennes et étudiantes vers les métiers de l'ingénierie des transports,
  - l'emploi, l'insertion et la formation. (i) Dans l'accord-cadre signé entre Renault et le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, le Groupe s'est engagé à accueillir dans ses usines des jeunes pour qui l'insertion professionnelle s'avère difficile. Une attention particulière est portée aux jeunes issus des quartiers prioritaires qui avoisinent nos sites. (ii) Par le biais de sa filiale La Société des automobiles Alpine, Renault s'est engagé dans l'opération « 50 chances, 50 emplois » (devenue « 100 chances, 100 emplois ») dans la région dieppoise. Les cadres de l'entreprise accompagnent des jeunes pour les coacher dans leur recherche d'emploi, créant ainsi un pont avec le monde de l'entreprise,
  - l'accessibilité aux produits et services de l'entreprise. Le Groupe poursuit le déploiement des **Garages Renault Solidaires** (cf. 2.3.4.2) et le promeut auprès des partenaires sociaux au niveau national afin d'augmenter continûment l'impact social du programme ;
- en 2015, Renault signait la première **convention locale** avec le département des Hauts-de-Seine (92). Depuis, six autres conventions locales ont été signées avec les départements de l'Essonne (91), de la Seine-Maritime (76), des Yvelines (78), du Territoire de Belfort (90), de la Gironde (33) et du Nord (59). L'objectif de ces conventions, déclinaisons locales des engagements contenus dans la convention nationale par le Groupe Renault est de porter une attention particulière aux quartiers prioritaires de la politique de la ville définis par l'État, et de contribuer à l'efficacité de la politique de la ville, par le biais des actions RH, RSE, et des projets développés par le Groupe.

2.3.4 Rendre la mobilité accessible au plus grand nombre

2.3.4.1 Accessibilité économique et physique

La gamme *global access*

Le Groupe Renault œuvre pour la démocratisation de la voiture à travers sa gamme dite ***global access***, vendue sous la marque Dacia notamment en Europe, et sous la marque Renault dans la plupart des autres régions du monde. Ainsi le Groupe Renault propose une gamme de véhicules abordables pour les clients contraints financièrement ou soucieux d'investir le juste nécessaire dans un véhicule fiable et robuste. La gamme *global access* correspond à un niveau de gamme moyen dans les pays émergents et à l'entrée de gamme en Europe. Afin de proposer des voitures d'entrée de gamme sur les marchés émergents Renault a lancé en 2015, en Inde, KWID un nouveau véhicule basé sur une plate-forme commune de l'Alliance appelée CMF-A.

Pour ces clients particuliers, c'est souvent la possibilité d'acquérir pour la première fois un véhicule neuf, plus sûr et moins polluant (qu'un véhicule d'ancienne génération).

Les véhicules Dacia sont aujourd'hui commercialisés dans 44 pays et se sont vendus à plus de 5,6 millions d'exemplaires depuis le lancement de LOGAN en 2004.

Concernant le service, le Groupe Renault a développé une gamme d'offres de pièces de rechange afin de rendre la mobilité accessible au plus grand nombre.

Ainsi depuis 1998, Renault propose une gamme complète de pièces équivalentes en termes de sécurité et de fonctionnalité aux pièces d'origine des véhicules, quelle qu'en soit la marque. Commercialisée sous la marque **Motrio** et adaptée aux besoins des véhicules Renault de plus de cinq ans ainsi qu'aux véhicules Dacia et autres marques de plus de trois ans, la gamme Motrio totalise aujourd'hui 7 500 références, réparties dans 57 familles de produits différentes. Cette gamme est compatible avec 24 marques automobiles et près de 300 modèles de véhicules.

Actuellement, Motrio est présent dans une cinquantaine de pays à travers le monde et la marque s'est même dotée de sa propre enseigne de garages multimarques. Fort de son succès, Motrio poursuit logiquement son essor à l'international, et s'est engagé sur la voie incontournable du digital et du e-commerce pour rester toujours au contact de ses clients.

Par ailleurs, Renault développe des alternatives à la pièce neuve depuis de nombreuses années. Renault a ainsi créé dès 2012 une offre après-vente de pièces de réemploi. Anticipant les obligations de la loi Royal sur l'utilisation de pièces issues de l'économie circulaire dans la réparation automobile (qui est entrée en vigueur en 2017), le réseau commercial Renault propose en France des pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) et des pièces mécaniques d'occasion, collectées et sélectionnées dans le réseau des centres agréés VHU (véhicules hors d'usage) d'Indra. Cette offre est particulièrement intéressante pour les clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables avec uniquement des pièces neuves.

Enfin, depuis plus de 60 ans, Renault pratique l'échange standard, c'est-à-dire la rénovation industrielle des pièces mécaniques telles que moteurs, boîtes de vitesses, démarreurs, compresseurs, directions… Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf selon un processus industriel rigoureux. Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault sous l'appellation « échange standard », ces pièces de rechange rénovées sont proposées à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Voir paragraphe 2.2.2.3.B.

Renault est soucieux d'adapter la tarification des pièces de rechange en fonction de l'évolution de la valeur résiduelle de ses véhicules pour optimiser leur réparabilité, en particulier en matière de réparation carrosserie. Le coût de réparation est, en effet, un critère essentiel pour les assureurs afin d'éviter la mise à la casse prématurée. Ainsi, entre trois et six ans après la date de lancement selon la gamme, Renault concentre ses efforts de baisse de prix sur les pièces de sécurité passive (airbags, ceintures de sécurité, planche de bord…). De même, à partir de l'arrêt de commercialisation des véhicules, le prix des pièces de peau (boucliers, portes, ailes, etc.) et de vitrerie diminue régulièrement chaque année.

Renault Tech : des solutions de mobilité au service des personnes en situation de handicap

Depuis 10 ans, Renault Tech place les personnes à mobilité réduite au cœur de ses préoccupations en leur proposant une gamme complète d'aménagements permettant de se déplacer en toute autonomie et sécurité.

À travers Renault Tech, Renault est le seul constructeur européen engagé dans la conception, la fabrication et la commercialisation de véhicules dédiés au transport de personnes à mobilité réduite.

Chaque année, plus de 1 000 véhicules adaptés sortent de l'usine d'Heudebouville en Normandie et du site Renault Tech situé au sein de l'usine Renault de Sandouville.

Cette offre est disponible dans l'ensemble du réseau de distribution français, ainsi qu'à l'international, via les filiales Renault.

www.renault.fr/vehicules/mobilite-reduite.html

2.3.4.2 Vers une mobilité solidaire

Si la mobilité est un élément clé pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes, des millions d'entre elles restent pourtant limitées au quotidien dans leurs déplacements. Pénalisées par des freins financiers, géographiques et sociaux, trop de personnes doivent renoncer à un emploi ou à une formation tout simplement parce qu'elles ne peuvent se déplacer.

En tant qu'acteur majeur de la mobilité, le Groupe Renault a donc décidé d'agir pour une mobilité plus inclusive et solidaire en mettant en place un programme d'entrepreneuriat social qui vise à favoriser la mobilité des personnes les plus vulnérables.

Initié en 2010 et officiellement lancé en France en juillet 2012, il est élaboré en coopération avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, du monde académique et des acteurs publics. À ce titre, il a noué des partenariats pour promouvoir l'entrepreneuriat et faire émerger des projets de mobilité solidaire avec *Ticket for Change*, et Pôle Emploi. Avec pour objectif d'être déployé aussi largement que possible au sein de l'entreprise en France et dans tous les autres pays où elle est présente, il se décline en 3 axes d'intervention :

1) Développer des offres spécifiques destinées à un public vulnérable

Il s'agit de développer, avec une approche entrepreneuriale viable, des projets riches de sens pour les salariés du Groupe, ses clients et ses partenaires, en maximisant l'impact social plutôt que le profit.

Les Garages Renault Solidaires (GRS)

Les offres des Garages Renault Solidaires (GRS) sont destinées à accompagner les personnes qui ont besoin d'une mobilité automobile pour aller travailler mais qui ne peuvent l'assumer financièrement.

Des garages du réseau Renault se portent volontaires pour aider des publics à faibles revenus, identifiés par des prescripteurs sociaux (associations, plates-formes de mobilité, organismes sociaux, acteurs de l'emploi, etc.), en leur proposant des offres d'entretien ou de réparation à prix coûtant, avec la qualité de service du Groupe Renault. Ainsi, 3 322 personnes ont été orientées vers ce programme en 2018, soit près de 10 000 personnes depuis son lancement.

En outre, le Groupe Renault a déployé en 2018, en lien avec l'Action Tank Entreprise et Pauvreté et plusieurs partenaires prescripteurs (at-entreprise-pauvrete.org), une offre de location longue durée avec option d'achat adossée à un micro-crédit sur des véhicules particuliers (VP) neufs (Dacia SANDERO à partir de 90 € TTC par mois) et véhicules utilitaires (VU) (KANGOO à partir de 145 € TTC par mois). Ces offres s'adressent exclusivement à des personnes qui ne sont pas éligibles au crédit classique. La DIAC (financière des marques Renault et Dacia pour le Groupe Renault) est partie prenante dans cette opération qui a été proposée à près de 2 000 bénéficiaires en 2018.

Fin 2018, au sein du réseau Renault, près de 360 Garages Renault Solidaires sont répartis sur l'ensemble du territoire français. Un site web dédié a été mis en ligne afin de permettre un changement d'échelle du programme et de son impact social : https://mobiliz.groupe.renault.com/offres-solidaires/garages-renault-solidaires

2) Investir financièrement dans l'entrepreneuriat social

Une société d'investissement – Mobilize Invest – et un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) solidaires

Mobilize Invest S.A.S. propose depuis 2012 un financement et un accompagnement adaptés à des entrepreneurs innovants qui développent des solutions de mobilité pour les personnes en difficulté. Le capital de cette société est apporté par Renault à hauteur de 5 millions d'euros. Mobilize Invest est agréée « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). Le capital apporté par Renault est augmenté de l'apport d'épargne salariale des collaborateurs par l'intermédiaire du **FCPE Renault Mobilize solidaire** [(1)].

Le Comité de direction et d'investissement (CDI) est l'instance de gouvernance centrale de Mobilize Invest S.A.S. Présidé par la directrice des *Experts Leaders* du Groupe, *Expert Fellow* et membre du Comité de direction de Renault, le CDI est composé de 14 membres dont un représentant des salariés et deux personnalités externes spécialistes de l'investissement et de l'entrepreneuriat social.

Mobilize Invest s.a.s. a déjà soutenu 13 projets, en apportant un financement (en capital ou en dette) et en dédiant des collaborateurs Renault en tant que mentors. Le détail des entreprises soutenues est à retrouver sur le site https://mobilize.groupe.renault.com/mobilize-invest.

Les entreprises soutenues par Mobilize Invest sont invitées à effectuer la mesure de l'impact social généré par leurs activités respectives. Un cadre commun défini en collaboration avec HEC et composé de 7 indicateurs de résultat et d'activité a été déployé en 2018. 6 entreprises ont ainsi participé à la mesure dans ce cadre dont voici 3 exemples :

- **Ecov** est une start-up de l'économie sociale et solidaire qui développe des solutions de covoiturage de courte distance pour les territoires ruraux et périurbains. 3 336 personnes ont bénéficié de leurs services et ont parcouru plus de 8 000 km en écomobilité en 2017,
- **Titi Floris** est une société coopérative de transport de personnes adapté à tout public, y compris en situation de handicap. 3 500 personnes dont 85 % en situation de handicap ont été transportés grâce à Titi Floris. L'entreprise employait plus de 160 personnes en situation de handicap en 2017,
- **Human Concept** propose une offre globale de vélo hybride en libre-service et permet de réduire le coût d'usage du vélo par la publicité. 430 personnes ont bénéficié de la solution et ont parcouru 64 850 km.

Par ailleurs, le Groupe Renault a initié en 2018 une démarche de mesure objective de l'impact social produit par chacune de ses actions d'entrepreneuriat social. Ainsi, en collaboration avec les équipes d'HEC et du cabinet Nuova Vista, il a entrepris la mesure de l'impact des Garages Renault Solidaires (GRS) en termes de satisfaction des bénéficiaires, d'emplois créés ou rendus possibles et d'estime de soi retrouvée. Les résultats finaux seront connus mi-2019.

(1) Le FCPE Renault Mobilize solidaire créé en 2015, réunit aujourd'hui plus de 5 500 salariés souscripteurs qui ont choisi d'y déposer plus de 17 millions d'euros.

3) Participer au rayonnement et au développement de l'entrepreneuriat social au sein de l'entreprise et à l'extérieur

Le Groupe Renault est membre co-fondateur du *Movement for Social Business Impact* qui vise à promouvoir l'économie inclusive en s'appuyant sur la recherche et l'enseignement, et en développant des projets concrets ayant un impact sur la réduction de la pauvreté.

Un DES (Domaine d'Expertise Stratégique) *Social Business*

Le Groupe a décidé, en octobre 2018, de créer un DES Social Business au sein de la Direction RSE afin d'ancrer durablement l'entrepreneuriat social (*social business*) dans la stratégie de l'entreprise, en faisant cohabiter ce domaine avec ceux traditionnellement reconnus comme étant cœur de métier.

Ce DES Social Business vient compléter les autres DES du Groupe et apporte une nouvelle perception des activités de l'entreprise. Il peut permettre aux salariés qui le souhaitent de se mobiliser pour donner plus de sens à leur action professionnelle et être acteurs de changement.

La Chaire « Entreprise & Pauvreté » de HEC Paris

- Le Groupe Renault parraine cette Chaire (www.hec.fr/espace-entreprises/chaires-et-centres/social-business) et travaille ainsi, avec l'enseignement et la recherche, à la formation des jeunes générations et à la construction de nouvelles solutions d'entrepreneuriat social.
- Le Groupe Renault collabore également avec *l'Action Tank* Entreprise et pauvreté, présidé par Martin Hirsch (directeur général de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP)) et Emmanuel Faber (directeur général de Danone) pour partager les connaissances existantes sur l'entrepreneuriat social, échanger avec les autres entreprises engagées dans cette démarche et bénéficier du soutien et des conseils d'experts.

2.3.5 Animer un réseau RSE mondial

Pour assurer un déploiement cohérent et adapté de Mobilize, la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) anime, coordonne et s'appuie sur un réseau de correspondants RSE présents dans les principales directions et dans la plupart des pays d'implantation du Groupe. Ainsi, elle adresse chaque année, la lettre de cadrage RSE, qui précise les grands principes et les orientations prioritaires des mois à venir, à tous les correspondants RSE du Groupe et aux directeurs des filiales. Elle invite également l'ensemble des correspondants RSE à se réunir pour participer à la Convention RSE annuelle. Cette rencontre, qui se déroule sur plusieurs jours, est l'occasion de revenir sur les grands engagements de Mobilize mais aussi de partager expériences et réalisations dans un contexte multiculturel. Des ateliers de travail sont également organisés afin de réfléchir collectivement à des thématiques données et d'explorer de nouvelles idées.

Mobilize Days : un rendez-vous annuel dédié à l'inclusion et à la mobilité durable dans le Groupe

La Direction de la RSE a lancé pour la première fois en 2018 la semaine de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein de l'ensemble du Groupe Renault. Baptisé « Mobilize Days » ou « Mobilize Week » selon les pays, cet événement, qui a vocation à devenir un rendez-vous annuel, s'est déroulé entre le 4 et le 8 juin. Il a pour objectif d'informer et de sensibiliser les salariés sur la démarche RSE de l'entreprise et sur les actions liées à l'inclusion et à la mobilité durable engagées partout dans le Groupe. Il vise aussi à inspirer les salariés, à renforcer leur sentiment de fierté d'appartenance à l'entreprise et à les inciter à devenir eux-mêmes acteurs de changement. Une douzaine de pays – la France (15 sites dont 8 usines et 6 sites en Île-de-France), l'Espagne (3 sites), le Portugal, la Slovénie, l'Algérie, le Maroc, le Brésil, l'Argentine (2 sites), la Colombie, la Corée, l'Inde et la Chine – ont organisé des « Mobilize Days » pour cette première édition. Un large éventail d'événements – conférences, forums, expositions, projections de films, jeux, visites de site, etc. – a ainsi été organisé autour des grands piliers de la stratégie RSE de l'entreprise (voir paragraphe 2.1.1). Ainsi en Argentine, plusieurs animations autour de la diversité, de l'éducation et de la sécurité routière se sont déroulées toute la semaine et ont été largement relayées en interne (voir vidéo www.youtube.com/watch?v=Jv92Xz3Lwog). En Algérie, plusieurs actions de sensibilisation autour de la diversité et de la sécurité routière ont également été menées et une opération intitulée la « Caravane de Ramadhan » a permis de réunir autant de femmes que d'hommes pour distribuer une centaine de paniers de nourriture à des familles défavorisées à Oran.

Chiffrage des éléments sociétaux

Afin d'assurer une cohérence entre les actions sociales et sociétales menées dans l'entreprise et la démarche Mobilize, le Groupe vise un objectif de 80 % des dépenses sociétales sur les cinq engagements identifiés : diversité, éducation, entrepreneuriat social, environnement et sécurité routière. Les 20 % restants doivent servir à accompagner des besoins dans d'autres domaines identifiés localement.

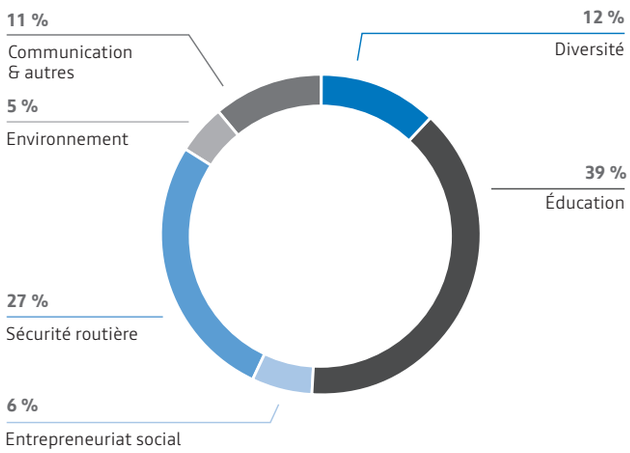
L'ensemble des informations concernant ces actions fait l'objet d'un *reporting* centralisé. Depuis la fin de 2018, chaque correspondant RSE est appelé à faire part de ses actions selon un processus standardisé, sur une plateforme dédiée appelée « Global CSR ». Les précisions sur le périmètre de *reporting* figurent en 2.5.4.1.

Ci-dessous quelques chiffres clés de l'année 2018 :

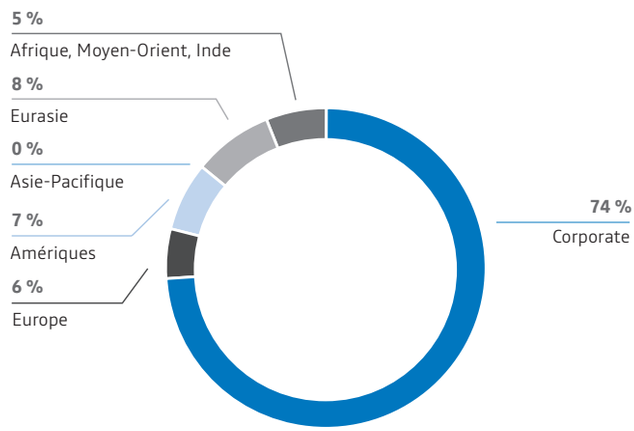
- 335 actions sont identifiées et réalisées dans les cinq Régions géographiques de Renault ;
- 89 % du montant du soutien se positionnent sur les cinq engagements Mobilize.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIALE ET SOCIÉTALE

PAR ENGAGEMENT PRIORITAIRE



PAR RÉGION



La politique environnementale de Renault, intégrée comme axe de la RSE depuis 2014, est traduite au cœur de sa stratégie industrielle, de ses produits et de ses services (cf. 2.2.2). Les actions identifiées ici correspondent à des campagnes de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à des initiatives locales menées par les pays ou les sites.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX PAR ENGAGEMENT ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

			Région					
Engagement *(en euros)*	**Nombre d'actions**	**Corporate**	**Afrique, Moyen-Orient, Inde**	**Amériques**	**Asie – Pacifique**	**Eurasie**	**Europe**	**Total**
Total	335	6 067 366	389 693	613 951	20 000	631 000	520 654	8 242 664
Éducation	61	2 069 500	235 000	289 435	0	607 500	19 355	3 220 790
Sécurité routière	62	1 919 523	134 018	32 662	20 000	8 000	98 568	2 212 771
Diversité	128	664 404	274	68 727	0	10 500	260 195	1 004 100
Entrepreneuriat social	14	392 000	0	86 292	0	0	0	478 292
Environnement	31	253 827	11 713	8 055	0	0	143 526	417 121
Communication & autres	39	768 112	8 688	128 780	0	5 000	49 000	959 580

2.4 ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

2.4.1 Éthique professionnelle

Le détail des dispositifs éthique et anti-corruption figure au chapitre 3.4.

2.4.2 Renforcer la démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement DPEF15a DPEF15b

La responsabilité sociétale, sociale et environnementale du Groupe est aussi engagée dans la relation avec ses fournisseurs. Le Groupe Renault, qui compte plusieurs milliers de fournisseurs, déploie une politique d'achats responsables sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Pour ce faire, Renault a intégré le respect des exigences sociales et environnementales dans ses standards de relations fournisseurs. L'évaluation « achats responsables » des fournisseurs est ainsi incluse dans les critères de sélection au même titre que la qualité, la santé financière, les coûts ou les capacités industrielles et logistiques.

2.4.2.1 Une équipe achats dédiée aux sujets RSE DV3b

Afin de prévenir les atteintes graves dans le cadre du devoir de vigilance, le Groupe s'appuie sur une organisation achats spécifique. Les objectifs de ce service sont les suivants :

- veiller au respect par les fournisseurs des standards, lois, réglementations, *soft laws* en lien avec les sujets sociaux, environnementaux et éthiques (par exemple : loi sur le devoir de vigilance, traçabilité des minéraux de conflit ou du cobalt, Guides OCDE...) ;
- renforcer l'identification et la réduction des risques RSE dans la chaîne d'approvisionnement ;
- consolider les audits RSE externes des fournisseurs ;
- continuer à renforcer les critères RSE dans les processus clés des Achats ;
- promouvoir les relations d'affaires avec les fournisseurs qui développent une politique RSE active.

Cette équipe *corporate* s'appuie sur un réseau de correspondants travaillant dans les Directions d'achats locales.

2.4.2.2 Des outils et des standards d'achats responsables, socle de la relation fournisseur DV3b

Afin de prévenir les atteintes graves dans le cadre du devoir de vigilance, le Groupe Renault s'appuie sur :

- **une plate-forme Internet** qui permet d'informer les équipes achats ainsi que les fournisseurs et les sous-traitants de leur performance RSE ;
- **des processus achats** intégrant les critères RSE dans le processus de sélection des fournisseurs et des sous-traitants ;
- **des documents** établissant les principes de relation contractuelle avec les fournisseurs :
  - Renault-Nissan Lignes Directrices pour « la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » des fournisseurs. Diffusé à tous les fournisseurs et aux sous-traitants du Groupe Renault, ce document synthétise les attentes vis-à-vis des fournisseurs et des sous-traitants en matière de sécurité et de qualité, de droits humains et de droit du travail, d'environnement, de conformité, de non-divulgation d'informations. Le Groupe demande à ses fournisseurs et à ses sous-traitants de s'engager à respecter les lignes directrices. Il leur est également demandé de les déployer auprès de leurs propres fournisseurs,
  - accord-cadre mondial : signé le 2 juillet 2013, avec l'IndustriALL Global Union et le Comité de Groupe (cf. 2.3.1.4). Aux termes du chapitre 3, le Groupe Renault s'engage à communiquer l'accord-cadre à ses fournisseurs et à ses sous-traitants. Il leur demande de s'engager sur la mise en œuvre dans leur propre entreprise, des droits sociaux fondamentaux mentionnés au chapitre 1 de l'accord-cadre et les encourage à faire de même avec leurs propres fournisseurs. Si nécessaire, des plans d'actions correctifs sont mis en place avec le support du Groupe Renault,
  - *Renault Green Purchasing Guidelines :* diffusé à tous les fournisseurs du Groupe Renault, ce document décrit les attendus en matière de management environnemental, de politiques substances et de recyclage,

- APO Purchasing Way : diffusé à tous les fournisseurs et aux sous-traitants du Groupe Renault, ce guide rappelle les missions des achats, détaille les outils et processus spécifiques relatifs à la sélection des fournisseurs et des sous-traitants, au soutien technique à leur apporter ainsi qu'aux conditions de partenariat. Il rappelle les valeurs essentielles des achats : respect mutuel, transparence, confiance,
- pour tous les sujets relatifs au contenu de ces documents, tout manquement non corrigé peut entraîner des mesures pouvant aller jusqu'à l'arrêt des relations avec l'entreprise concernée.

Par ailleurs, la fonction achat s'appuie sur **un Code de déontologie dédié** renforçant la Charte éthique. Ce document, disponible sur le site intranet du Groupe, est destiné à l'ensemble des responsables et collaborateurs de la Direction des achats et de l'Alliance Purchasing Organisation (APO), ainsi qu'à tous ceux qui dans le Groupe Renault et/ou pour le Groupe Renault sont amenés à être en relation avec les fournisseurs et/ou à influencer l'acte d'achat. Le code s'applique à tous les processus achats du Groupe Renault et notamment au respect de la stratégie de Renault, à la sélection des fournisseurs, aux revues de performance et plus généralement à toute relation ou communication avec un fournisseur.

Alerte professionnelle DV4

Cf. paragraphe 2.1.6 « Mécanisme d'alerte professionnelle ».

2.4.2.3 Une stratégie d'intégration locale ambitieuse DPEF14a

L'intégration locale est un axe majeur de la politique d'achat du Groupe Renault car elle permet l'amélioration de la compétitivité du Groupe, réduit son exposition aux fluctuations monétaires tout en contribuant au développement des territoires où il est implanté.

La localisation présente de nombreux avantages concourant à la réduction des coûts. Ainsi, l'achat local de pièces permet de réduire les coûts de transport et de douane. Cette proximité, permet aussi à l'entreprise de se montrer plus réactive, de s'adapter plus rapidement à l'évolution de la demande de ses clients et de participer au développement local et notamment au bassin d'emploi.

Le Groupe cherche donc à augmenter de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production. Il s'est fixé pour objectif un taux de 80 % d'intégration locale dans le monde auquel s'ajoute un objectif de 50 % d'intégration dans la monnaie locale pour limiter l'impact des fluctuations monétaires.

Ces objectifs ne sont pas encore atteints dans tous les marchés du Groupe car ils dépendent beaucoup de la présence de fournisseurs locaux, de leur capacité à innover, et donc de la maturité du tissu industriel automobile local. Dans les pays où la production automobile est forte, le taux d'intégration local est à la cible, voire supérieur même supérieur à la cible. En revanche, dans les pays où les volumes de production sont plus limités, ils sont sensiblement au-dessous de la cible.

Pour favoriser l'intégration locale, le Groupe Renault a créé des « plateaux de localisation », d'abord en Russie, puis au Brésil et en Inde. Ces équipes dédiées, issues des achats, de l'ingénierie, du coût des ventes ou de la logistique, lancent des consultations locales pour acheter des pièces qui étaient importées jusque-là.

L'Alliance s'est également dotée depuis fin 2015 d'un outil qui permet notamment d'améliorer l'intégration locale : le TOP Alliance. Celui-ci vise ainsi à localiser la fourniture de pièces au plus près des usines afin de gagner en performance, en sécurisant les approvisionnements et en réduisant les coûts. Partagé par Renault, Nissan et Mitsubishi, il recense 130 pièces – qui représentent à elles seules 80 % du volume des pièces véhicules transportées vers les usines – à rechercher au plus près des usines de l'Alliance. Pour chacune de ces pièces, le TOP Alliance détermine une distance maximale entre le fournisseur et l'usine cliente : c'est le *sourcing guideline*. Aujourd'hui, le taux moyen de respect du TOP Alliance par projet véhicule dans chaque usine est de 75 %. Une marge de progrès demeure. L'objectif pour Renault, Nissan et Mitsubishi est de parvenir à ce que le TOP Alliance d'un nouveau véhicule soit meilleur que celui qui l'a précédé.

2.4.2.4 Des outils internes d'évaluation et d'atténuation des risques, de suivi des mesures et d'évaluation de leur efficacité DV1b DV2b DV3b

Cartographie des risques fournisseurs

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance (paragraphe 2.1.6), le Groupe Renault s'appuie, notamment, sur une cartographie des risques fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Au regard des risques liés aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, environnement, éthique et conformité, deux axes d'analyse ont été retenus :

- risques familles d'achat :
  - de pièces. Les familles d'achat ont fait l'objet d'une classification des risques,
  - de services. Les familles d'achat ont été intégrées dans une nomenclature produite par un prestataire externe sur la base des critères de la loi sur le devoir de vigilance ;
- risques pays. La cartographie utilisée a été produite par un prestataire externe sur la base des critères de la loi sur le devoir de vigilance.

La combinaison de ces deux facteurs de risques a permis de hiérarchiser les sites des fournisseurs et sous-traitants en quatre niveaux de criticité : « faible », « moyen », « élevé », « très élevé ».

Pour les sites de production de pièces ou entités de prestations représentant les risques potentiels les plus élevés et n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation RSE ou dont l'évaluation RSE n'est pas au niveau attendu, des audits terrain sont réalisés par des sociétés externes.

La prévention des atteintes graves chez les fournisseurs est traitée aux paragraphes 2.4.2.1, 2.4.2.2. et 2.4.2.5.

Sur la base de la cartographie des risques fournisseurs, les sites de production les plus à risques ont été identifiés. Afin d'atténuer les risques, ces sites sont audités sur la base d'un plan triennal (2018/2019/2020).

Dans le cadre du suivi des mesures mise en œuvre, en 2018, Renault a réalisé 43 audits de sites réalisés par trois sociétés externes dans 6 pays dans lesquels le Groupe est présent : Algérie, Chine, Inde, Roumanie, Russie, Turquie. Les principales non-conformités ont été identifiées dans le domaine de la santé/sécurité.

Pour s'assurer de l'efficacité des mesures mises en place, certains audits de sites réalisés en 2018 seront suivis de plans d'actions correctifs et d'un deuxième audit en 2019 afin de s'assurer que les non-conformités majeures ou critiques sont traitées.

Cartographie des risques matières et minerais

Le Groupe Renault se montre aussi particulièrement vigilant sur l'origine de certains minerais et matières qui font, le cas échéant, également l'objet d'une cartographie des risques.

2.4.2.5 Des travaux spécifiques sur la filière cobalt/batteries électriques

En 2017 et 2018, le Groupe Renault a travaillé en priorité sur la filière cobalt, ce minerai étant intégré dans les batteries électriques. En 2018, le Groupe a retenu une société d'audit spécialisée dans cette filière afin de réaliser une cartographie complète de sa chaîne d'approvisionnement ainsi que des audits sur site des acteurs identifiés.

Renault est membre du RMI, *Responsible Mineral Initiative*, dont le but est d'œuvrer pour mettre en place une chaîne d'approvisionnement responsable de minerais et matériaux provenant de zones de conflit ou à haut risque. RMI regroupe les acteurs majeurs de l'industrie électronique et de l'industrie automobile. Le RMI se réunit chaque mois et un compte-rendu de ces réunions est adressé à l'ensemble de ses membres. En 2018, le cobalt a été la principale priorité de cette initiative.

2.4.2.6 Les indicateurs de performance RSE – Résultats 2018 DV5b

Le Groupe Renault mesure traditionnellement la performance RSE de ses fournisseurs au travers de deux critères principaux :

- le pourcentage de la masse achat pièces, prestations & équipements, qui fait l'objet d'une évaluation RSE ;
- le pourcentage de la masse d'achat « évaluée RSE » pièces, prestations & équipements, dont la note RSE traduit une performance élevée ou très élevée.

En 2018, la performance RSE des fournisseurs du Groupe Renault est la suivante :

En % des masses d'achats concernées	Pièces	Services	Total 2017	Total 2018
Taux d'évaluations RSE 3 ans (% masse d'achats totale)	82,3 %	65,4 %	78,8 %	82 %
Taux de performance RSE élevée ou très élevée 3 ans (% masse d'achats totale)	64,5 %	53 %	62,1 %	67 %

En 2018, un nouvel indicateur est établi, comptabilisant le nombre d'audits sites de ses fournisseurs de rang 1 (cf. 2.4.2.4).

2.4.3 Politique fiscale DEPF15c

Le Groupe Renault a toujours adopté une politique fiscale raisonnable visant à garantir les intérêts des actionnaires tout en préservant une relation de confiance avec les États d'implantation.

Les équipes fiscales du Groupe Renault, centrales et locales, gèrent, conformément à leurs attributions respectives, la relation de confiance avec les États et mettent en œuvre la politique fiscale du Groupe, avec pour principal objectif de garantir le respect de ses obligations fiscales nationales et internationales.

Des divergences techniques peuvent cependant apparaître à l'occasion de contrôles, pouvant conduire à des contentieux fiscaux du fait, notamment, d'incertitudes dans l'interprétation des textes ou dans l'exécution des obligations fiscales de Renault.

Le cas échéant, après analyse de la matérialité du risque, des provisions sont enregistrées dans les comptes, afin de refléter les conséquences financières de ces divergences.

Par ailleurs, le Groupe Renault n'encourage, ni ne promeut l'évasion fiscale.

2.4.4 Cybersécurité et protection des données

2.4.4.1 Cybersécurité

Pour assurer la maîtrise des risques et la protection de ses données, le Groupe Renault a mis en place une organisation/gouvernance et des mesures opérationnelles en matière de cybersécurité. (Le détail de ces mesures figure au chapitre 1.6.1.3 – Risques liés aux fonctions transversales – Risques liés au traitement des données).

2.4.4.2 Protection des données personnelles

Le respect de la protection des données à caractère personnel constitue un facteur de confiance, valeur à laquelle tient particulièrement Renault S.A.S., en s'attachant au respect des droits fondamentaux de ses clients. Ainsi, la protection des données personnelles est une de nos références éthiques pour conduire nos actions.

Au vu de cet engagement, en 2011, Renault a désigné un Correspondant informatique et libertés (CIL) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) à périmètre étendu. Dès lors, le Groupe a mis en œuvre des mesures juridiques, techniques et organisationnelles pour être conforme à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés la protection des données personnelles de ses clients et des utilisateurs des services connectés.

Dans la perspective de sa transformation digitale, des évolutions de ses activités autour de la connectivité et des « données » (services de mobilité, véhicules connectés, véhicules autonomes) et afin de se conformer au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), le Groupe Renault a lancé un programme qui assure la mise en place d'une organisation, d'une gouvernance, de processus et d'outils destinés à protéger les données personnelles de ses salariés et de ses clients/utilisateurs.

Une équipe juridique dédiée à la protection de données personnelles a également été créée ainsi que des groupes de travail multidisciplinaires regroupant l'ensemble des Directions métiers de Renault.

Renault a également participé au groupe de travail chargé de co-construire avec la CNIL le pack de conformité « véhicule connecté ». Ce pack a été publié en octobre 2017 et propose des lignes directrices pour une utilisation responsable des données dans les prochaines générations de voitures.

En outre, Renault adhère aux « principes de protection des données personnelles dans les services et les véhicules connectés » de l'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA) qui représente les intérêts de l'industrie automobile dans l'Union européenne.

2.5 ANNEXES

2.5.1 Annexes matérialité

2.5.1.1 Objectif et gouvernance

Le Groupe Renault a conduit fin 2015, avec un cabinet spécialisé, une analyse de matérialité pour identifier et prioriser les enjeux de responsabilité sociétale de l'entreprise susceptibles d'impacter sa capacité à générer de la valeur à court et moyen termes. La matrice générée présente les enjeux vus par la Direction générale et les principales fonctions concernées par rapport à leur impact positif ou négatif sur la création de valeur pour l'entreprise et le niveau d'importance accordée par l'ensemble de ses parties prenantes.

À chaque étape, les livrables ont été validés par un comité de pilotage interfonctionnel (RSE, Environnement, Stratégie, Ressources humaines, Affaires publiques, Juridique, Finance, Audit et management des risques, Éthique).

2.5.1.2 Approche méthodologique

Une liste *a priori* d'enjeux a été établie sur la base des référentiels internationaux tels que la *Global Reporting Initiative* (GRI) et le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), un benchmark sectoriel (constructeurs et équipementiers) ainsi qu'à partir d'enquêtes et d'études prospectives publiées. Cette liste a ensuite été rapprochée de la culture *corporate* de Renault pour mieux refléter l'organisation et le vocabulaire couramment employé.

À partir d'une revue extensive de la littérature, les 30 enjeux identifiés ont été prépositionnés dans une matrice en neuf cases. Un dossier d'argumentaire accompagnait chacun des enjeux pour justifier de ce prépositionnement. Cette version initiale a ensuite été challengée et revue à travers une série d'entretiens avec les membres du Comité exécutif du Groupe, des directeurs des grandes fonctions concernées, puis par des échanges approfondis avec des représentants des principales parties prenantes : représentant du personnel, association de consommateurs, une ONG, la presse automobile, un analyste en développement durable (DD), une coalition internationale d'entreprises spécialisée en DD, un fournisseur et un cabinet de conseil spécialiste du DD au bénéfice des générations futures.

La matrice a été ajustée pour intégrer le retour de ces nombreux entretiens, puis soumise au comité de pilotage, au Comité de risque et conformité interne et enfin aux membres du Comité exécutif pour validation.

Le tableau ci-dessous détaille le contenu de chacun des enjeux identifiés :

Enjeux RSE	Descriptif	Référence
EGR01. Éthique des affaires et conformité	Prévention de la corruption et des pratiques déloyales Conformité et anticipation réglementaire	2.4 3.4.3
EGR02. Cybersécurité et confidentialité des données	Protection de la vie privée et des données personnelles Sécurité de l'information	2.4.4
EGR03. Dialogue parties prenantes	Engagement responsable avec les parties prenantes (autorités publiques, ONG, investisseurs...) Lobbying responsable	2.1.5
EGR04. Gouvernance de l'entreprise	Respect des principes de gouvernance et de transparence Gestion des risques	2.1.4 2.1.7.2
EGR05. Relations fournisseurs et réseau	Relations responsables avec les fournisseurs, les sous-traitants et le réseau de distribution Management responsable de la chaîne d'approvisionnement, audits RSE des fournisseurs	2.4.2
EGR06. Communauté et développement local	Éducation, implication sociétale, création d'emploi, paiement des taxes, et développement de compétences, investissement/développement économique	2.3.2 2.3.3
INC01. Accessibilité économique des produits et services	Gamme de véhicules, pièces et services « pour tous » Entrepreneuriat social (Mobiliz)	2.3.4
INC02. Santé, sécurité et environnement de travail	Santé et bien-être (management et performance), environnement et espaces de travail, équilibre vie professionnelle/vie privée (télétravail, services aux collaborateurs, outils collaboratifs...)	2.3.1.5
INC03. Management responsable	Soutenir l'engagement des salariés	2.3.1
INC04. Accessibilité physique des produits et services	Prise en compte des populations à mobilité réduite et/ou vieillissantes dans le produit et services Équipement/transformations pour personnes à mobilité réduite	2.3.4
INC05. Diversité et égalité des chances	Promotion de la diversité et de l'égalité des chances Relations écoles, politique jeunes	2.3.1.2
INC06. Droits de l'homme	Respect et promotion des droits de l'homme sur l'ensemble de la chaîne de valeur (Global Compact, Déclaration OIT, Accord-cadre monde IndustriAll)	2.3.1.4
INC07. Gestion des compétences	Gestion dynamique des compétences : GPEC, formation, expertise, évaluation et développement Attractivité et rétention des talents	2.3.1.3
INC08. Rémunération et avantages sociaux	Rémunération, avantages, système d'incitation	2.3.1.2
INC09. Mécénat	Dons de toute nature, mécénat de compétence, partenariats	2.3.3.1
MOD01. Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet)	Réduction des émissions de CO_2 des moteurs thermiques (allégement, aérodynamique, downsizing, gestion des pertes thermiques et frottement) Réduction des émissions de CO_2 liées aux procédés de fabrication et à la logistique Réduction de l'empreinte carbone des pièces et matériaux achetés (chaîne de fournisseurs) Commercialisation à grande échelle de véhicules électriques et électrification des véhicules thermiques Éco-conduite (équipement et formation)	2.2.2.3.A
MOD02. Impact des véhicules sur la qualité de l'air	Réductions des émissions de polluants des véhicules thermiques : NO_x, SOx, particules Commercialisation à grande échelle de véhicules électriques	2.2.2.3.C.a
MOD03. Sécurité automobile	Aides à la conduite, équipements de sécurité primaire, secondaire et tertiaire	2.2.3
MOD04. Gestion des ressources et économie circulaire	Diminution de l'utilisation de matières premières : conception de véhicules économes en matière, recyclables et valorisables, filières pour véhicules hors d'usage (collecte, réemploi, rénovation d'organes mécaniques, recyclage), intégration de matériaux recyclés Seconde vie et recyclage des batteries des véhicules électriques Maîtrise de l'exposition au risque matière (rareté, minerais de conflit)	2.2.2.3.B
MOD05. Véhicules connectés et/ou autonomes	Innovation produit et service pour les véhicules connectés et/ou autonomes	2.2.1
MOD06. Sécurité des usagers de la route	Formation et sensibilisation Développement de compétences	2.2.3
MOD07. Gestion de l'énergie (sites industriels et logistique)	Gestion de l'énergie dans les procédés de fabrication : maîtrise de la consommation, optimisation des procédés, rendement énergétique, énergies renouvelables Gestion de l'énergie dans la logistique : localisation, réduction du nombre de camions/conteneurs, modes de transports alternatifs, formation des chauffeurs	2.2.2.3.A
MOD08. Santé des usagers	Gestion des substances chimiques (REACH, SVHC, etc.) et anticipation des évolutions réglementaires Qualité de l'air dans l'habitacle des véhicules	2.2.2.3.C.a 2.2.2.3.C.b
MOD09. Villes durables (dont transport urbain et congestion) et *Smart Mobility*	Transport et développement urbain (global et local), *Smart cities,* multimodalité/report modal, logistique urbain Mobilité partagée (mobilité collaborative, autopartage, co-voiturage...)	2.2.1.2
MOD10. Sécurité des sites industriels	Prévention et management des risques industriels (incendie, explosion), des risques naturels (phénomènes climatiques extrêmes, tremblements de terre, etc.) et dommages environnementaux associés (pollutions accidentelles)	1.6.1.2 2.3.1.5 2.2.2.3
MOD11. Gestion des déchets	Gestion des déchets industriels (dangereux et non dangereux) : réduire, réutiliser, recycler, valoriser, éliminer	2.2.2.3.B
MOD12. Impact des sites industriels sur la qualité de l'air	Réduction des émissions de polluants atmosphériques des sites industriels : COV, SO_2, NO_x	2.2.2.3.C.a
MOD13. Gestion de l'eau	Gestion de la consommation et qualité de l'eau dans les procédés de fabrication : réduire, réutiliser, recycler, minimiser l'impact des rejets, maîtriser les risques de pollution Gestion responsable de l'approvisionnement en eau	2.2.2.3.D
MOD14. Biodiversité	Protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes	2.2.2.3.F
MOD15. Bruit des véhicules	Gestion des émissions sonores des véhicules	2.2.2.3.C.

2.5.2 Annexes sociales

Collecte des données

Le recueil des données sociales s'appuie sur plusieurs méthodes :

- le système d'information RH permet d'assurer la collecte d'une partie des données sur l'ensemble du périmètre et d'assurer la cohérence globale des résultats ;
- l'outil Talent@Renault, déployé dans 35 pays à fin 2018 pour la gestion des cols blancs (Algérie, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Croatie, Danemark, Espagne, France, Hongrie, Inde, Irlande, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie) ;
- un questionnaire est adressé aux Régions. Ce questionnaire comprend plusieurs indicateurs : le nombre d'effectifs par genre et par âge, le nombre de recrutements et de licenciements, le taux d'absentéisme, le nombre et thèmes des accords collectifs majeurs signés dans l'année, le nombre d'employés couverts par une convention collective et sélectionnés au niveau *Corporate* parmi les accords les plus pertinents, le nombre total d'heures de formation cumulées dans l'année, le taux d'accès à la formation et le taux moyen de formation par employé et le taux de salariés handicapés. À chaque indicateur correspondent une définition et une méthode de calcul précises et partagées avec chacune des Régions. Ce questionnaire permet également de croiser les données avec les chiffres de l'année passée pour suivre les évolutions ;
- pour les données spécifiques à la santé-sécurité (nombre d'accidents de travail, d'accidents de trajet et de maladies professionnelles), un *process* de *reporting* avec consolidation mensuelle est mis en place auprès des entités du Groupe. Chaque mois les données sont vérifiées au niveau *Corporate* suivant le protocole afin d'assurer la qualité de leur classification. Un outil de *reporting* digital est en cours de déploiement contribuant à l'amélioration de la fiabilité des données.

Un processus d'amélioration continue de ces modes de collecte est mis en place, tenant compte des recommandations des Commissaires aux comptes.

Définitions et modes de calcul des indicateurs sociaux

Effectif total : ensemble des personnes titulaires d'un contrat de travail avec l'entité (à durée indéterminée ou déterminée). Chaque inscrit est pris en compte pour « un », quelle que soit la durée contractuelle de travail (ou coefficient d'activité). Tous les inscrits sont comptabilisés, même s'ils sont envoyés dans une autre entité.

Effectif moyen Groupe = (effectif Groupe au 31/12/année précédente + effectif Groupe au 31/12/année en cours)/2.

L'effectif Groupe 31/12 d'une année est égal à la somme des effectifs à la fin du mois pour toutes les Régions sauf la Région Europe. Pour la Région Europe, l'effectif Région est égal à l'effectif total fin de mois duquel on déduit les personnes en suspension d'activité dans le cadre des dispositions de l'Accord CAP 2020 en France.

Effectif moyen Région = (effectif Région au 31/12/année précédente + effectif Région au 31/12/année en cours)/2.

L'effectif Région au 31/12 d'une année est égal à l'effectif total fin de mois pour toutes les Régions sauf la Région Europe. Pour la Région Europe, l'effectif Région est égal à l'effectif total fin de mois duquel on déduit les personnes en suspension d'activité dans le cadre des dispositions de l'Accord CAP 2020 en France.

Effectif moyen en activité : l'effectif moyen en activité est égal à l'effectif enregistré au sein de l'entité duquel on déduit les « hors activité ». L'effectif en activité est mesuré à chaque fin de mois. L'effectif moyen en activité est calculé en effectuant la moyenne des 12 mois.

« Hors activité » : personnes inscrites dans les effectifs de l'entité mais physiquement absentes de l'entité pour une longue durée et n'étant que partiellement ou pas du tout rémunérées. Sont principalement compris dans cette catégorie : préavis non travaillé, congé sans solde pour différents motifs y compris congé parental longue durée, congé conversion, congé fin de carrière professionnelle y compris dispense d'activité et dispense d'activité carrières spécifiques en France, congé pour création d'entreprise, congé parental d'éducation, absence pour longue maladie ou accident, après épuisement du crédit de jours d'absence indemnisés par l'entreprise (crédit lié à l'arrêt en cours), service national. Ne sont pas considérées hors activité les personnes en arrêt maladie (hors longue durée) et les personnes en congé maternité ou paternité.

Nombre de licenciements Groupe : rupture du contrat de travail à durée indéterminée ou du contrat à durée déterminée, à l'initiative de l'employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérent(s) à la personne du salarié, ou inhérent à la personne du salarié, et pouvant être soit collectif, soit individuel. Ne sont pas considérés les ruptures conventionnelles, les plans de départ au volontariat, les non-prolongations à la fin d'une période d'essai et les abandons de poste.

Nombre de recrutements Groupe : embauches en contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée.

Taux de femmes managers : nombre de femmes managers sur nombre total de managers à fin décembre. « Manager » se définit comme un col blanc encadrant au moins un autre col blanc.

Poste clé : poste identifié comme clé au niveau local, régional ou global, sur le périmètre déployé dans l'outil Talent@Renault, hors RCI et la filière Expert.

Compétences dites « critiques » : compétence qui peut mettre en risque la stratégie de Renault si elle fait défaut, crée de la valeur pour le client, renforce ou confère un avantage concurrentiel.

Compétences dites « sensibles » : compétence pour laquelle les perspectives d'évolutions économiques, les décisions organisationnelles ou les modifications technologiques ont comme conséquence probable d'entraîner une diminution du nombre des emplois dans un métier et/ou une évolution importante de leur périmètre et de savoir-faire nécessitant notamment des actions de formations et/ou reconversion particulières, à horizon 3 à 5 ans.

Nombre d'heures de formation : cumul du nombre d'heures de formation suivies, que la formation soit dispensée sur site par des formateurs internes/externes, ou à l'extérieur de l'entreprise par un organisme de formation, ou suivies à distance. Cet indicateur mesure l'effort global de formation.

Taux d'accès à la formation : nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année et qui sont toujours dans l'entreprise à la fin de l'année, divisé par les effectifs en activité à la fin de l'année.

Heure moyenne de formation par employé : total des heures de formation réalisées dans l'année par les collaborateurs présents à la fin de l'année par les effectifs totaux au 31 décembre.

Taux d'emploi des personnes handicapées : pourcentage des salariés handicapés sur l'effectif total au 31 décembre. À noter qu'il est toutefois difficile d'établir une statistique représentant la réalité de l'emploi des personnes handicapées compte tenu de la diversité des réglementations et de l'absence de contraintes légales de *reporting* dans de nombreux pays.

Absentéisme (absence pour motif non prévu) : le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen en activité (CDI + CDD) et d'un nombre de journées ouvrées ou travaillées théorique annuel.

Le nombre de jours d'absence est exprimé en jours ouvrés, excluant les journées de chômage partiel, de mise à pied, de grève, de formation et de congés (y compris maternité et paternité).

La formule : nombre de jours d'absence annuel / (effectif en activité x nombre de journées théoriques annuel) x 100.

Le choix des hypothèses pour le calcul des jours théoriques est laissé à l'appréciation des établissements compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Toutes les définitions des **indicateurs relatifs à la santé et la sécurité** ont évolué au 1er janvier 2017.

Les taux FR0, FR1 et FR2 correspondent à des taux d'événements divisés par 1 000 000 heures travaillées.

Exemple :

$$FR0 = \frac{\text{Nombre d'événements avec premiers soins}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

En 2018, les accidents concernant les employés Renault et les travailleurs intérimaires ont fait l'objet d'un suivi commun (FR0, FR1, FR2).

Taux FR0 : taux de fréquence des accidents de travail nécessitant des premiers soins des employés Renault et intérimaires.

Taux FR1 : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault et intérimaires nécessitant une intervention médicale plus poussée que les premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de blessures sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer.

Taux FR2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault et intérimaires (quelques cas d'exclusion complémentaires par rapport au F2).

Les taux FR0r, FR1r et FR2r suivent les mêmes définitions que FR0, FR1 et FR2 mais se limitent au scope des employés de Renault uniquement et n'incluent pas les intérimaires.

Les données santé-sécurité d'AVTOVAZ (usine et filiales) proviennent en majorité des officines gérées par les autorités gouvernementales.

Taux de gravité G1 : [nombre de jours d'arrêt de travail sur l'année liés à des accidents de travail de l'année ou des années antérieures - nombre de jours d'arrêt correspondant à des rejets] x 1 000/nombre d'heures d'exposition aux risques professionnels de l'année.

Maladies professionnelles : taux de maladies professionnelles contractées par des employés Renault suite à une exposition prolongée à un risque professionnel (bruit, produit chimique, posture, etc.) déclarées comme telles à un organisme extérieur si la réglementation en vigueur dans le pays le prévoit. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 employés jusqu'à fin 2016. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 000 heures d'exposition aux risques professionnels à partir de 2017. Ce taux inclut les maladies professionnelles déclarées ayant donné lieu, ou non, à un arrêt de travail.

Accidents sur la voie publique : accidents des employés Renault sur la voie publique lors d'un trajet quotidien ou dans le cadre d'une mission.

PLAN D'ÉPARGNE GROUPE ET PERCO

Composition		Nombre d'adhérents au 31/12/18	Actif *(en millions d'euros)*	Perf. 2018 *(en %)*
FCPE ACTIONS RENAULT (PEG)				
Fonds Renault France [1] [3]	Près de 100 % actions Renault	19 978	25,01	-6,46 %
Fonds Actions Renault [1]	Près de 100 % actions Renault	27 373	270,4	-34,99 %
Fonds Renault International [2]	Près de 100 % actions Renault	8 922	7,11	-6,46 %
Fonds Renault Shares [2]	Près de 100 % actions Renault	6 167	52,2	-34,99 %
FCPE DIVERSIFIÉS (PEG + PERCO)				
Multipar Actions Soc Resp	100 % actions Zone euro	8 416	54,3	-12,96 %
CMC CIC Perspective conviction Monde	0 à 40 % monétaire ou obligataire 60 à 100 % actions	5 103	18,2	-7,64 %
CMC CIC Perspective certitude	0 à 100 % monétaire ou obligataire 0 à 100 % actions OCDE	5 089	15,03	-3,07 %
Multipar Equilibre Soc Resp	50 % actions 50 % obligations	14 290	175,05	-6,94 %
Renault Mobilize Solidaire [3]	30 % actions diversifiées 30 % obligataires 30 % monétaires 10 % solidaires	5 574	17,22	-4,30 %
Multipar Solidaire Oblig Soc Resp	90/95 % monétaire et obligations 5/10 % titres solidaires	11 819	86,6	-0,67 %
Multipar Monétaire Soc Responsable	100 % monétaires	19 867	93,42	-0,41 %
BNP PARIBAS PERSPECTIVES (PERCO) [3] [4]				
BNP PARIBAS Perspectives Court Terme	Diversifié	539	4,5	-1,66 %
2021	Diversifié	800	8,4	-2,15 %
2024	Diversifié	697	6,3	-2,82 %
2027	Diversifié	515	4,0	-5,20 %
2030	Diversifié	466	3,0	-7,77 %
2033	Diversifié	420	2,0	-10,05 %
2036	Diversifié	336	1,5	-11,46 %
BNP PARIBAS Perspectives Long Terme	Actions internationales	774	2,0	-12,12 %

(1) FCPE Actions Renault et Renault France pour les résidents fiscaux français.
(2) FCPE Renault Shares et Renault International pour les résidents fiscaux hors France.
(3) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.
(4) FCPE dont l'échéance correspond à la date prévisionnelle de départ du salarié.

2.5.3 Annexes environnementales

2.5.3.1 Commentaires méthodologiques sur une sélection d'indicateurs environnementaux

A. Analyse de cycle de vie

Les analyses de cycle de vie du Groupe Renault sont réalisées conformément aux normes ISO 14040 et ISO 14044. Renault utilise le logiciel et les bases de données GaBi LCA (société PE International).

L'inventaire de cycle de vie décrit l'ensemble des éléments qui sont pris en compte dans l'Analyse de cycle de vie d'un véhicule. Ces données sont relatives aux étapes du cycle de vie, de la fabrication du véhicule à son recyclage, en prenant en compte sa phase d'usage :

- matières premières et fabrication : grâce à des bases de données internes de Renault, chaque véhicule est décrit sur la base des matières premières qui le composent. Ces informations, couplées avec la base de données GaBi, permettent d'intégrer à l'inventaire de cycle de vie toutes les phases d'extraction et de mise en forme des matières premières des véhicules. Les données relatives à la fabrication des véhicules intégrées à l'inventaire du cycle de vie sont issues du *reporting* environnement annuel des sites industriels, qui fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant ;
- phase d'usage et de maintenance : la phase d'usage est calculée sur 10 ans et 150 000 km. Les émissions homologuées sur le cycle réglementaire sont considérées. De plus, les impacts liés à la consommation d'énergie des véhicules (gazole, essence ou électricité) sont calculés du puits à la roue, c'est-à-dire en prenant en compte les émissions liées à la production et à l'acheminement de l'énergie utilisée. Dans la phase d'usage, les activités de maintenance réalisées au cours de la vie du véhicule (changement des pneus, vidange, liquide de freins etc.) sont prises en compte ;
- fin de vie : les émissions liées aux procédés de recyclage sont comptabilisées. Le recyclage des matières des véhicules permet cependant d'éviter l'utilisation de matière vierge et les émissions associées, les émissions ainsi évitées sont donc déduites de l'empreinte carbone.

L'ensemble des calculs d'impacts potentiels est réalisé avec le logiciel GaBi.

B. Empreinte carbone

L'empreinte carbone Renault vise à mesurer et animer la réduction des émissions de gaz à effet de serre au sein du Groupe Renault. Les choix méthodologiques suivants en découlent :

- l'empreinte carbone est rapportée au nombre de véhicules vendus ;
- en cas de cession/acquisition, la valeur de référence (2010) est corrigée pour intégrer ou soustraire les émissions du site à cette date de façon à mesurer l'évolution de l'empreinte carbone du Groupe par rapport à 2010 à périmètre d'activité comparable ;
- en cas de mise à jour du modèle dans l'outil GaBi utilisé pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre associées aux matières et pièces achetées (voir ci-dessus), la valeur de référence 2010 est recalculée avec la nouvelle base de données afin de mesurer l'évolution de l'indicateur sur une base comparable. Cela a été le cas notamment en 2015 et 2018. Par ailleurs, pour prendre en compte la performance environnementale des fournisseurs entre les mises à jour du modèle dans l'outil GaBi, un facteur de performance carbone de -2 % par an est appliqué ;
- l'empreinte carbone est calculée à périmètre constant d'émissions. Lorsque le périmètre est modifié, la valeur de référence 2010 est recalculée. En 2017 le périmètre de calcul a été étendu afin d'inclure : RRG, véhicules vendus et achetés aux partenaires, remplissage des installations de climatisation (locaux et véhicules), essais véhicules et moteurs, émissions indirectes liées à l'énergie thermique achetée. En 2018, deux fonderies ont été intégrées au périmètre sans recalcul de la valeur de référence 2010, car relevant d'une extension capacitaire et non de l'intégration d'une entité préexistante.

L'empreinte carbone Renault ne comporte pas de dimension prospective. La valeur retenue pour l'intensité carbone des carburants et des procédés industriels est celle de l'année de commercialisation du véhicule et ne varie pas sur la durée de vie estimée du véhicule (10 ans, 150 000 km).

Le tableau suivant précise le périmètre d'émissions couvert par l'indicateur Empreinte Carbone de Renault ainsi que l'origine des données utilisées et le niveau de vérification externe appliqué. Pour faciliter la compréhension, les catégories de l'empreinte carbone Renault sont rapprochées des catégories du *Greenhouse Gas Protocol*.

Catégories GHG protocol	Catégorie de l'empreinte carbone Renault	Périmètre couvert	Source des données
Scope 1		**Émissions directes**	
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques du périmètre environnemental consolidé (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions directes liées à la combustion de combustibles, au remplissage des installations de climatisation des locaux et procédés, au remplissage des climatiseurs des véhicules produits, aux essais moteurs, boîtes de vitesse et véhicules, et aux véhicules d'entreprise	Primaire : *reporting* annuel des sites – via R2E
Scope 2		**Émissions indirectes**	
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques du périmètre environnemental consolidé (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions indirectes liées à l'énergie électrique et thermique achetées	Primaire : *reporting* annuel des sites – via R2E
Scope 3		**Autres émissions induites**	
Biens et services achetés	Matières	Monde Émissions « du berceau à la porte » (*cradle to gate*) liées à l'extraction des matériaux et carburants, à la transformation des matières en pièces, et à la logistique entre l'extraction et le site du fournisseur de rang 1, ramenées au nombre de véhicules vendus	Secondaire : base de données Thinkstep GaBi LCA (émissions liées à la production de matériaux, pièces et traitements associés) Primaire : base de conception Renault (composition des véhicules, matières recyclées), bilan des ventes par pays
	Véhicules	Monde Émissions liées à la fabrication de véhicules Renault dans des usines où Renault ne détient pas une participation majoritaire	Primaire : volumes de ventes et production annuelle de véhicules du Groupe Renault
Logistique et approvisionnement (amont)	Logistique	Monde Émissions du transport routier, maritime et ferroviaire des pièces et matières	Primaire : *reporting* des activités logistiques
Voyages d'affaires	Déplacements	Monde Émissions engendrées par les déplacements professionnels des salariés (train, avion)	Primaire : *reporting* agence de voyage
Transport quotidien des collaborateurs	Déplacements	France Émissions des véhicules et des transports en commun pour le déplacement des salariés jusqu'au lieu de travail Les émissions évitées par le télétravail sont déduites	Primaire : déclaration des collaborateurs
Logistique et distribution (aval)	Logistique	Monde Émissions du transport routier, maritime et ferroviaire des véhicules fabriqués	Primaire : *reporting* des activités logistiques
Vente et après-vente	Vente et après-vente	Émissions directes et indirectes du réseau de vente Renault	Primaire : *reporting* annuel des sites Renault Retail Group Secondaire : extrapolation pour les véhicules vendus hors réseau RRG
Utilisation des produits vendus	Usage	Monde Tous véhicules vendus (particuliers et utilitaires) sous les marques du Groupe Renault Émissions « du réservoir à la roue », calculées pour une durée de vie de 10 ans/150 000 km	Primaire : données d'homologation, définitions techniques (pour les pays sans homologation CO_2), bilan des ventes par pays. Aides à l'éco-conduite : efficacité des technologies d'aide à l'éco-conduite calculée sur la base d'études internes, taux d'équipement des véhicules vendus calculé à partir des données de l'ingénierie
Traitement en fin de vie des produits vendus	Fin de vie	Monde Émissions liées au traitement des véhicules en fin de vie Le recyclage des matières des véhicules permet d'éviter l'utilisation de matière vierge et les émissions associée Les émissions ainsi évitées sont déduites de l'empreinte carbone. Le traitement en fin de vie des véhicules suit les exigences de la norme ISO 22628 et non les taux de recyclabilité et valorisation réels de chaque véhicule (85 % de recyclabilité et 95 % de valorisation)	Primaire : base de conception Renault (composition matière des véhicules), bilan des ventes par pays. Secondaire : base Thinkstep Gabi LCA (intensité carbone de la production des matériaux, pièces et traitements associés)
Actifs loués (aval)	Usage	Inclus dans la catégorie « Utilisation des produits vendus » (véhicules sous contrat de location avec ou sans option d'achat)	
Émissions scope 3 Greenhouse Protocol non incluses dans l'empreinte carbone Renault		Biens d'équipements ; combustibles et énergie non inclus dans les scopes 1 et 2 ; déchets générés ; actifs loués (amont) ; franchises, investissements ; transformation des produits vendus (non significatif)	
Autres émissions indirectes comptabilisées dans l'empreinte carbone Renault (hors catégories Greenhouse Gas Protocol)			
	Carburant	Émissions « du puits au réservoir » (*well to tank*) liées à la production de l'énergie consommée par les véhicules vendus (extraction du pétrole, transport, raffinage ; production de l'électricité consommée par les véhicules électriques) calculées pour une durée de vie de 10 ans/150 000 km	Primaire : données CO_2 sur la base du CO_2 émis lors de l'usage du véhicule (données homologuées), type de carburant utilisé/plaque géographique ou pays Secondaire : rapport JEC pour les émissions CO_2 « du puits au réservoir » en fonction du CO_2 « du réservoir à la roue » mis à jour annuellement

C. Valeur technique et économique des pièces et matières préservée dans le secteur automobile par les activités d'économie circulaire du Groupe et de sa filiale Renault Environnement

L'indicateur de « *valeur technique et économique des pièces et matières préservée dans le secteur automobile via les activités d'économie circulaire* » vise à mesurer les résultats du Groupe et de sa filiale Renault Environnement en matière de déploiement des principes de l'économie circulaire aux différentes étapes du cycle de vie des produits.

Conformément à la hiérarchie des déchets, sont privilégiées dans la mesure du possible la réutilisation et l'extension de la durée de vie des produits (via notamment les activités de réparation), ainsi que le recyclage en boucle fermée des matériaux au sein même de la filière automobile, de façon à en préserver les propriétés techniques et la valeur économique. À titre d'exemple, le recyclage des déchets métalliques des sites de production du Groupe n'est comptabilisé que lorsqu'il est possible d'en assurer la traçabilité au sein de la filière automobile.

Cet indicateur ne prend par ailleurs en compte que la valeur ajoutée générée par les actions mises en œuvre du fait de l'intervention de Renault ou de sa filiale Renault Environnement, en cohérence avec sa vocation de mesure de la performance du Groupe. Ainsi, l'incorporation d'une part de métaux recyclés par les fournisseurs de tôles ou de pièces métalliques du Groupe n'y est pas comptabilisée (quand bien même elle contribuerait très significativement au résultat) dans la mesure où celle-ci se fait de la propre initiative de ces fournisseurs.

La valeur de l'indicateur est calculée à périmètre constant : lorsque de nouvelles activités y sont intégrées, la valeur de référence (2016) est recalculée.

Les différentes contributions prises en compte sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

CONTRIBUTIONS DU GROUPE ET DE SA FILIALE RENAULT ENVIRONNEMENT

		Mode de comptabilisation pour la valorisation
MATIÈRES		
Recyclage des métaux et plastiques en boucle fermée, hors déchets de production métalliques (acier et aluminium)	Métaux platinoïdes (platine, rhodium, palladium issus des pots catalytiques) et cuivre provenant des véhicules hors d'usage ou des usines du Groupe, recyclés par GAIA [1]	Chiffre d'affaires de revente de ces matières par GAIA
	Polypropylène recyclé vendu par GAIA au Groupe Renault ou à ses fournisseurs de la filière automobile	
Déchets de production métalliques (acier et aluminium) générés par les usines du Groupe, valorisés dans la filière automobile	Déchets de production métalliques des usines Renault valorisés au sein de la filière automobile (entre usines du Groupe ou entre le Groupe et ses fournisseurs)	Valeur de revente sur le marché
PIÈCES AUTOMOBILES		
Réparation des batteries de véhicules électriques	Réparations réalisées dans les ateliers du Groupe : Centre Expert de Réparation des Batteries de Flins (CERBF) et Battery Repair Workshops (BRW) hors de France	Valeur nette comptable (après amortissement) des batteries réparées
Seconde vie des batteries ou des modules	Revente ou location pour des usages de seconde vie de batteries ou de modules	Chiffre d'affaires de revente ou de location de batteries et modules de seconde vie
Pièces et organes de réemploi	Pièces de réemploi revendues au réseau après-vente Renault par les filiales GAIA et INDRA	Chiffre d'affaires
	Pièces de réemploi revendues par INDRA via le système PRECIS (3), hors réseau après-vente Renault	Chiffre d'affaires [4]
	Pièces neuves issues de stocks de fin de vie ou de second choix valorisées par GAIA, hors système PRECIS	Chiffre d'affaires
Remanufacturing - échange standard	Organes mécaniques et composants remanufacturés (5) par Renault ou ses sous-traitants	Chiffre d'affaires

(1) Voir le paragraphe « Recycler : développer des filières industrielles, utiliser les matériaux recyclés » du 2.2.2.3.B Ressources et économie circulaire.
(2) Voir le paragraphe « Nouveaux domaines d'activité » du 2.2.2.2.D Environnement et compétitivité
(3) Voir le paragraphe « Ré-employer » du 2.2.2.3.B Ressources et économie circulaire.
(4) À hauteur du montant de la participation de Renault Environnement dans la société Indra qui a développé et exploite le logiciel PRECIS, soit 50 %. Voir également le paragraphe « Collecter, trier, démonter, orienter » au 2.2.2.3.B Ressources et économie circulaire.
(5) Voir le paragraphe « Re-manufacturer » du 2.2.2.3.B Ressources et économie circulaire.

2.5.3.2 Commentaires méthodologiques sur le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2018 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du Protocole de *reporting* environnement établissements Renault 2018. La présente note explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande auprès du Département environnement de la Direction HSE du Groupe.

Périmètre

Le « périmètre » des données reportées couvre les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception *process* et de logistique) appartenant au périmètre de consolidation financière du Groupe Renault.

Sont cependant exclus du périmètre de *reporting* environnemental les sites et filiales industriels suivants :

- AVTOVAZ (Russie) dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le *reporting* environnemental est en cours de construction ;
- le site Renault Sport de Viry-Châtillon qui produit des moteurs exclusivement destinés aux véhicules de compétition (Formule 1).

Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en annotations du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2018 ». Tous les impacts liés à la restauration du personnel sont inclus dans les données des sites Renault.

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N sont présentées à titre d'information et ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N+1.

Les données de Gaïa sont intégrées dans les données des sites où Gaïa exerce une activité, sauf pour les sites de Choisy-le-Roi et Flins (France) où les déchets de Gaïa sont comptabilisés à part.

L'activité de production d'eau potable, la décharge des déchets Davidesti du site de Pitesti (Dacia) sont exclues du périmètre de *reporting*. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

Procédures de contrôle et de consolidation des données

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents spécialistes de la Direction hygiène, sécurité et environnement du Groupe. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des événements survenus sur les sites au cours de l'année.

Les données environnementales présentées dans le Document de référence font également l'objet d'une vérification externe par l'organisme tiers indépendant KPMG. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant au 2.5.6.

Consommation d'eau

La consommation d'eau est exprimée en milliers de m^3.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) et/ou de réseaux externes (eau potable, eau industrielle). Les eaux pluviales récupérées (Giheung, Guyancourt, Flins) sont également incluses.

Rejets liquides

Les données de rejets dans l'eau sont fondées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans les installations du Groupe et avant rejet à l'extérieur du site. Les rejets de certaines usines peuvent suivre un traitement complémentaire dans des stations d'épuration collectives (cf. code station).

La règle fixée par le Protocole de *reporting* est de respecter la fréquence d'analyse des rejets imposée par les contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault.

La quantité MES représente le flux de matières en suspension rejetées et est exprimée en tonnes par an.

La quantité DCO (demande chimique en oxygène) représente la pollution organique rejetée. Cette quantité est exprimée en tonnes par an.

La quantité Métox représente la somme des flux de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, est calculée ainsi :

Métox =
5 flux (Ni + Cu) + 10 flux (Pb + As) + 1 flux (Cr + Zn) + 50 flux (Hg + Cd).

Les données présentées ne prennent en compte que les rejets de métaux, MES et DCO dont la mesure de concentration et la mesure de débit des effluents sont exigées par la réglementation, ainsi que ceux des usines de Bursa (Turquie), Curitiba (Brésil), Moscou (Russie), Santa Isabel de Cordoba (Argentine) et Casablanca (Maroc) pour lesquels des contrôles volontaires sont pris en compte, au vu de la contribution importante de ces rejets aux impacts du Groupe.

Pour les sites qui ne font pas l'objet d'une obligation réglementaire de mesure de flux de polluants, ni de contrôles volontaires consolidés au niveau du Groupe, la valeur reportée est notée « nc ». Les rejets d'eaux usées domestiques pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne 38 % des sites de fabrication (dont un fait l'objet d'une déclaration partielle) et 71 % des sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Moscou, Santa Isabel de Cordoba et Batilly (SOVAB), soumis à des exigences réglementaires spécifiques, font l'objet d'une méthodologie de calcul des flux spécifique.

Rejets atmosphériques

Les rejets atmosphériques de COV (composés organiques volatils) comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les boucliers ainsi que sur les pièces et accessoires n'est pas prise en compte.

L'indicateur présenté correspond aux tonnes de COV émis et au ratio des émissions de COV par m^2 de surface de véhicule peinte. Le ratio consolidé pour le Groupe correspond au total des émissions de COV générées par les sites de carrosserie-montage divisé par le total des surfaces peintes.

Les rejets atmosphériques de SO_2 et NO_x comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO_2 et sont difficilement estimables pour les NO_x (méthodologie d'évaluation non fiable).

Les rejets de gaz à effet de serre (GES) comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent CO_2.

Les émissions directes de GES sont issues d'un inventaire des sources de GES réalisé en 2004 et mis à jour en 2011. Suite à cet inventaire, le Protocole de *reporting* de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du Groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol) et du protocole français développé par Entreprises pour l'environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site y compris celles transformées par le site pour des tiers ;
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine. Seul le remplissage en HFC 134a est pris en compte. En effet, la déclaration du HFO1234yf n'est pas jugée pertinente au regard de la réglementation française (l'article R. 543-75 du Code de l'environnement exclut ce gaz des fluides frigorigènes) et de son impact négligeable sur les émissions de GES ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses, véhicules sur piste d'endurance et bancs à rouleaux ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (*pool* taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention, etc.) ;
- les fuites de fluides frigorigènes issus des installations fixes de climatisation des locaux et procédés ayant une charge nominale supérieure à 5 teq CO_2 (sites en Union européenne uniquement).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du Groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de *reporting*, les émissions correspondantes ayant été estimées non significatives (moins de 1 % des émissions directes totales de GES) :

- climatisation des locaux du site et procédés des sites hors Union européenne ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules en sortie de chaîne de montage (essais sur bancs à rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de *reporting* :

- émissions liées au transport sur site non listées ci-dessus parmi les émissions comptabilisées (notamment livraison par transporteurs externes au Groupe Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules ;
- émissions liées aux installations de type « disjoncteur SF_6 ».

Les rejets indirects de gaz à effet de serre (GES) sont liés à l'électricité, à la vapeur et à l'eau chaude achetées. Les facteurs d'émissions retenus pour le *reporting* 2018 sont :

- pour l'électricité, celles publiées par l'AIE (Agence internationale de l'énergie) dans sa publication CO_2 *Emissions from Fuel Combustion* 2018 ;
- pour la vapeur et l'eau chaude, ceux calculés sur la base des informations transmises par les fournisseurs.

Des émissions spécifiques liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées. Les émissions liées à la combustion d'énergie fossile en fonderie sont quant à elles prises en compte.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO_2, NO_x et GES sont issus du Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA (mise à jour de mai 2018) et en cohérence avec les préconisations du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC).

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de gaz naturel sous brûleur bas NO_x est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs bas NO_x. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.

Déchets

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD), les déchets non dangereux (DND) et les déchets de chantier.

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en deux sous-catégories :

- les déchets métalliques issus du *process* de production (chutes de tôles, copeaux d'usinage, etc.) ;
- les déchets non métalliques (déchets banals en mélange par exemple).

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise qui réalise les travaux.

Consommation d'énergie

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, GPL (hors véhicules), biomasse, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI (Pouvoir calorifique inférieur). En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les chariots ni le carburant consommé par le site (essais moteurs ou boîtes de vitesse, véhicules d'entreprise).

L'énergie (primaire ou transformée) approvisionnant des tiers n'est pas prise en compte. La finalité des indicateurs de consommation d'énergie est de refléter la performance énergétique des procédés de fabrication de Renault.

Les PCI sont en cohérence avec le Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA (mise à jour de mai 2018) et avec l'arrêté du 31 octobre 2012 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, à l'exception du PCI du gaz naturel des usines espagnoles (inventaire national espagnol d'émissions de gaz à effet de serre 1990-2011). Les PCI sont en cohérence avec les émissions déclarées dans le cadre du système européen d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

2.5.3.3 Indicateurs environnementaux des sites 2018 [1]

			Rejets liquides				Rejets atmosphériques							Déchets, hors chantiers [14]						Énergie
Nom du site	Production de véhicules	Approv. ext. en eau *en milliers de m³*	Station de traitement	MES *en tonnes*	DCO *en tonnes*	METOX *en tonnes*	Total GES *en teq CO_2*	Dont GES directs	Dont GES indirects	COV *en g/m²*	COV *en tonnes*	SO_2 *en tonnes*	NO_x *en tonnes*	Total DND *en tonnes*	dont DND non métalliques *en tonnes*	dont DND métalliques *en tonnes*	Total DD *en tonnes*	Déchets de fonderie *en tonnes*	Part de déchets recyclés *(hors chantiers et fonderie)*	Consommation d'énergie *en MWh PCI*
SITES DE PRODUCTION																				
USINES DE CARROSSERIE-MONTAGE																				
Batilly (SOVAB) [2, 15]	142 617	273,0	PB	1,4	10,5	0,1	36 170	32 445	3 725	35,8	813	0,30	30,69	3 505	3 067	438	2 063	nc	70,6 %	222 899
Casablanca (SOMACA) [13]	83 429	141,5	PU	122,8	157,6	2,6	25 742	8 284	17 458	66,1	523	0,27	7,36	6 093	5 717	376	568	nc	84,1 %	59 731
Cordoba Santa Isabel [11]	45 220	275,4	PU	5,4	8,9	0,1	26 000	10 672	15 328	57,8	265	0,08	8,64	14 548	10 205	4 343	729	nc	85,5 %	80 728
Dieppe	7 237	18,3	U	nc	nc	nc	4 520	4 039	481	52,8	36	0,03	2,65	932	908	24	594	nc	66,9 %	27 903
Douai [6, 15]	119 650	626,6	PB	4,8	23,1	0,4	41 747	36 427	5 320	28,0	382	0,44	35,09	39 780	4 129	35 651	1 907	nc	92,5 %	266 196
Flins [7, 15]	196 043	950,8	PB	28,2	86,3	1,5	62 617	56 858	5 759	31,7	575	0,49	36,85	50 740	7 044	43 696	1 832	nc	93,1 %	324 937
Maubeuge [15]	158 506	256,2	PB	0,8	4,0	0,1	30 949	27 263	3 686	34,0	585	0,24	24,93	35 156	2 616	32 540	1 431	nc	96,3 %	195 258
Envigado (Sofasa)	69 253	154,9	PU	4,9	60,8	0,3	9 964	6 006	3 958	60,2	415	0,03	2,80	8 324	7 829	495	300	nc	93,1 %	35 948
Moscou	97 738	338,0	PU	20,6	83,7	0,4	45 594	19 844	25 750	63,9	671	0,48	24,74	8 169	7 472	697	1 325	nc	70,8 %	182 238
Novo Mesto [15]	209 365	260,4	PU	1,2	59,9	0,0	38 844	17 769	21 075	26,6	464	0,16	14,97	36 884	3 743	33 141	2 158	nc	90,4 %	163 458
Palencia [8, 15]	257 036	440,7	PB	1,2	19,1	0,5	49 913	29 575	20 338	25,3	707	0,31	30,50	41 569	5 516	36 053	2 214	nc	98,4 %	223 037
Sandouville [10, 16]	126 227	346,3	PB	2,0	12,2	0,1	37 247	31 980	5 267	37,8	700	0,27	29,42	34 834	3 298	31 536	3 209	nc	90,9 %	267 064
Valladolid Carrosserie [15]		156,7	PU	1,2	9,1	0,1	23 038	11 223	11 815	nc	nc	0,10	11,62	67 147	1 504	65 643	690	nc	99,9 %	101 867
Valladolid Montage [15]	235 052	505,3	PU	3,2	31,0	0,5	57 552	35 276	22 276	26,4	601	0,31	36,68	5 836	5 288	548	2 298	nc	97,7 %	254 627
Tanger	318 653	350,1	PU	nc	nc	nc	6 034	6 034	0	23,3	775	0,17	4,67	72 239	13 438	58 801	4 498	nc	90,8 %	245 059
USINES DE MÉCANIQUE																				
Villeurbanne		20,4	U	nc	nc	nc	2 396	1 854	542	nc	nc	0,02	1,92	2 536	193	2 343	47	nc	97,7 %	19 233
Cacia		88,3	PB	18,3	38,8	0,0	21 163	2 371	18 791	nc	nc	0,02	1,00	9 242	1 159	8 083	1 425	nc	88,1 %	74 574
Choisy-le-Roi [5]		15,9	PU	3,9	8,3	0,0	1 347	1 197	150	nc	nc	0,01	1,17	2 583	450	2 133	104	nc	93,3 %	8 265
Cléon [15]		1 207,0	PU	11,1	276,8	0,4	35 957	20 532	15 424	nc	nc	0,15	17,48	40 989	8 132	32 857	8 658	3 203	87,4 %	378 642
Le Mans [15]		2 245,0	P	53,5	71,8	0,3	29 220	19 613	9 607	nc	nc	0,19	12,48	41 965	20 941	21 024	1 558	21 317	95,6 %	266 691
Los Andes		26,8	U	nc	nc	nc	9 544	1 713	7 832	nc	nc	0,02	1,63	3 243	714	2 529	1 044	nc	69,8 %	25 387
Ruitz (STA)		21,3	U	1,8	2,6	0,0	5 657	4 243	1 415	nc	nc	0,04	4,04	2 047	274	1 773	764	nc	71,8 %	45 721
Séville		102,8	PU	1,0	46,2	0,0	25 113	5 970	19 144	nc	nc	0,05	5,46	9 600	621	8 979	1 598	nc	92,7 %	103 175
Valladolid Motores [15]		150,5	PU	1,2	11,6	0,2	57 203	14 512	42 691	nc	nc	0,11	12,86	24 182	4 110	20 072	5 799	116	86,4 %	233 206
USINES MIXTES																				
Bursa [3]	336 555	595,8	PBU	57,0	204,1	1,5	107 310	32 818	74 492	33,8	1 135	0,29	28,94	66 876	11 461	55 415	2 558	nc	93,7 %	312 329
Busan (RSM) [4,16]	215 809	477,9	PBU	0,7	9,0	0,8	98 072	38 342	59 729	22,7	514	0,26	25,22	32 470	7 522	24 948	1 773	829	96,4 %	254 737
Curitiba Complexe Ayrton Senna	300 863	495,1	PU	0,5	394,3	1,6	24 201	24 163	39	42,7	1 256	0,19	21,98	59 726	18 420	41 306	3 727	711	93,5 %	236 139
Dacia Automobile [9, 15]	335 261	1 315,8	PU	111,9	563,0	0,3	176 507	76 977	99 529	35,5	1 327	0,61	52,74	158 710	13 053	145 657	7 055	1 026	95,3 %	638 780
FONDERIES																				
Cordoba Fonderie Aluminium		9,7	U	nc	nc	nc	4 148	2 431	1 718	nc	nc	0,02	2,51	336	9	327	2 566	279	1,9 %	16 181
Fonderie de Bretagne		84,9	PU	0,5	0,5	0,0	7 606	3 929	3 678	nc	nc	0,03	3,66	12 191	8 018	4 173	254	10 801	71,9 %	88 219
Tandil		10,7	U	nc	nc	nc	4 273	1 071	3 202	nc	nc	0,01	1,08	1 843	1 211	632	829	2 142	51,7 %	13 516
TOTAL	**3 254 514**	**11 962**		**459,0**	**2193,1**	**11,9**	**1 105 649**	**585 430**	**520 219**	**34,0**	**11 745,8**	**5,7**	**495,8**	**894 293**	**178 060**	**716 233**	**65 575**	**40 424**	**92,6%**	**5 365 745**

			Rejets liquides				Rejets atmosphériques							Déchets, hors chantiers [14]						Énergie
Nom du site	**Production de véhicules**	**Approv. ext. en eau** *en milliers de m³*	**Station de traitement**	**MES** *en tonnes*	**DCO** *en tonnes*	**METOX** *en tonnes*	**Total GES** *en teq CO_2*	**Dont GES directs**	**Dont GES indirects**	**COV** *en g/m²*	**COV** *en tonnes*	**SO_2** *en tonnes*	**NO_x** *en tonnes*	**Total DND** *en tonnes*	**dont DND non métalliques** *en tonnes*	**dont DND métalliques** *en tonnes*	**Total DD** *en tonnes*	**Déchets de fonderie** *en tonnes*	**Part de déchets recyclés** *(hors chantiers et fonderie)*	**Consommation d'énergie** *en MWh PCI*
SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE																				
Aubevoye		31,8	U	nc	nc	nc	14 941	14 158	784	nc	nc	0,02	1,21	1829	328	1 502	84	nc	90,9 %	27 672
Boulogne (Siège et autres entités)		36,4	U	nc	nc	nc	5 592	4 653	939	nc	nc	0,02	2,64	565	544	21	14	nc	33,3 %	30 187
Cergy-Pontoise		6,3	U	nc	nc	nc	3 812	167	3 645	nc	nc	0,00	0,03	2 588	2 408	180	44	nc	87,5 %	18 738
Dacia centre logistique CKD		9,2	U	nc	nc	nc	3 600	2 736	864	nc	nc	0,01	0,79	2 244	2 172	72	-	nc	91,9 %	10 971
Giheung (RSM)		51,0	B	nc	nc	nc	12 499	2 979	9 520	nc	nc	0,01	0,72	912	330	582	465	nc	53,3 %	25 377
Grand-Couronne		6,7	U	nc	nc	nc	1 527	1 409	118	nc	nc	0,01	0,46	1 028	944	84	5	nc	58,8 %	7 003
Guyancourt		265,4	U	nc	nc	nc	21 239	17 214	4 026	nc	nc	0,11	6,20	2 648	2 109	539	282	nc	57,5 %	134 783
Heudebouville (Renault Tech)		1,2	U	nc	nc	nc	229	188	41	nc	nc	0,00	0,15	177	86	91	5	nc	66,7 %	1 464
Lardy		122,9	U	128,3	219,2	0,1	20 055	16 441	3 614	nc	nc	0,10	4,53	585	446	139	460	nc	66,9 %	116 137
Saint-André-de-l'Eure		4,6	U	nc	nc	nc	1 429	1 297	132	nc	nc	0,02	0,54	1 664	1 664	-	39	nc	69,1 %	8 086
Titu		61,0	U	nc	nc	nc	13 258	7 735	5 524	nc	nc	0,02	0,82	781	315	466	71	nc	82,3 %	25 788
Valladolid Services Centraux		39,6	U	0,2	2,0	0,0	7 436	4 299	3 137	nc	nc	0,05	2,47	468	466	2	88	nc	97,5 %	24 081
Villeroy (DLPA)		7,2	U	nc	nc	nc	2 449	2 209	240	nc	nc	0,02	1,02	3 014	2 576	438	65	nc	90,7 %	15 118
Villiers-Saint-Frédéric		10,0	U	nc	nc	nc	2 996	2 431	565	nc	nc	0,01	0,65	388	271	117	66	nc	73,9 %	17 598
TOTAL		**653,36**		**128,45**	**221,2**	**0,1**	**111 062**	**77 915**	**33 147**	**NC**	**NC**	**0,42**	**22,24**	**18 892**	**14 659**	**4 233**	**1 689**	**NC**	**76,3%**	**463 003**
TOTAL GROUPE 2018 [17](√)	**3 254 514**	**12 615**		**587,4**	**2 414,4**	**12,0**	**1 216 711**	**663 344**	**553 366**	**34,0**	**11 746**	**6,1**	**518,0**	**913 185**	**192 719**	**720 465**	**67 265**	**40 424**	**92,2%**	**5 828 748**
TOTAL GROUPE 2017 [12]	**3 321 901**	**13 638**		**566,3**	**2 000,8**	**10,8**	**1 284 969**	**674 960**	**610 009**	**34,9**	**12 336**	**6,8**	**541,0**	**936 035**	**159 944**	**776 092**	**65 097**	**37 979**	**92,7 %**	**5 914 237**
LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF :																				
Dacia Producteur d'eau potable		248,3	U	3,4	0,4	0,00	375	68	307	nc	nc	0,04	0,00	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 336
Dacia Décharge Davidesti		0,1	PB	0,1	0,3	0,00	14	0,00	14	nc	nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	nc	nc	40
Flins (DLPA)			Inclus dans le site de Flins				260	257	3	nc	nc	0,00	0,00	5 477	3 283	2 194	181	nc	90%	41 561
Voisins-le-Bretonneux (TEI)		2,1	U	nc	nc	nc	792	792	0	nc	nc	0,00	0,00	8	8	0	0	nc	100%	15 139

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques)
nd : non disponible
Codes station (moyens de traitement des rejets liquides) : P : physico-chimique, B : biologique, U : urbaine
MES : matières en suspension
DCO : demande chimique en oxygène
Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)
GES : gaz à effet de serre (émissions directes et indirectes)
COV : composés organiques volatils
DND : déchets non dangereux
DD : déchets dangereux
(1) Le périmètre de comptabilisation des indicateurs et les choix méthodologiques associés sont détaillés dans les commentaires méthodologiques en 2.5.3.2.
(2) Les rejets liquides de l'usine de Batilly (SOVAB) incluent les rejets liquides du parc industriel fournisseurs (PIF) et de la Compagnie d'affrètement et de transport (CAT) ainsi que les déchets du PIF.
(3) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du parc industriel fournisseurs (PIF).
(4) Le Centre de logement (Welfare Center) du site de Busan est exclu des impacts.
(5) Pour Choisy-le-Roi, les déchets de la société Gaïa sont exclus.
(6) Les rejets liquides de l'usine de Douai incluent les rejets liquides du parc industriel fournisseur (PIF) et tous les impacts du centre livreur expéditeur (CLE).
(7) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du centre de distribution de pièces de rechange (CDPR). Les impacts environnementaux de la société Gaïa sont également inclus dans le périmètre de reporting de l'usine à l'exception des déchets.
(8) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du parc industriel fournisseurs (PIF).
(9) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du parc industriel fournisseur (PIF).
(10) La consommation d'eau et les rejets liquides du site de Sandouville incluent ceux du parc industriel fournisseur (PIF), les déchets du PIF sont quant à eux exclus.
(11) Les rejets liquides de l'usine de Santa Isabel Cordoba incluent les rejets liquides de la Compagnie d'affrètement et de transport (CAT), du centre livreur expéditeur (CLE) et des services de pièces et accessoires (DLPA) et ILN (centre de logistique).
(12) Les impacts totaux de l'année antérieure sont mentionnés à titre indicatif et portent sur le périmètre attesté de l'année concernée.
(13) Les rejets liquides de l'usine de Casablanca (SOMACA) incluent ceux d'un complexe industriel limitrophe au site, qui n'est pas opéré par Renault.
(14) Depuis l'exercice 2013, les déchets reportés excluent les déchets de chantiers, dont les tonnages ne sont pas directement corrélés à l'activité. Du fait de cette modification méthodologique, les données 2013 et ultérieures ne sont pas directement comparables aux données publiées au cours des années précédentes. Pour une comparaison à périmètre de comptabilisation équivalent, se reporter au chapitre 2.2.2.3.B.
(15) Site soumis au système européen d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS).
(16) Site soumis au système sud-coréen d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (KETS).
(17) Sur le périmètre de reporting environnemental, 20 sites sont soumis à des rubriques ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement) dont 18 sur un régime d'autorisation, 1 sur un régime de déclaration et 1 sur un régime d'enregistrement. Le Groupe est concerné par les rubriques ICPE propres à son activité (emboutissage, traitement de surface, peinture, fonderie, banc d'essai...) et par des rubriques liées aux utilités installées sur site (tour aéroréfrigérée, chaufferie, climatisation...) et au stockage.
(√) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant KPMG à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2018 (hors COV en g/m² et déchets de fonderie).

2.5.3.4 Indicateurs environnementaux Renault Retail Group (RRG)

	France	Europe hors France	Principales mesures de management et de réduction des impacts
Nombre d'établissements [4]	47	36	
Taux de couverture du *reporting*	100 %	100 %	Tous les établissements reportent selon le protocole. Deux établissements sortent du périmètre : Avignon, vendu en juin 2018, et Slough, vendu en février 2018.
Déchets *(tonnes)*	11 752	3 998 [2]	4 prestataires agréés sur la France. Sensibilisation des compagnons aux pratiques de tri.
dont dangereux	*3 070*	*1 580*	
dont non dangereux	*8 682* [2]	*2 418* [2]	
Consommation d'énergie *(MWh PCI)*	110 864	57 996 [3]	RRG travaille avec Alertéo pour une meilleure maîtrise des consommations énergétiques : 42 sites surveillés, suivi des consommations et des anomalies pour le périmètre France. Suivi des consommations via les factures pour l'Europe hors France.
Émissions de gaz à effet de serre *(teq CO_2)*	16 284	15 102	Plan de maîtrise des consommations énergétiques.
dont liées à la combustion	*13 938*	*6 216*	
dont liées à l'électricité consommée	*2 250*	*8 886*	
dont liées aux gaz frigorigènes	*96*	*Non disponible*	
Émissions de COV *(kg)*	58 714	Non disponible	La méthode de calcul a été fiabilisée.
Consommation d'eau *(m^3)*	134 257	136 176	Suivi des consommations et des anomalies avec Alertéo pour le périmètre France. Suivi des consommations avec les factures pour le périmètre Europe hors France.
Sols et nappes souterraines			Extraction ou neutralisation des cuves à simple paroi enterrées. Équipements de prévention (bacs de rétention, cuves double peau ou aériennes). 29 sites dépollués entre 2003 et fin 2018.

(1) Un établissement comporte un ou plusieurs sites de vente et d'entretien de véhicules.
(2) Chiffres comportant pour certains sites des estimations basées sur l'activité.
(3) Chiffre intégrant une surestimation des consommations de gaz pour certains des sites basés au Royaume-Uni (représentant environ 10 % du total consommé sur ce pays), du fait du pouvoir calorifique moyen utilisé.
(4) Règles d'entrée et de sortie du périmètre de reporting : les sites nouvellement acquis entrent dans le périmètre de reporting à compter de la deuxième année pleine passée sous le contrôle opérationnel de RRG. Les sites sortant du périmètre opérationnel de RRG sont pris en compte dans le reporting jusqu'à leur date de cession si celle-ci est postérieure au 30 juin.

2.5.3.5 Indicateurs environnementaux des produits

CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES PARTICULIERS LES PLUS VENDUS EN EUROPE (28 PAYS) À FIN 2018

		Version la plus vendue					Version la moins émettrice de CO_2				
Modèle	**Carburant**	**Norme de dépollution**	**Bruit extérieur** (dBA)	**Moteur**	**Consommation NEDC*** (L/100 km)	**Émissions de CO_2** (g/km)	**Norme de dépollution**	**Bruit extérieur** (dBA)	**Moteur**	**Consommation NEDC*** (L/100 km)	**Émissions de CO_2** (g/km)
MARQUE renault											
TWINGO III	E	Euro 6	71,9	Sce 70	5,0	112	Euro 6	71,4	Sce 70 S & S	4,2	95
ZOE	VE	NC	70,2	R240	NC	0	NC	70,2	R240	NC	0
	D	Euro 6	72,3	dCi 75	3,3	85	Euro 6	72,3	dCi 90	3,2	82
	E	Euro 6	72,8	Energy TCe 90	4,9	113	Euro 6	72,8	Energy TCe 90	4,2	94
CLIO IV	GPL	Euro 6	72,8	Energy TCe 90	6,9	109	Euro 6	72,8	Energy TCe 90	6,2	98
	D	Euro 6	71,0	dCi 90	3,7	95	Euro 6	71,0	dCi 90	3,7	95
CAPTUR	E	Euro 6	71,5	Energy TCe 90	5,1	113	Euro 6	71,5	Energy TCe 90	5,1	113
	D	Euro 6	72,0	Energy dCi 90	3,7	95	Euro 6	70,6	Energy dCi 110	3,4	86
MEGANE IV	E	Euro 6	69,8	Energy TCe 130	5,3	119	Euro 6	66,0	Energy TCe 140	5,2	117
	D	Euro 6	72,5	Energy dCi 110	3,9	100	Euro 6	71,1	Energy dCi 110 Hybrid Assist	3,6	94
SCENIC IV	E	Euro 6	69,0	Energy TCe 130	5,4	122	Euro 6	68	Energy TCe 130	5,4	129
	D	Euro 6	72,9	Energy dCi 110	3,8	99	Euro 6	72,9	Energy dCi 110	3,8	99
KADJAR	E	Euro 6	73,3	Energy TCe 130	5,6	126	Euro 6	73,3	Energy TCe 130	5,6	126
	D	Euro 6	69,2	Energy dCi 130 EDC	4,5	118	Euro 6	70,6	Energy dCi 110	3,6	95
TALISMAN	E	Euro 6	68,0	Energy TCe 150 EDC	6,0	135	Euro 6	68,0	Energy TCe 150 EDC	5,6	127
	D	Euro 6	69,8	Energy dCi 160 EDC	4,6	120	Euro 6	70,3	Energy dCi 130	4,4	116
ESPACE V	E	Euro 6	67,0	Energy TCe 200 EDC	6,8	152	Euro 6	70,1	Energy TCe 200 EDC	6,2	140
	D	Euro 6	72,2	Energy dCi 90	4,3	112	Euro 6	72,2	Energy dCi 90	4,3	112
KANGOO II	E	Euro 6	71,1	Energy TCe 115	6,2	140	Euro 6	71,1	Energy TCe 115	6,2	140
KOLEOS II	D	Euro 6	69,0	Energy dCi 180	5,9	156	Euro 6	68,0	Energy dCi 120	4,6	120
TRAFIC	D	Euro 6	73,9	Energy dCi 125	5,6	145	Euro 6	73,9	Energy dCi 125	5,6	145
MASTER	D	Euro 6	73,8	Energy dCi 145	6,6	173	Euro 6	69,7	Energy dCi 170	6,3	163
MARQUE DACIA											
	D	Euro 6	74,7	dCi 90	3,8	98	Euro 6	73,8	dCi 75	3,5	90
SANDERO II	E	Euro 6	74,0	Sce 75	5,1	115	Euro 6	74,0	Tce 90	4,9	109
	GPL	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98
	D	Euro 6	73,8	dCi 90	3,6	93	Euro 6	73,8	dCi 90	3,5	90
	E	Euro 6	69,0	Tce 90	5,4	120	Euro 6	74,0	Tce 90	4,9	109
LOGAN II	GPL	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98
	D	Euro 6	75,0	dCi 90	4,4	115	Euro 6	74,5	dCi 90	4,4	115
DUSTER II	E	Euro 6	73,8	Sce 115	6,5	149	Euro 6	71,4	Sce 125	6,1	138
	D	Euro 6	73,9	dCi 110	4,0	105	Euro 6	73,5	dCi 90	4,0	103
LODGY	E	Euro 6	72,3	Sce 100	5,6	128	Euro 6	72,3	Tce 115	5,5	124
DOKKER	D	Euro 6	73,2	dCi 90	4,2	108	Euro 6	73,2	dCi 75	4,1	108
	E	Euro 6	74,0	Sce 100	6,2	140	Euro 6	72,3	Tce 115	5,7	130

E : essence
D : diesel
NC : non concerné
VE : véhicule électrique
* *Pour les véhicules homologués selon la nouvelle procédure WLTP, les émissions de CO_2 et la consommation sont recalculées en équivalent NEDC selon la procédure de corrélation développée par la Commission européenne (« NEDC back-translation »).*

2.5.3.6 Table de correspondance TCFD

La *Task-Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) a publié en juin 2017 ses recommandations portant sur les informations relatives au changement climatique à publier par les entreprises.

La table de correspondance ci-dessous permet d'identifier les actions menées par le Groupe au regard de ces recommandations. En complément des informations publiées dans le Document de référence, cette table renvoie également vers les réponses du Groupe au questionnaire CDP *Climate Change*, qui prend en compte depuis 2018 les recommandations de la TCFD. Les réponses du Groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse www.cdp.net.

Thématique		Recommandations de la TCFD	Groupe Renault
Gouvernance	Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat.	a/ Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le Conseil d'administration.	DR : 1.5.1.3, 1.6.1, 2.1.7, 2.2.2.3.A CDP : C1
		b/ Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	DR : 1.5.1.3, 1.6.1, 2.1.7, 2.2.2.3.A CDP : C2
Stratégie	Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, et sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente.	a/ Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'entreprise a identifiés sur court, moyen et long termes.	DR : 2.2.2.3.A CDP : C2, C3
		b/ Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	DR : 2.2.2.3.A CDP : C2
		c/ Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins.	DR : 2.2.2.3.A CDP : C2, C3
Management des risques	Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat.	a/ Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.	DR : 1.6.1, 2.1.7, 2.2.2.3.A CDP : C2
		b/ Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	DR : 1.6.1, 2.1.7, 2.2.2.3.A CDP : C2
		c/ Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	DR : 1.6.1, 2.1.7, 2.2.2.3.A CDP : C2
Indicateurs & objectifs	Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente.	a/ Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques.	DR2018 : 2.2.2.3.A CDP : C4
		b/ Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1, Scope 2 et, si c'est pertinent, de Scope 3, et les risques correspondants.	DR2018 : 2.2.2.3.A CDP : C6, C7
		c/ Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	DR : 2.2.2.3.A CDP : C4

2.5.4 Annexes sociétales

2.5.4.1 Commentaires méthodologiques sur les chiffres clés du *reporting* sociétal

Les informations recueillies dans le cadre du *reporting* global des actions sociétales sont collectées auprès d'un réseau de correspondants qui recouvre l'ensemble des pays d'implantation de Renault. Ces informations comprennent :

- les actions qui se déclinent dans l'un des cinq engagements de la démarche RSE : diversité, éducation, environnement, entrepreneuriat social, sécurité routière et « communication et autres » (regroupant la communication autour de la RSE, l'aide humanitaire, la culture, le sport, la santé...) ;
- l'attribution d'une action à l'un de ces cinq axes se fait au regard de la finalité de cette action. Par exemple, le don d'un moyen de transport pour contribuer aux transports scolaires sera classé sous « éducation » ;
- les actions issues du mécénat Renault S.A.S (cf. 2.5.4.2).

Les différentes actions RSE menées en interne auprès des salariés du Groupe Renault (sensibilisation au handicap, opérations de sécurité routière, Mobilize days....) sont prises en compte dans les investissements sociétaux.

En revanche, les dons en nature (dons et prêts de véhicules notamment) et la mise à disposition de salariés (coût horaire) ne sont pas comptabilisés dans les investissements sociétaux, excepté les 480 véhicules donnés par la Direction de la RSE aux sapeurs-pompiers en France et valorisés à 960 000 euros (soit 2 000 euros par véhicule).

Les nombreuses visites organisées par les sites ne sont pas incluses. Ainsi, 1 500 scolaires et étudiants ont visité l'usine de Douai en 2018, tandis que les sites d'Île-de-France (principalement le Technocentre et Lardy) ont accueilli plus de 1 700 visiteurs.

2.5.4.2 Organismes ayant bénéficié d'un soutien mécénat en 2018

Thématique	Nom
Mobilité durable	FNSP Fédération nationale des sapeurs-pompiers
	WWF
	La Prévention Routière
	GRSP/IFRC Global Road Safety Partnership (International Federation of Red Cross)
Inclusion	Handicap international
	FFH
	Special Olympics
	ONU Femmes
	Elles Bougent
	Femmes pour le Dire Femmes pour Agir
	Led By Her
	Action Tank Entreprise et Pauvreté
	Fondation HEC
	Nouvelle Cour
	Fonds Universcience
	Fondation Georges Besse
	La cravate solidaire
	Les Amat'cœurs

2.5.5 Notations et indices extra-financiers

Le développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) a fait naître le besoin de notation extra-financière. Il s'agit d'une évaluation d'une entreprise qui ne se base pas uniquement sur ses performances économiques mais aussi sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et son gouvernement d'entreprise.

Chaque domaine d'analyse donne lieu à une évaluation selon différents critères (transparence, innovation, communication...) et est pondéré pour obtenir une évaluation finale. Celle-ci sert de référence aux gérants de fonds et aux investisseurs qui souhaitent investir dans des sociétés performantes en matière de responsabilité sociale. Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan environnemental, social et de gouvernance (ESG).

Le Groupe Renault est évalué chaque année par les principales agences de notations extra-financières internationales sur la base d'informations publiques et déclaratives.

Performance extra-financière

Le CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension de l'impact des enjeux climatiques sur la valeur des actifs gérés par ses signataires. Le CDP est un organisme indépendant à but non lucratif qui rassemble et maintient une base de données importantes liées au changement climatique du monde.

Depuis 2002, le CDP adresse annuellement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique. Le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

Résultats 2018 : suite à ses réponses au questionnaire CDP *Climate Change*, disponibles sur www.cdp.net, le Groupe Renault obtient la note A-, ce qui lui permet de se maintenir dans la catégorie « *Leadership* ».

ISS-Oekom est l'une des principales agences de notation extra-financière au monde. Forte de 1 800 employés, elle est présente dans 13 pays et analyse plus de 20 000 entreprises à travers le monde.

Derniers résultats – janvier 2019 : les performances ESG du Groupe Renault ont été récompensées par le statut Prime. Le Groupe a obtenu la note 1/10 en environnement, de 2/10 en social et de 5/10 en gouvernance (sur une échelle de 1 à 10, 1 étant la meilleure note). Pour plus d'informations : www.issgovernance.com/esg/.

Sustainalytics est l'un des leaders mondiaux dans la recherche et l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) liée à l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Cette agence indépendante offre des services de notation extra-financière et de conseil aux investisseurs institutionnels et gérants d'actifs.

Derniers résultats – juillet 2018 : le Groupe Renault obtient la note de 78/100 en environnement, de 67/100 en social et de 64/100 en gouvernance. Il se classe au 4e rang (sur 44) des entreprises appartenant au secteur automobile et 2e des entreprises de même taille dans le secteur automobile. Pour plus d'informations : www.sustainalytics.com.

MSCI est un fournisseur leader d'outils de support à la décision d'investissement dans le monde. Les entreprises sont notées sur une échelle de AAA à CCC au regard des standards et performances de leurs pairs du secteur. MSCI gère également la série d'index MSCI Global Sustainability Indexes, qui englobe les entreprises dont la notation ESG MSCI est élevée par rapport à leurs pairs du secteur dans une région donnée.

Derniers résultats – août 2018 : le Groupe Renault réalise à nouveau une performance ESG globale de A, et se classe 3e parmi les grands acteurs de l'industrie automobile. Le Groupe Renault figure comme composant de la série d'index MSCI Global Sustainability indexes, qui inclut le MSCI ACWI ESG Index, le MSCI World ESG Index, le MSCI EM ESG Index et le MSCI USA IMI ESG Index. Pour plus d'informations : www.msci.com

Vigeo Eiris est une agence européenne, experte des enjeux ESG qui note, analyse, audite et conseille les organisations ciblées à l'aune de leurs résultats, démarches et pratiques corrélés à ces thématiques clés. Vigeo propose l'élaboration d'indices « éthiques » dont les indices Euronext-Vigeo, et l'indice CAC gouvernance.

Derniers résultats – mars 2019 : le Groupe Renault réalise une performance qualifiée de robuste et conserve une bonne note. Pour plus d'informations : www.vigeo-eiris.com

EcoVadis est une agence française créée en France en 2008. Elle a mis en place la première plateforme collaborative permettant aux grands groupes d'évaluer la performance environnementale de leurs fournisseurs. Sa méthodologie repose sur 21 critères et 4 thèmes (environnement, conditions de travail équitables, éthique des affaires, et achats responsables). Elle couvre 190 secteurs d'activité et 150 pays.

Derniers résultats – septembre 2017 : le Groupe Renaut obtient le statut Gold avec un score global de 70/100. Pour plus d'informations : www.ecovadis.com

Appartenance à des indices boursiers socialement responsable

Renault entre dans la composition des indices suivants :

Le Global Challenges Index, créé en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités. Au 8 avril 2019, le Groupe Renault est toujours composant de cet index.

La famille d'index MSCI global sustainability indexes series, qui contient le MSCI ACWI ESG Index, le MSCI World ESG Index, le MSCI EM ESG Index et le MSCI USA IMI ESG Index. Le MSCI ACWI ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap de 23 pays de marchés développés et 21 pays de marchés émergents. Le MSCI World ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap des marchés développés. Le MSCI EM ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap. Le MSCI USA IMI ESG Index couvre les sociétés US small-, mid- et large cap.

Des indices appartenant à la famille STOXX. Au 21 mars 2019, Renault est intégré à **l'indice STOXX Global ESG Impact** qui comprend 882 entreprises. Renault est également compris dans l'indice **STOXX Europe 600 ESG-X**, dans **l'indice STOXX Global Climate Awareness,** dans **l'indice STOXX Europe Climate Impact**, et dans l'indice **STOXX Global Electric & Driving Technology.**

2.5.6 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après l'« entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe Renault en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées [2] par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre « Renault : une entreprise responsable » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr
*(2) **Assurance raisonnable***
Indicateurs environnementaux pour les sites industriels : Consommation d'eau externe, Consommation totale d'énergie, Émissions totales de Gaz à Effet de Serre (scopes 1 & 2), Tonnage de déchets hors déchets de chantier et fonderie, Part des déchets recyclés (hors déchets de chantier et fonderie), Émissions de composés organiques volatils (COV), Rejets liquides : Matières en suspension (MES), Demande chimique en oxygène (DCO), Métaux toxiques (METOX), Émissions de SO_2, Émissions de NO_X.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [(1)] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [(2)] et couvrent entre 18 % et 79 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [(3)] ;

(1) ***Assurance modérée***
Indicateurs sociaux : Effectifs, répartition des effectifs par âge, genre, région, mouvements d'effectifs (recrutements, licenciements), Taux d'absentéisme, Taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (taux FR1r) et avec arrêt (taux FR2r) pour les salariés de Renault hors AVTOVAZ, Taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (taux FR1) et avec arrêt (taux FR2) pour les salariés de Renault et les intérimaires hors AVTOVAZ, Taux de gravité des accidents du travail (taux G1) pour les salariés de Renault hors AVTOVAZ, Taux de maladie professionnelle contractée par des salariés Renault suite à une exposition prolongée à un risque professionnel hors AVTOVAZ, Nombre d'heures de formation réalisées auprès d'employés toujours présents à la fin de l'année, Nombre d'employés formés, Nombre de salariés en situation de handicap, Nombre d'accords collectifs majeurs signés.

(2) ***Entités ou sites contributeurs***
Indicateurs environnementaux pour les sites industriels : Espagne (Séville et Palencia), Roumanie (Dacia Automobile), Brésil (Curitiba), Slovénie (Novo Mesto), Turquie (Bursa), Maroc (Casablanca et Tanger), France (Maubeuge, Le Mans, Cléon, Lardy, Sandouville).
Indicateurs environnementaux pour le réseau de distribution Renault Retail Group (RRG) : Plaque NCA (Nice, Grenoble et Cagnes-sur-Mer) et Allemagne (Fennpfuhl et Germaniastrasse).
Indicateurs sociaux : France (Renault SAS, Guyancourt, Cléon, Le Mans, Douai, RRG France et Maubeuge).

(3) ***Informations qualitatives***
Thèmes sociaux : Mieux refléter la diversité de nos clients au sein des équipes Renault ; Évaluation de la performance, développement et rémunération ; Gestion dynamique des compétences ; Organisation du dialogue social au niveau mondial ; Un dialogue social local permanent ; Résultats du Groupe Renault en matière de sécurité ; Management responsable.
Thèmes environnementaux : Échanges avec le monde académique ; Un management de l'environnement transversal à l'entreprise ; Agir tout au long du cycle de vie ; Énergie et changement climatique ; Impact des véhicules sur la qualité de l'air ; Empreinte carbone des véhicules & Éco-conduite.
Thèmes sociétaux : Dialogue parties prenantes ; La politique de Renault en matière de sécurité routière ; L'intégration des nouvelles technologies ; La sécurité des collaborateurs ; La Fondation Renault ; Investir pour faire entrer l'école dans le monde de l'entreprise ; Acteur par son engagement volontaire ; Acteur par son activité philanthropique ; Vers une mobilité solidaire ; Des outils et des standards d'achats responsables, socle de la relation fournisseur ; Travaux spécifiques sur la filière cobalt / batteries électriques ; Protection des données personnelles ; Villes durables et Smart Mobility ; Les actions engagées pour prévenir la corruption ; Politique fiscale ; Éthique des affaires et conformité ; Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme.

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ trente semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment la gestion des risques, la conformité, les ressources humaines, la santé et sécurité et l'environnement.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

En raison de l'intégration progressive d'AVTOVAZ (usine et filiales) dans le périmètre de *reporting* RSE du Groupe Renault, les indicateurs environnementaux des sites industriels sont communiqués sur le périmètre Groupe hors AVTOVAZ, représentant 73% des effectifs consolidés du Groupe.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre « Renault : une entreprise responsable » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente entre 44 % et 75 % des informations environnementales identifiées par le signe √ et considérées comme grandeurs caractéristiques.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre « Renault : une entreprise responsable » du rapport de gestion.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre « Renault : une entreprise responsable » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 4 avril 2019

KPMG SA

Anne Garans

Associée
Sustainability Services

Laurent des Places

Associé

DES ADMINISTRATEURS AUX COMPÉTENCES VARIÉES AU SERVICE DE RENAULT

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

03

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 248

3.1 COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 249

3.1.1 Structure de gouvernance 249
3.1.2 Composition du Conseil d'administration 253
3.1.3 Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs 257
3.1.4 Informations complémentaires sur les administrateurs 276
3.1.5 Organisation, fonctionnement et missions du Conseil d'administration 277
3.1.6 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2018 283
3.1.7 Évaluation du Conseil d'administration 292
3.1.8 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » 293
3.1.9 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale 293
3.1.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 293
3.1.11 Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital 293

RFA 3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 294

3.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 294
3.2.2 Rémunération du Président-Directeur général au titre de 2018 296
3.2.3 Rémunération du Directeur général délégué au titre de 2018 304
3.2.4 Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 305
3.2.5 Rémunération des administrateurs 312
3.2.6 Rémunération en actions de performance des cadres dirigeants 314

3.3 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES 317

3.4 LE DISPOSITIF ÉTHIQUE 318

3.4.1 Objectifs et référentiel 318
3.4.2 Acteurs et instances 318
3.4.3 Faits marquants 2018 319
3.4.4 Perspectives 2019 319

3.5 VÉRIFICATIONS INTERNES DE LA DIRECTION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA COMPLIANCE - AUDIT DE RNBV 320

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En vertu des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les développements qui suivent constituent le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise contenant notamment des informations sur :

(i) la composition du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ;

(ii) les rémunérations des mandataires sociaux ; et

(iii) les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (ci-après, le « **Code AFEP-MEDEF** »), notamment pour l'élaboration de ce rapport. Une section présente les éventuelles recommandations de ce code qui ont été écartées (voir chapitre 3.1.8).

Le Code AFEP-MEDEF est tenu à disposition au siège social de la Société et accessible sur son site Internet.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 3 avril 2019.

3.1 COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault SA, société cotée et société mère du Groupe Renault. Ce mode de direction et de gestion est également applicable à Renault s.a.s., filiale de la Société et société de tête des activités automobiles et financières du Groupe Renault.

Les principes de fonctionnement et les missions du Conseil d'administration sont décrits dans le règlement intérieur du Conseil d'administration qui est disponible dans son intégralité sur le site Internet du Groupe Renault. Les principaux extraits du règlement intérieur sont reproduits ci-après.

3.1.1 Structure de gouvernance

Évolution du mode de gouvernance

Le 6 mai 2009, conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a choisi, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, un dispositif de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. M. Carlos Ghosn a été nommé aux fonctions de Président-Directeur général à cette date et a été renouvelé dans ses fonctions en 2010 et 2014.

Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a décidé de renouveler les mandats de M. Carlos Ghosn en qualité de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, à l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur de la Société par l'Assemblée générale du 15 juin 2018.

Compte tenu de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration avait mis en œuvre diverses mesures destinées à garantir l'équilibre des pouvoirs, en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ;
- la présence d'un administrateur référent, M. Philippe Lagayette, choisi parmi les administrateurs indépendants, et dont les missions sont inscrites dans le règlement intérieur du Conseil ; et
- des limitations aux pouvoirs du Président-Directeur général, inscrites dans le règlement intérieur du Conseil.

À la suite de la démission de M. Carlos Ghosn de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la Société à compter du 23 janvier 2019, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 24 janvier 2019, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Conseil d'administration considère que cette structure de gouvernance est appropriée aux enjeux actuels de Renault. Elle permet à la Société de bénéficer à la fois de la stature et de l'expertise en matière de gouvernement d'entreprise du Président et du parcours managérial et de l'expertise industrielle et automobile du Directeur général, en charge de la direction et la mise en œuvre du plan moyen terme de la Société.

Les fonctions de Président du Conseil d'administration ont été confiées à M. Jean-Dominique Senard à la suite de sa nomination en qualité d'administrateur en vertu des dispositions de l'article L. 225-17 al. 3 du Code de commerce. La ratification de sa nomination en tant qu'administrateur sera soumise à l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Les fonctions de Directeur général ont été confiées à M. Thierry Bolloré, qui avait précédemment été nommé Directeur général délégué le 20 novembre 2018.

Pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration désigne parmi ses membres son Président (rééligible) qui doit être une personne physique.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, et les convoque.

Il préside les séances du Conseil d'administration. En cas d'empêchement du Président, les séances du Conseil d'administration sont présidées (i) par l'administrateur référent ou (ii) en l'absence d'administrateur référent ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, par le Président du Comité des nominations et de la gouvernance.

Le Président est, sauf circonstances particulières, le seul à pouvoir s'exprimer au nom du Conseil d'administration, dans le respect du principe de collégialité du Conseil.

Le Président veille au bon fonctionnement des organes sociaux de Renault, et notamment du Conseil d'administration et de ses comités. Il s'assure que les administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leurs missions et, plus généralement, qu'ils sont en mesure de participer aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités.

Le Président s'assure en outre que les membres du Conseil d'administration participent effectivement aux travaux du Conseil d'administration avec assiduité, compétence et loyauté et il veille à ce qu'ils consacrent le temps nécessaire aux questions, notamment stratégiques, intéressant Renault, le Groupe et l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi (l'« Alliance »).

Le Président veille à la bonne organisation des travaux du Conseil d'administration de manière à en promouvoir le caractère décisionnaire et constructif. Il anime les travaux du Conseil d'administration et coordonne ses travaux avec ceux des comités, qu'il peut consulter, à tout moment, sur toute question relevant de leur compétence. À ce titre, il peut ajouter tout sujet qu'il estime pertinent à l'ordre du jour de toute réunion d'un Comité du Conseil d'administration. Le Président peut assister, s'il le souhaite, aux réunions des comités, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle. Il a accès aux travaux des comités.

Autres missions du Président :

Le Président est également investi des autres missions suivantes qu'il exerce en liaison avec le Directeur général :

- il est l'interlocuteur de Nissan et de Mitsubishi pour toute discussion sur l'organisation et l'évolution de l'Alliance ;
- il propose au Conseil d'administration tout nouvel accord ou alliance qui lui semblerait utile à l'avenir de Renault ; et
- il est, sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi que des stipulations des accords conclus entre membres de l'Alliance, choisi comme candidat de Renault pour rejoindre les organes de direction ou d'administration de l'Alliance et de ses membres.

Le Président tient le Conseil d'administration informé de l'exercice de sa mission relative à l'Alliance et formule des recommandations sur les éventuelles décisions à prendre à ce sujet.

En toutes circonstances, il veille avec le Directeur général au développement de l'Alliance ainsi qu'au renforcement et à la pérennité des liens entre Renault, Nissan et Mitsubishi.

Enfin, le Président veille au maintien de la qualité des relations avec les actionnaires de Renault et contribue à la promotion des valeurs et de l'image de Renault auprès de ses collaborateurs et de ses partenaires.

Pour l'exercice de ses missions, le Président a recours aux fonctions *corporate* de la Société dont il a besoin pour l'exercice de ses missions. Il peut demander au Directeur général toutes les informations susceptibles d'être utiles à l'exercice de ses missions ainsi qu'aux travaux du Conseil d'administration ou de ses comités, notamment en ce qui concerne le fonctionnement, l'organisation et l'évolution de l'Alliance, la stratégie, le *reporting* financier, les grands projets d'investissement et de désinvestissement et les grandes opérations financières.

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Président du Conseil d'administration

Date de naissance : 07/03/1953

Nationalité : française

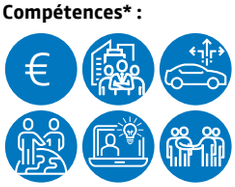
Date de 1er mandat : janvier 2019

Date de début de mandat en cours : janvier 2019

Date d'échéance du mandat : AG 2023

Nombre d'actions détenues : 1 700

Compétences* :



BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ancien élève d'HEC (Hautes Études Commerciales) et titulaire d'une Maîtrise de droit, Jean-Dominique Senard débute sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du groupe Total de 1979 à 1987, puis chez Saint-Gobain de 1987 à 1996.

De 1996 à 2001, il est Directeur financier du groupe Pechiney et membre du Conseil Exécutif du Groupe. Il assure ensuite la Direction du secteur Aluminium Primaire du groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité exécutif du groupe Alcan, il est en charge de l'intégration de Pechiney et devient Président de Pechiney SA.

Jean-Dominique Senard rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe.

En mai 2007, il devient Gérant non commandité du groupe Michelin.

Le 13 mai 2011, Jean-Dominique Senard est nommé Gérant Associé Commandité du groupe Michelin, aux côtés de Michel Rollier.

Depuis 2012, Jean-Dominique Senard est Président de la Gérance de Michelin. Il supervise le Comité exécutif et les Directions corporate juridique et activités digitales.

Le 24 janvier 2019, Jean-Dominique Senard est nommé Président du Conseil d'administration de Renault.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Président du Conseil d'administration de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Président de la Gérance et Associé Commandité de Michelin (France)

Administrateur référent et Président du Comité stratégique et de la RSE de Saint-Gobain (France)

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Président de l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (France)

Co-Président de l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA (France)	2017

Pouvoirs du Directeur général

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les pouvoirs du Directeur général

Le Directeur général dirige l'action de la Société. À ce titre, les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe lui sont rattachées.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des limitations légales et statutaires et des dispositions du règlement intérieur.

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'administration. S'il n'est pas administrateur, le Directeur général est invité permanent du Conseil d'administration. À ce titre, il peut assister, sans voix délibérative, à l'ensemble des réunions du Conseil. Toutefois, il ne participe pas aux débats portant sur son mandat ou sa rémunération.

THIERRY BOLLORÉ

Directeur général

Date de naissance : 30/05/1963

Nationalité : française

Date de 1er mandat : janvier 2019

Nombre d'actions détenues : 53 152 actions et 116,64 parts de FCPE

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Thierry Bolloré a commencé sa carrière en 1990 chez Michelin, en tant que Chef d'atelier dans une usine de pneus pour poids lourds. En 1993, il devient responsable Procédés et Qualité pour l'ensemble des usines poids lourd du monde avant de prendre la tête du Groupe Méthodes sur le périmètre Poids Lourds Europe, Amérique du Sud, Afrique et Asie. En 1997, il part au Japon en tant qu'Assistant industriel à l'usine pneus tourismes d'Ohta, puis en Thaïlande, en 1998, comme Responsable Activité Poids Lourd, avant d'être nommé Directeur des activités Poids Lourd et Avion. En 2002, il devient Vice-Président monde, en charge de l'Industrie pour la branche Michelin Avion.

En 2005, Thierry Bolloré rejoint Faurecia, en tant que Vice-Président Asie, Exhaust Systems Product Group, basé en Chine, puis Vice-Président monde en charge du Marketing, de la R&D, des programmes, de la stratégie et du développement du business. En 2010, il rejoint la branche Faurecia Emissions Control Technologies en qualité de Vice-Président Europe et Afrique du Sud, avant de devenir Vice-Président Monde, en charge de l'Industrie, la Qualité et les Achats.

En septembre 2012, Thierry Bolloré rejoint le Groupe Renault. Il est nommé Directeur des fabrications et de la logistique en octobre 2012. En septembre 2013, il devient Directeur délégué à la compétitivité et, le 19 février 2018, il est nommé Directeur général adjoint Groupe.

Thierry Bolloré est nommé Directeur général délégué du Groupe Renault le 20 novembre 2018, puis Directeur général à compter du 24 janvier 2019.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Directeur général de Renault SA (France)

Administrateur d'AVTOVAZ (Russie)

Sociétés non cotées :

Président de Renault s.a.s. (France)

Président du Directoire de Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas)

Administrateur de Dongfeng Renault Automotive Company (Chine)

Administrateur de Renault Brilliance Jinbei Automotive Co. (Chine)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Directeur général délégué de Renault SA	2019

Limitation des pouvoirs du Directeur général

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que le Conseil d'administration débat annuellement des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris celles relatives à l'Alliance, qui sont proposées par le Directeur général. Il examine les modifications éventuelles à apporter à ces orientations et se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

En outre, le règlement intérieur prévoit la limitation des pouvoirs suivante :

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la limitation des pouvoirs du Directeur général

Le Directeur général doit obtenir l'autorisation du Conseil d'administration pour toute opération de croissance externe, d'acquisition ou de cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque le montant excède 250 millions d'euros.

Le Directeur général doit informer le Conseil d'administration pour toute opération de croissance externe, d'acquisition ou de cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque le montant excède 60 millions d'euros.

Le Conseil d'administration fixe annuellement le montant total des cautions, avals ou garanties que le Directeur général peut octroyer sans solliciter l'autorisation spécifique du Conseil.

3.1.2 Composition du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale à l'exception de l'administrateur désigné par l'État (en application de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique) et des administrateurs représentant les salariés.

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ces mandats viennent à échéance de manière échelonnée, afin d'éviter un renouvellement en bloc.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant sa composition

La composition du Conseil vise un équilibre entre l'expérience professionnelle, les qualifications, l'indépendance et l'éthique, le tout dans le respect d'une représentation équilibrée femmes/hommes et d'une diversité de recrutement en cohérence avec l'internationalisation du Groupe.

Politique de diversité du Conseil

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a défini une politique de diversité inspirée de sa pratique passée.

La composition du Conseil vise un équilibre entre l'expérience, la compétence, l'indépendance et l'éthique, le tout dans le respect d'une représentation équilibrée femmes/hommes et d'une diversité de recrutement en prise avec l'internationalisation du Groupe Renault. Plus précisément :

- concernant la taille du Conseil, le nombre de membres du Conseil doit permettre de concilier compétence, indépendance et spécificités de l'actionnariat du Groupe Renault ;
- concernant la parité, la Société doit se conformer à la loi, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux meilleures pratiques de marché ;
- la diversité ne se réduit pas aux nationalités et aux cultures différentes mais s'étend à la connaissance de marchés étrangers comme à celle des enjeux du développement à l'international ;
- en termes de compétences, la Société recherche avant tout la complémentarité des compétences, des profils et des expériences mais également leur pertinence par rapport à la stratégie de la Société et aux défis auxquels elle doit faire face ;
- en termes d'ancienneté, la Société recherche un juste équilibre entre expérience au sein du Conseil et renouveau progressif de sa composition ;
- le Conseil attend de chacun de ses membres un haut niveau d'engagement et d'éthique.

Pour mettre en œuvre cette politique de diversité, le Conseil s'appuie sur les évaluations annuelles de ses travaux. Le renouvellement progressif et programmé des mandats permet d'anticiper les compétences à renouveler ou à faire évoluer en fonction de l'évolution de l'industrie et des marchés de la Société.

Les progrès et résultats de cette politique de diversité sont les suivants :

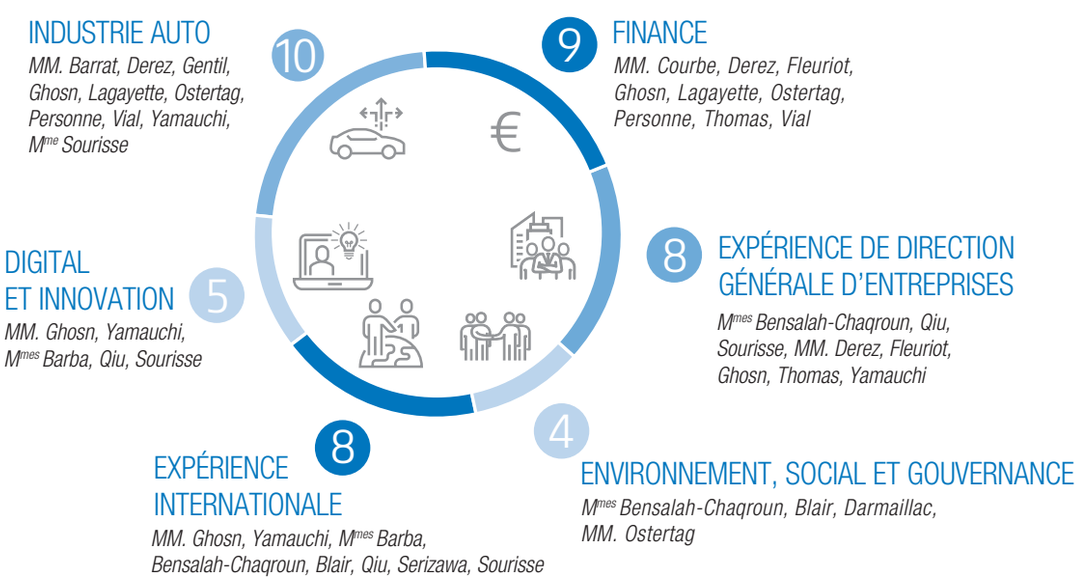
- le nombre de membres du Conseil, supérieur au nombre moyen des membres dans les conseils des sociétés du CAC 40, s'explique par le nombre significatif d'administrateurs élus ou désignés directement en application de la loi, des statuts ou des accords conclus avec Nissan et de la volonté d'assurer la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants ;
- sept femmes siègent au Conseil soit 43,7 % à l'issue de l'Assemblée générale 2018. Deux femmes président des comités du Conseil. Deux membres du Comité exécutif Groupe sont des femmes. Globalement, un peu moins de 20 % des cols blancs sont des femmes et un plan d'action est en place pour continuer de faire croître le pourcentage de femmes dans les 250 positions-clés ;

- six nationalités différentes et une majorité d'administrateurs qui travaillent ou ont travaillé à l'étranger ou dans des groupes internationaux ;
- trois administrateurs représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires pleinement intégrés aux travaux du Conseil et de ses comités. Chaque année, ces quatre administrateurs bénéficient d'un cycle de formation. Ils bénéficient notamment de formations internes dispensées par des salariés du Groupe Renault et des formations effectuées par des organismes externes. Ces formations contribuent à leur permettre d'exercer pleinement leur mandat en acquérant rapidement les compétences spécifiques au travail d'un administrateur de société. En outre, leur parcours professionnel ainsi que leur activité syndicale au sein du Groupe Renault leur confèrent une connaissance solide de l'organisation et des activités du Groupe (voir les biographies reproduites au chapitre 3.1.3). Les modalités de mise en œuvre de ces formations sont déjà conformes, depuis de nombreuses années, aux dispositions du décret n° 2015-606 du 3 juin 2015 portant sur la formation des administrateurs représentant les salariés ;
- l'engagement de ses membres se reflète dans le taux de participation aux séances du Conseil et de ses comités ;
- les renouvellements et nominations à l'Assemblée générale du 12 juin 2019, ainsi que les évolutions dans la composition de ses comités s'inscrivent dans la poursuite de la mise en œuvre de cette politique de diversité du Conseil.

Hormis les administrateurs nommés sur proposition de Nissan et les administrateurs désignés par l'État français, il n'existe pas de conventions ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs, ou autres en vertu desquels l'une de ces personnes ou l'un de leurs représentants aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration ou de la Direction générale de la Société, limitant ainsi les cas de conflits d'intérêts potentiels ou avérés.

Pour plus d'informations concernant la politique de diversité appliquée au sein du Comité exécutif du Groupe et, plus généralement, au sein du Groupe, voir le chapitre 2.3.1 du Document de référence.

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2018



Finance : expérience dans le secteur financier (banque, comptabilité, marchés financiers), gestion de capital ou gestion de risques ; compréhension approfondie des processus de reporting financier et de la finance d'entreprise

Expérience de direction générale d'entreprises : expérience en tant que directeur général ou cadre dirigeant au sein d'une entité de taille significative

Industrie Auto : expérience dans l'industrie automobile ; connaissance de l'activité et de l'environnement concurrentiel du Groupe Renault

Expérience internationale : expérience pertinente étendue acquise grâce aux activités commerciales dans diverses régions et en supervisant des opérations multinationales

Digital et innovation : expertise ou expérience récente dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière technologique ; expérience au sein de sociétés ayant un fort intérêt pour la technologie

Environnement, Social et Gouvernance : expérience dans la gestion des enjeux ESG propres au Groupe Renault

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Administrateur	Événement	Remplacé par	Date
Thierry Desmarest	Démission	Thierry Derez	15 février 2018
Thierry Derez	Cooptation	-	15 février 2018 (ratification par l'Assemblée générale du 15 juin 2018)
Marc Ladreit de Lacharrière	Expiration du mandat	Pierre Fleuriot	15 juin 2018
Pierre Fleuriot	Nomination	-	15 juin 2018
Catherine Barba	Renouvellement de mandat	-	15 juin 2018
Carlos Ghosn	Renouvellement de mandat	-	15 juin 2018
Pascale Sourisse	Renouvellement de mandat	-	15 juin 2018
Patrick Thomas	Renouvellement de mandat	-	15 juin 2018
Yasuhiro Yamauchi	Renouvellement de mandat	-	15 juin 2018
Pascal Faure	Démission	Thomas Courbe	5 octobre 2018
Thomas Courbe	Cooptation	-	5 octobre 2018

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL AU 31 DÉCEMBRE 2018

Informations personnelles					Position au sein du Conseil				Participation à des comités			
Administrateur	Sexe	Age	Nationalité	Nombre d'actions	Indépendance	Date de 1re nomination	Date d'échéance du mandat	Ancienneté au sein du Conseil	CARE	CNG	CR	CSII
Carlos Ghosn	H	64	franco-brésilienne	957 394 (au 3 avril 2019)	P-DG	avril 2002	AG 2022	16 ans et 9 mois				
Catherine Barba	F	45	française	100	AI	juin 2017	AG 2022	1 an et 7 mois		M		M
Frédéric Barrat	H	46	française	194,53 parts du FCPE	ARS	novembre 2016	novembre 2020	2 ans et 2 mois				M
Miriem Bensalah Chaqroun	F	56	marocaine	250	AI	juin 2017	AG 2021	1 an et 7 mois				M
Cherie Blair	F	64	britannique	100	AI	avril 2015	AG 2019	3 ans et 9 mois	M			
Thomas Courbe	H	46	française	N/A	REF	octobre 2018	AG 2021	3 mois				
Marie-Annick Darmaillac	F	64	française	100	AI	juin 2017	AG 2021	1 an et 7 mois		M	P	
Thierry Derez	H	61	française	300	AI	février 2018	AG 2020	11 mois				M
Pierre Fleuriot	H	64	française	100	AI	juin 2018	AG 2022	7 mois	M			
Richard Gentil	H	50	française	1	ARS	novembre 2012	novembre 2020	6 ans et 2 mois				M
Philippe Lagayette	H	75	française	2 680	AI	mai 2007	AG 2019	11 ans et 8 mois	P		M	
Benoît Ostertag	H	53	française	152,09 parts du FCPE	ARSA	mai 2011	AG 2021	7 ans et 8 mois	M			M
Éric Personne	H	56	française	100 actions et 151,98 parts du FCPE	ARS	novembre 2012	novembre 2020	6 ans et 2 mois	M		M	
Olivia Qiu	F	52	franco-chinoise	800	AI	avril 2016	AG 2020	2 ans et 9 mois	M			P
Yu Serizawa	F	60	japonaise	100	RN	décembre 2016	AG 2021	2 ans et 1 mois				
Pascale Sourisse	F	56	française	1 000	AI	avril 2010	AG 2022	8 ans et 9 mois	M			
Patrick Thomas	H	71	française	100	AI	avril 2014	AG 2022	4 ans et 9 mois		P	M	
Martin Vial	H	64	française	N/A	REF	septembre 2015	N/A	3 ans et 4 mois	M	M		
Yasuhiro Yamauchi	H	62	japonaise	2 785	RN	février 2017	AG 2022	1 an et 11 mois				M

CARE : Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
CNG : Comité des nominations et de la gouvernance
CR : Comité des rémunérations
CSII : Comité de stratégie internationale et industrielle
H : Homme
P-DG : Président-Directeur général
P : Président(e)
M : Membre
AI : Administrateur indépendant
F : Femme
ARS : Administrateur représentant les salariés
ARSA : Administrateur représentant les salariés actionnaires
REF : Représentant de l'État français
RN : Représentant de Nissan

AU 31 DÉCEMBRE 2018

19
ADMINISTRATEURS

58,3 ÂGE MOYEN

4,4 ANCIENNETÉ

66,7 %[1] INDÉPENDANCE

6 NATIONALITÉS

7 FEMMES dont **2 présidentes de comités**

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires

ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS EN 2018 (1)

Administrateurs au 31 décembre 2018	Conseil	Comité de l'audit, des risques et de l'éthique	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité de stratégie internationale et industrielle
M. Ghosn	71,43 %	-	-	-	-
Mme Barba	100 %	-	-	77,78 %	100 %
M. Barrat	100 %	-	-	-	100 %
Mme Bensalah Chaqroun	71,43 %	-	-	-	66,67 %
Mme Blair	100 %	83,33 %	-	-	-
M. Courbe (2)	0 %	-	-	-	-
Mme Darmaillac	100 %	-	100 %	100 %	-
M. Derez	100 %	-	-	-	100 %
M. Fleuriot	100 %	100 %	-	-	-
M. Gentil	100 %	-	-	-	100 %
M. Lagayette	85,71 %	100 %	100 %	-	-
M. Ostertag	100 %	100 %	-	-	100 %
M. Personne	100 %	100 %	100 %	-	-
Mme Qiu	100 %	66,67 %	-	-	100 %
Mme Serizawa	85,71 %	-	-	-	-
Mme Sourisse	85,71 %	83,33 %	-	-	-
M. Thomas	100 %	-	100 %	100 %	-
M. Vial	100 %	83,33 %	-	100 %	-
M. Yamauchi	85,71 %	-	-	-	100 %

(1) Pour les administrateurs dont le mandat au sein du Conseil ou de l'un des comités a commencé ou pris fin en cours d'exercice, le taux de participation est calculé sur la durée du mandat et non pas sur la durée de l'exercice.
(2) Administrateur coopté le 5 octobre 2018. En raison de contraintes imposées par sa fonction au sein de l'Agence des participations de l'État, M. Thomas Courbe n'a pas été en mesure de participer aux séances du Conseil du 20 novembre 2018 et du 13 décembre 2018.

RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Année d'échéance du mandat	Administrateur	Modalités de désignation	Date de première nomination
2019	Mme Blair *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2015
	M. Lagayette *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Mai 2007
2020	M. Barrat	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2016
	M. Derez *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Février 2018
	M. Gentil	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
	M. Personne	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
	Mme Qiu *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2016
2021	Mme Bensalah Chaqroun *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	M. Courbe	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français	Octobre 2018
	Mme Darmaillac *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	M. Ostertag	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition des salariés actionnaires	Mai 2011
	Mme Serizawa	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Décembre 2016
2022	Mme Barba *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	M. Fleuriot *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2018
	M. Ghosn (1)	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2002
	Mme Sourisse *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2010
	M. Thomas *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2014
	M. Yamauchi	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Février 2017
N/A	M. Vial	Administrateur désigné par l'État français	Septembre 2015

* *Administrateur indépendant.*
(1) Le Conseil d'administration de Renault, réuni le 3 avril 2019, a pris acte de la décision de M. Carlos Ghosn de démissionner de son mandat d'administrateur à la date de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018, prévue le 12 juin 2019.

3.1.3 Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs

Administrateurs au 31 décembre 2018

La fonction ou le mandat souligné correspond à la fonction ou au mandat principal de l'administrateur.

CARLOS GHOSN

Président du Conseil d'administration

(jusqu'au 23 janvier 2019)

Administrateur (jusqu'à l'AG 2019)

Date de naissance : 09/03/1954

Nationalité : franco-libano-brésilienne

Date de 1er mandat : avril 2002

Date de début du mandat en cours : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2022

Nombre d'actions détenues : 957 394 (au 3 avril 2019)

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en mars 1954, Carlos Ghosn est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

Il entre chez Michelin en 1978 pour diriger l'usine du Puy (France). Il dirige ensuite les activités de Michelin Amérique du Sud basées au Brésil. En 1989, il devient Président-Directeur général de Michelin Amérique du Nord. Carlos Ghosn entre chez Renault en 1996 comme Directeur général adjoint. Outre le contrôle des activités de Renault dans le Mercosur, il est alors responsable de la recherche, de l'ingénierie et du développement automobile, de la production, des activités mécaniques et des achats. En 1999, il rejoint Nissan Motor Co., Ltd. en tant que Directeur général. Il est nommé Président-Directeur général en 2001.

Directeur général du Groupe depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. Il est nommé Président-Directeur général de Renault en 2009 (et reconduit en 2014 et 2018).

Il quitte ses fonctions de Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. le 1er avril 2017, tout en conservant ses fonctions de Président du Conseil d'administration jusqu'en novembre 2018.

De décembre 2016 à novembre 2018, il a également été Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors.

Le 23 janvier 2019, il quitte ses fonctions de Président-Directeur général du Groupe Renault. Puis, dans une lettre du 2 avril 2019, il renonce également à son mandat d'administrateur de Renault SA à compter de l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Carlos Ghosn a par ailleurs été Président du Conseil d'administration du constructeur russe AVTOVAZ de 2013 à 2016.

Enfin, il est membre du Conseil consultatif international de l'Université Tsinghua de Pékin et membre du Conseil stratégique de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Président-Directeur général de Renault SA (France), jusqu'au 23 janvier 2019

Administrateur de Renault SA (France) jusqu'au 12 juin 2019

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Président de Mobiliz Invest (France)

Président du Directoire de Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas), jusqu'au 1er février 2019 et membre du Directoire jusqu'au 28 février 2019

Membre du Directoire de Nissan-Mitsubishi b.v. (Pays-Bas)

Président du Directoire d'Alliance Rostec Auto b.v. (Pays-Bas)

Président du Conseil d'administration de Renault do Brasil (Brésil)

Membre du Conseil de surveillance de Alliance Ventures B.V. (Pays-Bas)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon) jusqu'au 8 avril 2019

Administrateur de Mitsubishi Motors Corporation (Japon)

Sociétés non cotées :

Membre du Conseil d'administration de la Saradar Bank (Liban)

Membre du Conseil d'administration de Wines of Lebanon SAL (Liban), Cedrar SAL (Liban), SGI Holding SAL (Liban), Adonis GB Holding SAL (Liban)

Autres entités juridiques :

Administrateur de l'Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (Belgique)

Membre du Conseil consultatif international de l'université Tsinghua de Pékin (Chine)

Membre du Conseil stratégique de l'université Saint-Joseph de Beyrouth (Liban)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Président du Conseil d'administration d'AVTOVAZ (Russie)	2016
Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)	2017
Président du Conseil d'administration de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)	2018
Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors Corporation (Japon)	2018
Président de la Fondation d'entreprise Groupe Renault (France)	2018

CATHERINE BARBA

Administrateur indépendant

Date de naissance : 28/02/1973

Nationalité : française

Date de 1er mandat : juin 2017

Date de début du mandat en cours : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2022

Nombre d'actions détenues : 100

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Entrepreneuse, pionnière du e-commerce, experte en transformation numérique du retail, Catherine Barba est une des femmes business angels les plus actives de France et s'investit depuis des années dans la promotion de la diversité.

Diplômée de l'ESCP Europe, elle a créé et vendu plusieurs entreprises dans l'e-commerce et vit depuis 2015 à New York où elle a créé le PEPS Lab pour aider les enseignes du retail et les marques à accélérer leur transformation. Elle a écrit plusieurs ouvrages de référence sur l'avenir du commerce dont « Le magasin n'est pas mort ».

Catherine Barba investit dans des start-ups innovantes telles que Retency (mesure et analyse de l'audience de points de vente), Reech (influencer marketing), Popshop (la nouvelle génération d'e-commerce), Euveka (primée au CES 2018 pour ses robots-mannequins connectés), Cargo (commerce in-car) ou Showfields (la nouvelle génération de magasins physiques).

Elle a reçu de nombreuses distinctions parmi lesquelles celle de Femme en Or en 2011, Alumni of the Year ESCP Europe en 2012, Femme d'Influence économique en France en 2014, le prix "Inspiring Fifty" en 2015 et 2016 qui récompense les 50 femmes les plus inspirantes de l'écosystème digital en Europe. Catherine Barba est administratrice d'Etam, chevalier de l'Ordre National du Mérite et de la Légion d'Honneur.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Présidente de CB Group (SAS, France)
Membre du Conseil de surveillance d'ETAM (France)
Administrateur d'Euveka (France)
Administrateur de Popshop Live (États-Unis)
Administrateur de Reech (France)
Administrateur de RelevanC (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Leetchi (France)	2015
Administrateur de MangoPay (France)	2015
Administrateur de So Shape (France)	2016
Administrateur d'Electronic Business Group (France)	2016

FRÉDÉRIC BARRAT

Administrateur élu par les salariés

Date de naissance : 05/09/1972

Nationalité : française

Date de 1er mandat : novembre 2016

Date de début du mandat en cours : novembre 2016

Date d'échéance du mandat : novembre 2020

Nombre d'actions détenues : 194,53 parts du FCPE

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'un BTS Productique, Frédéric Barrat entre chez Renault en 1995 en tant que pilote évaluation et réception au centre de réalisation des prototypes de Guyancourt, premier secteur opérationnel du Technocentre de Guyancourt. En décembre 1999, il rejoint la Direction de la qualité. Il y occupera les fonctions de technicien évaluation Qualité nouveaux démarrages puis d'animateur Qualité sur les segments C et D. Il sera notamment amené pendant cette période à piloter l'évaluation Qualité du SCENIC II, premier véhicule Renault évalué en démarrage avec le nouveau référentiel de cotation de l'alliance Renault-Nissan (AVES).

Depuis mars 2005, il est au service opération Besoins Spéciaux (véhicules images) où il a occupé dans un premier temps les fonctions de coordinateur de missions essais et préparations. Il est maintenant pilote processus et planification des Besoins Spéciaux.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant

MIRIEM BENSALAH CHAQROUN

Administrateur indépendant

Date de naissance : 14/11/1962

Nationalité : marocaine

Date de 1er mandat : juin 2017

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 250

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée d'un MBA en International Management and Finance de l'Université de Dallas/Texas (USA), Miriem Bensalah Chaqroun occupe divers postes à la Société Marocaine de Dépôt et de Crédit de 1986 à 1989 avant d'intégrer le groupe Holmarcom (sa holding familiale, parmi les 5 premiers groupes industriels et financiers du Royaume) à partir de 1989. Elle est depuis cette date administrateur du groupe et Vice-Présidente Directeur général des Eaux Minérales d'Oulmès.

Dans le cadre de ses activités professionnelles, Miriem Bensalah Chaqroun est Présidente du Conseil d'administration d'Orangina Maroc et Président-Directeur général d'Oulmès Drinks Development.

De 2012 à 2018 elle a été Présidente élue de la Confédération générale des Entreprises du Maroc, le Patronat Marocain.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Vice-Présidente Directeur général des Eaux Minérales d'Oulmès (Maroc)

Administrateur de Suez (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur d'Holmarcom (Maroc)

Miriem Bensalah Chaqroun exerce des mandats dans des filiales et/ou participations non cotées des Eaux Minérales d'Oulmès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

Autres entités juridiques :

Membre du Conseil et Présidente du Comité d'audit de Bank Al Maghrib (Banque Centrale du Maroc, Maroc)

Administrateur d'Al Akhawayn University (Maroc)

Présidente du Centre Euro-méditerranéen d'Arbitrage (Maroc)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur d'Eutelsat (France)	2017
Présidente de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (Maroc)	2018

CHERIE BLAIR

Administrateur indépendant

Date de naissance : 23/09/1954

Nationalité : britannique

Date de 1er mandat : avril 2015

Date de début du mandat en cours : avril 2015

Date d'échéance du mandat : AG 2019

Nombre d'actions détenues : 100

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Commander de l'Ordre de l'Empire britannique, *Queen's Counsel*, Cherie Blair est une avocate de premier plan, spécialisée dans les droits de l'homme et le droit international. Elle est nommée *Queen's Counsel* en 1995.

Fondatrice et Présidente de la société *Omnia Strategy LLP*, elle conseille des gouvernements et des sociétés internationales sur la façon de maintenir et d'améliorer des normes solides en matière de droits de l'homme.

En tant que supportrice du *Global Compact* des Nations unies, elle conseille également des entreprises sur l'application des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, et travaille au développement et au renforcement de la responsabilité sociale des entreprises.

Forte d'une expérience de plus de 35 ans comme *barrister*, elle a représenté plus de 30 gouvernements ainsi que de nombreuses sociétés multinationales dans des litiges internationaux. Elle conseille également la B Team, une initiative à but non lucratif, fondée par un groupe mondial de leaders, *« pour créer un avenir où le but des affaires serait d'être une force motrice pour un développement social, environnemental et économique »*.

Cherie Blair est Chancellor Emeritus et Honorary Fellow de la Liverpool John Moores University ; Governor Emeritus et Honorary Fellow de la LSE et de l'Open University (D.Univ.Open 1999) ; LLD (Hons) de l'Université de Liverpool (2003) ; Hon.D.Lit UMIST (2003) ; Docteur en Droit (Université de Westminster). Elle est également fondatrice de la Cherie Blair Foundation for Women, qui gère des programmes d'aide aux femmes entrepreneurs dans les pays en développement, notamment en Afrique.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Dangote Cement Plc. (Nigéria)

Sociétés non cotées :

Fondatrice et Présidente de Omnia Strategy LLP (Royaume-Uni)

Autres entités juridiques :

Fondatrice de la Cherie Blair Foundation for Women (Royaume-Uni)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES — **Échéance de mandat**

Néant

THOMAS COURBE

Administrateur représentant l'État français

Date de naissance : 03/10/1972

Nationalité : française

Date de 1er mandat : octobre 2018

Date de début du mandat en cours : octobre 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : N/A

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

€

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ingénieur général de l'Armement, Thomas Courbe est diplômé de l'École supérieure de l'aéronautique et de l'espace (SUPAERO).

Il débute sa carrière en 1995 au ministère de la Défense comme responsable de programmes d'avions de combat en service puis chef de cabinet du Directeur des programmes aéronautiques.

Il rejoint la Direction générale du Trésor en 2002 où il occupe successivement les fonctions d'adjoint au chef du bureau Asie, chef du bureau Afrique-Maghreb, chef du bureau affaires aéronautiques, militaires et navales, secrétaire général du Club de Paris et sous-directeur relations économiques bilatérales.

En 2010, il est nommé Directeur du cabinet du Secrétaire d'état chargé du Commerce extérieur (Pierre Lellouche) et Directeur adjoint du cabinet des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Christine Lagarde puis François Baroin).

En 2012, il revient à la Direction générale de Trésor, où il occupe les fonctions de secrétaire général, puis de Directeur général adjoint de 2015 à 2018.

En août 2018, Thomas Courbe est nommé Directeur général des entreprises.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Censeur d'Orano SA (France)

Sociétés non cotées :

Commissaire du Gouvernement de La Poste (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Dexia SA (France)	2018
Administrateur de Dexia Crédit Local (France)	2018

MARIE-ANNICK DARMAILLAC

Administrateur indépendant

Date de naissance : 24/11/1954

Nationalité : française

Date de 1er mandat : juin 2017

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 100

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Présidente du Comité des rémunérations
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Magistrat de formation, Marie-Annick Darmaillac occupe successivement les fonctions de juge d'instance à Versailles puis de chef de bureau à la DGCCRF. Elle est ensuite sous-directrice de la formation continue à l'École nationale de la magistrature puis conseiller technique au cabinet du Garde des Sceaux.

Marie-Annick Darmaillac occupe le poste de Déléguée du Médiateur de la République avant d'être nommée secrétaire générale du Parquet de la Cour d'Appel de Paris puis Sous-préfet de la ville à Paris, jusqu'en octobre 2005, date à laquelle elle rejoint le groupe Bolloré où elle suit notamment, en qualité de secrétaire générale adjointe, la gestion des grands cadres du groupe, les questions d'éthique et de développement durable.

En octobre 2015 Marie-Annick Darmaillac devient directrice de la promotion et du développement des talents internes du groupe Canal+.

En janvier 2017, elle rejoint Vivendi en tant que Directrice de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Représentante permanente de la Financière V au Conseil de Bolloré (France)

Représentante permanente de la Financière V au Conseil de la Financière de l'Odet (France)

Représentante permanente de la Socfrance au Conseil de la Société Industrielle et Financière de l'Artois (France)

Représentante permanente de la Société des Chemins de Fer & Tramways du Var et du Gard au Conseil de Financière Moncey (France)

Sociétés non cotées :

Présidente de la Société Immobilière Mount Vernon (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant

THIERRY DEREZ

Administrateur indépendant

Date de naissance : 18/02/1957

Nationalité : française

Date de 1er mandat : février 2018

Date de début du mandat en cours : février 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2020

Nombre d'actions détenues : 300

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Avocat au barreau de Paris avant d'entrer en 1995 dans le groupe d'assurances AM-GMF, d'abord comme Directeur général adjoint de GMF puis en 2001 Président-Directeur général des Assurances Mutuelles de France et de la GMF, Thierry Derez est, depuis septembre 2003, Président-Directeur général du groupe AZUR-GMF.

Il est actuellement Président du Conseil d'administration d'Assurances Mutuelles de France, de GMF Assurances et Président-Directeur général de la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires (GMF).

Il est nommé administrateur de MAAF Assurances en novembre 2004, et en devient Président-Directeur général en juin 2005.

Depuis juin 2007, il est Président du Conseil d'administration de MMA IARD Assurances Mutuelles, MMA IARD, MMA Vie Assurances Mutuelles et MMA Vie. Depuis 2008, il occupe la fonction de Président-Directeur général de Covéa.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Président-Directeur général de Covéa (SGAM) (France)

Thierry Derez exerce de nombreux mandats dans des filiales et/ou participations non cotées de Covéa. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Scor SE (France)	2018

Thierry Derez a exercé de nombreux mandats dans des filiales de Covéa. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

PIERRE FLEURIOT

Administrateur indépendant

Date de naissance : 31/01/1954

Nationalité : française

Date de 1er mandat : juin 2018

Date de début du mandat en cours : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2022

Nombre d'actions détenues : 100

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de Droit et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, Pierre Fleuriot débute sa carrière comme inspecteur des finances, puis devient Directeur général de la Commission des Opérations de Bourse.

En 1997, il rejoint ABN AMRO où il occupe différentes fonctions et en dernier lieu celles de *Senior Executive Vice President* de ABN AMRO et Vice-Président des Clients mondiaux.

En 2009, il devient Directeur général de Crédit Suisse France, responsable des activités de banques d'affaires, de banque privée et de gestion d'actifs pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

Après son départ de la direction de Crédit Suisse France en 2016, il crée PCF Conseil & Investissement, cabinet de conseil dont il est le Président.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Président de PCF Conseil & Investissement (France)

Administrateur et Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération de la Bourse de Casablanca (Maroc)

Autres entités juridiques :

Président du Cercle de l'Orchestre de Paris (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Directeur général de Crédit Suisse France (France)	2016

RICHARD GENTIL

Administrateur élu par les salariés

Date de naissance : 29/04/1968

Nationalité : française

Date de 1er mandat : novembre 2012

Date de début du mandat en cours : novembre 2016

Date d'échéance du mandat : novembre 2020

Nombre d'actions détenues : 1

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Technicien de maintenance embauché à la Fonderie en 1988, Richard Gentil est spécialiste en hydraulique, pneumatique et gaz sur l'ensemble de la fonderie. Titulaire d'un BEP/CAP électrotechnique, électromécanique et d'un Baccalauréat en Maintenance des Systèmes Mécaniques Automatisés, il parle et écrit couramment l'anglais. Il est membre de la Commission Solidarité au Comité d'établissement de Renault Cléon.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Néant	

PHILIPPE LAGAYETTE

Administrateur indépendant

Date de naissance : 16/06/1943

Nationalité : française

Date de 1er mandat : mai 2007

Date de début du mandat en cours : avril 2015

Date d'échéance du mandat : AG 2019

Nombre d'actions détenues : 2 680

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Administrateur référent
Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité des rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration, Philippe Lagayette commence sa carrière en 1970 dans le corps de l'Inspection générale des finances.

En 1974, il rejoint la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé sous-directeur en 1980. Il devient Directeur du cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme sous-gouverneur. Nommé Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations en 1992, il occupe cette fonction jusqu'en décembre 1997.

De 1998 à août 2008, il dirige les activités de JP Morgan en France puis devient Vice-Chairman pour la région EMEA jusqu'en janvier 2010.

Il est Senior Advisor de Barclays en France de 2011 à 2016.

Philippe Lagayette est commandeur de la Légion d'Honneur et Grand Officier de l'Ordre National du Mérite.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Président de PL Conseils (France)

Administrateur de Fimalac (France)

Autres entités juridiques :

Président d'honneur de la Fondation de France (France)

Président de la Fondation de Coopération Scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Kering (anciennement PPR) (France)	2016

BENOÎT OSTERTAG

Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires

Date de naissance : 02/08/1965

Nationalité : française

Date de 1er mandat : mai 2011

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 152,09 parts du FCPE

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École Centrale de Paris, Benoît Ostertag démarre sa carrière d'ingénieur chez Renault en 1990.

Il exerce ensuite des fonctions de chef de projet et de responsable d'équipe dans l'ingénierie mécanique sur les sites de Lardy et de Rueil. Il travaille actuellement au sein de la fonction qualité, au Technocentre de Guyancourt, en appui de différentes ingénieries mondiales de Renault.

En parallèle, il exerce des mandats syndicaux CFDT au Comité d'établissement depuis 1996 puis au Comité central d'entreprise de Renault de 2006 à 2011. Par son parcours professionnel et syndical, il connaît particulièrement bien Renault, tant en France qu'à l'international.

Il est depuis 2012 Président du Conseil de surveillance du Fonds Commun de Placement Actions Renault, dispositif d'épargne des salariés actionnaires. Depuis 2015, il est également Président du Conseil de surveillance du FCPE Renault Mobiliz solidaire, dispositif d'épargne salariale solidaire des salariés de Renault, s'appuyant sur des fonds socialement responsables. Il est représentant des salariés actionnaires au Conseil d'administration de Renault depuis mai 2011. Convaincu que la performance et la pérennité de Renault sont indissociables d'une Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), il développe et partage depuis longtemps une compétence RSE.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Néant	

ÉRIC PERSONNE

Administrateur élu par les salariés

Date de naissance : 14/10/1962

Nationalité : française

Date de 1er mandat : novembre 2012

Date de début du mandat en cours : novembre 2016

Date d'échéance du mandat : novembre 2020

Nombre d'actions détenues : 100 actions et 151,98 parts du FCPE

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité des rémunérations
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après un début de carrière de photographe, Éric Personne devient, en 1988, agent Renault et pilote une équipe de 15 personnes qui commercialisera 250 véhicules par an. En 2002, il entre chez Renault Retail Group où il occupe plusieurs postes : chargé de développement après-vente, chargé de certification ISO.

Depuis 2007, Éric Personne est responsable du *reporting* commercial et qualité chez Renault Retail Group. Ancien représentant au Comité de groupe Renault de 2005 à 2012, il cumule plus de 30 ans d'action collective patronale ou salariée dans ses milieux professionnels.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Administrateur de l'Institut Français des Administrateurs (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES — **Échéance de mandat**

Néant

OLIVIA RONGHONG QIU

Administrateur indépendant

Date de naissance : 19/08/1966

Nationalité : française, chinoise

Date de 1er mandat : avril 2016

Date de début du mandat en cours : avril 2016

Date d'échéance du mandat : AG 2020

Nombre d'actions détenues : 800

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Présidente du Comité de stratégie internationale et industrielle

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Olivia Qiu est licenciée en ingénierie électronique de University of Electronic Science and Technology of China (UESTC) et docteur en science de gestion de l'École supérieure des affaires de Grenoble.

À partir de 1987, Olivia Qiu a été ingénieur responsable de la conception de radars militaires, puis de recherche et développement de la China Chengdu Design Institute n° 784.

En 1997, elle entre chez Alcatel en qualité de responsable de projet pour la négociation de trois co-entreprises pour Alcatel China Cable Sector. En 1998, elle est nommée Directeur des ventes d'Alcatel pour la Région Est de la Chine, puis, en 2000, Directeur des opérations commerciales. Elle devient, en 2002, Directeur en charge du marketing et des opérations 3G pour Alcatel Shanghai Bell, et de 2004 à 2005, Directeur du développement pour la région Asie-Pacifique d'Alcatel.

À partir de 2005, elle prend la tête des activités commerciales, marketing, solutions techniques et implémentation d'Alcatel Chine. En 2008, elle est nommée Directeur régional pour l'Asie de l'Est, Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell.

Olivia Qiu a été Directeur général en charge du « Strategic Industries Business Group » d'Alcatel-Lucent jusqu'en 2013.

Elle est actuellement *Chief Innovation Officer* de Philips Lighting, renommé Signify.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Saint-Gobain SA	2017

Olivia Qiu a exercé de nombreux mandats dans des filiales de la société Alcatel-Lucent. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

YU SERIZAWA

Administrateur élu sur proposition de Nissan

Date de naissance : 25/07/1958

Nationalité : japonaise

Date de 1er mandat : décembre 2016

Date de début du mandat en cours : décembre 2016

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 100

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après une courte carrière d'économiste et analyste financier au Crédit Lyonnais (succursale de Tokyo et siège de Paris), Yu Serizawa participe à la création de l'établissement d'InfoPlus Incorporated, en 1985, puis fonde Forma Corporation en 1992.

Elle conseille de nombreuses sociétés multinationales pour leur adaptation multicuturelle.

Elle conseille également certains investisseurs institutionnels.

Yu Serizawa a été conseillère pour le Japon du World Economic Forum entre 1990 et 2005.

Depuis 2000, elle est également conseillère du Président de Mori Building Company Limited.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Président-Directeur général de Forma Corporation (Japon)

Conseillère du Président de Mori Building Company, Limited (Japon)

Autres entités juridiques :

Directeur général pour les Affaires Internationales, *Science and Technology in Society* (STS) *forum* (organisation à but non lucratif établie au Japon)

Directeur du *Japanese Committee of Honour of the Royal Academy of Arts* à Londres (Royaume-Uni)

Auditeur de Daisen-In Temple, Daitokuji (Japon)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Secrétaire général de Science and Technology in Society forum (Japon)	2013

PASCALE SOURISSE

Administrateur indépendant

Date de naissance : 07/03/1962

Nationalité : française

Date de 1er mandat : avril 2010

Date de début du mandat en cours : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2022

Nombre d'actions détenues : 1 000

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications (ENST), Pascale Sourisse commence sa carrière par des fonctions de direction à France Telecom, Jeumont-Schneider et la Compagnie Générale des Eaux, ainsi qu'au ministère de l'Industrie. Elle devient Président-Directeur général d'Alcatel Space en 2001 puis d'Alcatel Alenia Space en 2005.

En 2007, elle est nommée Directeur général adjoint de Thales, membre du Comité exécutif, en charge de la Division Espace et Président-Directeur général de Thales Alenia Space. En 2008, elle devient Senior Vice President, Directeur général de la Division Systèmes Terre et Interarmées de Thales puis en février 2010, Senior Vice President, Directeur général de la Division Systèmes C41 de défense et sécurité. Jusqu'en 2012, elle est également Président-Directeur général de Thales Communications & Security et Présidente de Thales Services.

Elle est Directeur général en charge du Développement International du groupe Thales depuis février 2013.

Pascale Sourisse est Officier de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre du Mérite.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur, membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations de Vinci (France)

Sociétés non cotées :

Présidente de Thales International SAS (France)

Présidente de Thales Europe SAS (France)

Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur d'ODAS (France)

Membre de la Commission de Rémunération d'ODAS (France)

Autres entités juridiques :

Membre de l'Académie des Technologies (France)

Membre du Conseil d'administration de l'École Polytechnique (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur de SOFRESA (France)	2015
Administrateur de l'Agence Nationale de la Recherche (France)	2016
Présidente du Conseil d'école de Télécom Paris Tech (France)	2017
Administrateur de l'Agence nationale des fréquences (France)	2017
Administrateur, membre du Comité d'audit et d'éthique d'Areva SA (France)	2017

Pascale Sourisse a exercé de nombreux mandats dans des filiales des sociétés Thales et Australian Defence Industries. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

PATRICK THOMAS

Administrateur indépendant

Date de naissance : 16/06/1947

Nationalité : française

Date de 1er mandat : avril 2014

Date de début du mandat en cours : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2022

Nombre d'actions détenues : 100

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Président du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité des rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), Patrick Thomas est Président du groupe Lancaster de 1997 à 2000, puis Président-Directeur général de la société britannique William Grant & Sons de 2000 à 2003.

Patrick Thomas assume la fonction de Directeur général d'Hermès International de 1989 à 1997. Il rejoint de nouveau le groupe Hermès le 15 juillet 2003 en tant que Directeur général d'Hermès International avant d'être nommé Gérant, fonction qu'il exerce du 15 septembre 2004 jusqu'à son départ en retraite le 31 janvier 2014.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur référent de Teleperformance SE (France)

Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des rémunérations et de gouvernement d'entreprise de Laurent Perrier (France)

Sociétés non cotées :

Membre du Conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)

Membre du Conseil de surveillance de Château Palmer (France)

Président du Conseil de surveillance, du Comité des Investissements et du Comité des rémunérations d'Ardian Holding (France)

Vice-Président du Conseil de surveillance de Massilly Holding (France)

Président du Conseil et administrateur de Shang Xia Trading (Shanghaï)

Président et administrateur de Full More Group (Hong Kong)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES — **Échéance de mandat**

Patrick Thomas a exercé de nombreux mandats dans des filiales du groupe Hermès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

MARTIN VIAL

Administrateur désigné par l'État français

Date de naissance : 08/02/1954

Nationalité : française

Date de 1er mandat : septembre 2015

Date de début du mandat en cours : septembre 2015

Date d'échéance du mandat : N/A

Nombre d'actions détenues : N/A

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Martin Vial débute sa carrière en tant qu'administrateur des PTT à la Direction financière de la Direction générale des Postes.

Il rejoint, en 1986, la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances. De 1988 à 1993, il est successivement conseiller technique, Directeur adjoint puis Directeur des cabinets du ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace, du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace et enfin du ministre des PTT.

En 1993, Martin Vial est nommé Président-Directeur général de l'Aéropostale et il est élu Président de la Chambre Syndicale du Transport Aérien et de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande.

Fin 1997, il devient Directeur général du groupe La Poste. En septembre 2000, il est nommé Président du groupe La Poste et parallèlement Vice-Président de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP). Martin Vial rejoint la Cour des comptes en septembre 2002 en qualité de conseiller-maître.

De 2003 à 2014, il est Directeur général du groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance, et administrateur-Directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs conseils d'administration des sociétés de ce groupe. En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées.

Il est Commissaire aux Participations de l'État depuis août 2015.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité des nominations et des rémunérations d'EDF (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Bpifrance SA (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Homair vacances (France)	2014
Administrateur de Business Solutions Capital (France)	2014
Administrateur d'Europ Assistance Afrique du Sud, Allemagne, Chine, Espagne, Italie, Portugal	2014
Président d'Europ Assistance Brésil, Belgique, France, UK, USA	2014
Administrateur – Directeur général d'Europ Assistance Holding	2014
Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité de la gouvernance et des rémunérations de Thales	2017

YASUHIRO YAMAUCHI

Administrateur élu sur proposition de Nissan

Date de naissance : 02/02/1956

Nationalité : japonaise

Date de 1er mandat : février 2017

Date de début du mandat en cours : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG 2022

Nombre d'actions détenues : 10 385

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé en Sciences Sociales de l'International Christian University, College of Liberal Arts, Yasuhiro Yamauchi rejoint Nissan Motor Co., Ltd. en 1981 où il occupe différents postes de management dans la fonction achat, ainsi que dans Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Il rejoint RNPO en avril 2008 en tant que Senior Vice President en charge des Achats.

En avril 2014, Yasuhiro Yamauchi est nommé Alliance Global Vice President, Senior Vice President, Alliance Purchasing, en charge de la convergence du management et des ressources humaines des fonctions achat, ingénieries, *manufacturing* & *supply chain* de Renault et de Nissan.

En novembre 2016, il est nommé *Chief Competitive Officer* de Nissan Motor Co., Ltd. Il est responsable de la fabrication et de la R&D mondiales, ainsi que de l'achat, de la fabrication, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la R&D, du Véhicule Connecté et des Services de Mobilité pour l'Alliance. Son rôle est de veiller à ce que Nissan Motor Co., Ltd. maintienne sa compétitivité sur le marché mondial.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Administrateur de Renault SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault s.a.s. (France)

Membre du Directoire de Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas)

Autres entités juridiques :

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Chief Competitive Officer de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES — **Échéance de mandat**

Néant

L'adresse professionnelle de tous les administrateurs, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de la Société (voir chapitre 5.1.1.1).

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2019

Lors de sa séance du 24 janvier 2019, le Conseil d'administration a pris acte de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président et de Directeur général à compter du 23 janvier 2019. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général. Il a nommé M. Jean-Dominique Senard comme nouvel administrateur en vertu des dispositions de l'article L. 225-17 al. 3 du Code de commerce et l'a élu Président du Conseil d'administration. Le Conseil a également nommé M. Thierry Bolloré Directeur général. La ratification de la nomination de M. Jean-Dominique Senard comme administrateur sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Lors de sa séance du 3 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 les évolutions suivantes dans la composition du Conseil :

- la ratification de la cooptation de M. Thomas Courbe comme administrateur représentant l'État français en remplacement de M. Pascal Faure qui a démissionné de son mandat d'administrateur et de membre du Comité de stratégie internationale et industrielle, avec effet au terme du Conseil du 5 octobre 2018 ;
- le non-renouvellement des mandats de Mme Cherie Blair et de M. Philippe Lagayette, qui est atteint par la limite d'âge fixée dans les statuts ;
- la nomination de Mme Annette Winkler comme administrateur indépendant.

Par ailleurs, lors de sa séance du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a pris acte de la décision de M. Carlos Ghosn de démissionner de son mandat d'administrateur avec effet au 12 juin 2019.

À l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2019, sous réserve de l'approbation par les actionnaires des résolutions proposées, le Conseil d'administration sera composé de 18 membres et présentera les caractéristiques suivantes :

	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2018	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2019
Taux d'indépendance	66,7 %	71,4 %
Taux de féminisation	43,7 %	46,7 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	40 %	37,5 %

Ainsi :

- le taux d'indépendance du Conseil resterait supérieur à celui recommandé par le Code AFEP-MEDEF ; et
- le taux de féminisation serait supérieur au taux requis par la loi (qui exige un taux de féminisation d'au moins 40 %).

Il est rappelé que, conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance.

Afin d'assurer la cohérence des informations présentées, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'administrateurs de nationalité étrangère.

De plus, en application de l'article L. 225-27 du Code de commerce, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Conseil d'administration. En revanche, l'administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires est pris en compte pour le calcul de ce taux.

3.1.4 Informations complémentaires sur les administrateurs

3.1.4.1 Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les droits et obligations des administrateurs de la Société eu égard :

- aux règles de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ;
- au devoir de confidentialité ;
- à l'indépendance et au devoir d'expression ;
- à la gestion des conflits d'intérêts ;
- à la déontologie boursière ; et
- à la détention d'actions de la Société. Le règlement intérieur du Conseil recommande aux administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF, de détenir un nombre significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus, à l'exception des administrateurs qui ne perçoivent pas de jetons de présence à titre personnel. À ce titre, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne touchent pas personnellement de jetons de présence (qui sont directement reversés à leurs syndicats respectifs) ; il ne leur est donc pas demandé de détenir un montant significatif d'actions de la Société. Par ailleurs, la réglementation interdit aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions à titre personnel. Au 31 décembre 2018, les administrateurs détenaient approximativement 0,26 % du capital de Renault, hors la participation de l'État français.

3.1.4.2 Absence de condamnations

À la connaissance du Groupe Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de la Société, à l'exception de M. Carlos Ghosn, n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- participé en qualité de dirigeant, associé commandité ou fondateur à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ; ou
- 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.

À la suite de son arrestation, au Japon, le 19 novembre 2018, M. Carlos Ghosn a été mis en examen à trois reprises par le bureau du procureur du district de Tokyo (Tokyo District Public Prosecutors Office) :

- le 10 décembre 2018, pour violation de la réglementation boursière japonaise (*Financial Instruments and Exchange Act*) en raison de la sous-évaluation de sa rémunération dans les rapports annuels de Nissan pour les exercices 2011 à 2015 ;
- le 11 janvier 2019, pour violation de la réglementation boursière japonaise en raison de la sous-évaluation de sa rémunération dans les rapports annuels de Nissan pour les exercices 2016 à 2018 ; et
- le 11 janvier 2019 à nouveau, pour abus de confiance aggravé (*aggravated breach of trust*).

3.1.4.3 Absence de conflits d'intérêts

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages.

3.1.5 Organisation, fonctionnement et missions du Conseil d'administration

3.1.5.1 Organisation du Conseil

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
19	vs	19	**7**	vs	7
2018		*2017*	*2018*		*2017*
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS			**TAUX DE PARTICIPATION**		
66,7 %	vs	66,7 %	**86,09 %**	vs	91,88 %
2018		*2017*	*2018*		*2017*

Indépendance du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est attaché au respect du principe d'indépendance inscrit dans son règlement intérieur.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'indépendance des administrateurs

Le Conseil d'administration est composé au moins pour moitié d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, peut toutefois estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société.

À l'inverse, le Conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères susvisés est cependant indépendant.

Chaque année, la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs est débattue par le Comité des nominations et de la gouvernance et examinée au cas par cas par le Conseil d'administration au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF. La qualification d'indépendant est également débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors du renouvellement du mandat d'un administrateur.

Le 13 février 2019, le Conseil d'administration a ainsi arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2018 : Mmes Catherine Barba, Miriem Bensalah Chaqroun, Cherie Blair, Marie-Annick Darmaillac, Olivia Qiu et Pascale Sourisse, MM. Thierry Derez, Pierre Fleuriot, Philippe Lagayette et Patrick Thomas.

Ainsi, au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration de la Société est composé de 19 membres dont 10 sont considérés comme indépendants. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance qui, en conséquence, s'établit à 66,7 %.

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats du processus d'appréciation de l'indépendance des administrateurs au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF.

		Relations d'affaires	Lien familial	CAC	12 ans au Conseil	Salarié ou DMS [2]	Mandats croisés	Lien avec un actionnaire	Qualification retenue
Carlos	GHOSN	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non indépendant
Catherine	BARBA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Frédéric	BARRAT	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	N/A [1]
Miriem	BENSALAH-CHAQROUN	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Thomas	COURBE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non indépendant
Cherie	BLAIR	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Marie-Annick	DARMAILLAC	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Thierry	DEREZ	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Pierre	FLEURIOT	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Richard	GENTIL	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	N/A [1]
Philippe	LAGAYETTE	Non	Non	Non	Non [3]	Non	Non	Non	Indépendant
Benoît	OSTERTAG	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	N/A [1]
Éric	PERSONNE	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	N/A [1]
Olivia	QIU	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Yu	SERIZAWA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non indépendant
Pascale	SOURISSE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Patrick	THOMAS	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Martin	VIAL	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non indépendant
Yasuhiro	YAMAUCHI	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non indépendant

(1) L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.
(2) DMS signifie dirigeant mandataire social.
(3) M. Philippe Lagayette a été nommé en tant qu'administrateur de la Société pour la première fois par l'Assemblée générale du 2 mai 2007. Son mandat a ensuite été renouvelé en 2011 et 2015. Le renouvellement de son mandat ne sera pas proposé à l'Assemblée générale du 12 juin 2019, M. Philippe Lagayette étant atteint par la limite d'âge fixée dans les statuts de la Société.

Le Conseil d'administration a apprécié le caractère significatif des relations d'affaires entre les administrateurs et la Société au regard de la nature et des montants engagés dans le cadre de leurs relations. En effet, le Code AFEP-MEDEF recommande pour être qualifié d'administrateur indépendant de « 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 son groupe représente une part significative de l'activité ».

Le Conseil s'est assuré qu'aucun flux financier significatif n'existait entre la Société et l'une des sociétés dont un administrateur de la Société est administrateur ou mandataire social exécutif, notamment en examinant la part que représentent ces sociétés dans le chiffre d'affaires de la Société.

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 15 février 2018, examiné avec une attention particulière la situation de M. Thierry Derez.

Conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, le Conseil d'administration a apprécié les relations entretenues entre le Groupe Renault et Covéa du point de vue de chacun des deux groupes, en prenant en compte à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs (tels que la durée, la continuité, la dépendance économique, l'exclusivité, l'organisation de la relation).

À cette occasion, le Conseil d'administration a retenu que les liens entre la Société et Covéa – qu'il s'agisse des réparations confiées aux garages Renault, des assurances commercialisées par RCI ou des affaires immobilières – ne sont pas suffisamment significatifs ou stratégiques pour le Groupe Renault.

En tout état de cause, il est rappelé que, conformément au Code AFEP-MEDEF, tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Administrateur référent

La fonction d'administrateur référent est assurée par M. Philippe Lagayette, dont le mandat d'administrateur s'achèvera à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Le Conseil d'administration du 15 mars 2019 a décidé du principe de maintenir un administrateur référent qui sera désigné parmi les administrateurs indépendants à l'issue du mandat de M. Philippe Lagayette.

Les prérogatives de l'administrateur référent sont définies dans le règlement intérieur.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un administrateur référent, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi les administrateurs qu'il qualifie d'indépendants.

En cas de réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration est tenu de nommer un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible aux fonctions d'administrateur référent. La fonction d'administrateur référent peut prendre fin à tout moment sur décision du Conseil d'administration.

L'administrateur référent est appelé à suppléer le Président :

- en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ;
- en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Plus généralement, l'administrateur référent préside les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président.

L'administrateur référent :

- est consulté par le Président sur l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'administration ainsi que sur le calendrier des réunions ; il peut proposer au Président des points complémentaires à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil d'administration ou de convoquer une réunion du Conseil d'administration sur un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la nécessité de la tenue d'une réunion extraordinaire ;
- convoque le Conseil en cas de circonstances exceptionnelles, après avoir requis l'avis de l'ensemble des Présidents des comités ;
- réunit, au moins une fois par an, en cas de réunion des fonctions de Président et de Directeur général, les membres du Conseil d'administration hors la présence du Président-Directeur général et, le cas échéant, du(des) Directeur(s) Général(aux) délégué(s). Ces réunions sont notamment destinées à l'évaluation de la performance du Président-Directeur général et, le cas échéant, de(s) Directeur(s) Général(aux) délégué(s) et à l'examen de leur rémunération respective ; l'administrateur référent préside les débats lors de ces réunions ;
- s'assure de la liaison entre les administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil d'administration et la Direction générale ; il veille à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration ;
- prévient la survenance de conflits d'intérêts, notamment en exerçant une action de prévention et de sensibilisation auprès des administrateurs ; il porte à l'attention du Président les éventuelles situations de conflits d'intérêts concernant le Directeur général et les Directeurs généraux délégués, ainsi que les membres du Conseil d'administration qu'il aurait identifiés ;
- est nommé par le Conseil d'administration en qualité de Président ou de membre d'un ou plusieurs comités du Conseil d'administration ; dans tous les cas, il peut assister aux réunions et a accès aux travaux de tous les comités ;
- prend connaissance des demandes des administrateurs en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu ; il assiste le Président ou le Directeur général pour répondre aux demandes d'actionnaires, se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux avec l'aval du Président ou du Directeur général, et informe le Conseil des préoccupations des actionnaires en matière de gouvernance ;
- veille au respect du règlement intérieur ; et
- rend compte de l'évaluation de sa mission une fois par an au Conseil d'administration ; il peut être invité par le Président à rendre compte de son action au cours des Assemblées générales.

Bilan d'activité 2018 de l'administrateur référent

Au cours de l'exercice 2018, l'administrateur référent a assisté aux réunions du Conseil ainsi qu'à l'ensemble des réunions du Comité des rémunérations et de celles du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) (qu'il préside).

L'administrateur référent joue un rôle majeur dans le mode de gouvernance de la Société, à travers l'accomplissement de plusieurs missions qui s'articulent autour des thèmes suivants :

Échanges avec les dirigeants et les administrateurs indépendants

Comme chaque année, l'administrateur référent a échangé régulièrement avec :

- les administrateurs indépendants afin de s'assurer que les conditions étaient effectivement réunies pour qu'ils puissent exercer pleinement leur mandat ; et
- le Président-Directeur général, les membres du Comité exécutif Groupe et les directeurs des fonctions clés (Directeur de la comptabilité Groupe, Directeur juridique, Directeur fiscal, etc.) ainsi que les Commissaires aux comptes.

Il s'est également tenu informé de l'actualité du Groupe et de ses concurrents.

Réunions du Conseil

L'administrateur référent s'est particulièrement impliqué dans la préparation des réunions du Conseil en donnant son avis sur les ordres du jour de chacune des réunions et en s'assurant de la qualité de l'information fournie aux membres du Conseil et de ses comités.

En 2018, il a notamment sollicité l'examen de plusieurs points particuliers par le Conseil d'administration, en fonction de l'actualité du Groupe et de l'industrie automobile.

Il s'est régulièrement entretenu avec l'ensemble des administrateurs et notamment avec les présidents des différents comités.

Il a participé à une réunion du Comité de stratégie internationale et industrielle et dont il n'est pas membre.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, il a convoqué et présidé, en l'absence du Président du Conseil, empêché, plusieurs réunions du Conseil d'administration au cours des mois de novembre et décembre 2018. Il a, par ailleurs, organisé de nombreuses réunions d'information avec les administrateurs sur la situation de M. Carlos Ghosn au Japon et les conséquences des poursuites judiciaires à son encontre.

Gouvernance et rémunération

En sa qualité de membre du Comité des rémunérations, l'administrateur référent a participé, notamment, à la fixation de la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 et à l'évolution des critères de performance des plans d'attribution d'actions de performance.

Examen de la performance du Président-Directeur général (*executive sessions*)

Il a présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance et la fixation des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général, les débats communément appelés *executive sessions* se déroulant hors la présence du Président-Directeur général.

Relations avec les actionnaires

L'administrateur référent a pris connaissance des préoccupations des actionnaires notamment significatifs, et veillé à ce qu'il leur soit répondu, de manière satisfaisante, par la Société.

Il a notamment cosigné une lettre aux actionnaires dans le cadre du renouvellement de mandat du Président-Directeur général à l'Assemblée générale du 15 juin 2018.

3.1.5.2 Fonctionnement du Conseil

Les règles de fonctionnement du Conseil d'administration sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil. La dernière version du règlement intérieur a été adoptée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 mars 2019, sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance. Cette mise à jour vise à tenir compte à la fois de l'évolution de la gouvernance de la Société et de la nouvelle version du Code AFEP-MEDEF de juin 2018.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant son fonctionnement

Le Conseil d'administration est convoqué sur un ordre du jour déterminé.

Chaque administrateur a la liberté et la responsabilité de demander au Président l'inscription au projet d'ordre du jour de certains points s'il estime que ceux-ci relèvent de la compétence du Conseil d'administration. Le Président en informe le Conseil.

Le Conseil d'administration peut au cours de chacune de ses réunions, en cas d'urgence, délibérer de questions non inscrites à l'ordre du jour préalablement communiqué.

Le Président s'assure que les administrateurs reçoivent, notamment du Directeur général, les documents et l'information nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Il est établi un procès-verbal des délibérations à chaque séance du Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et statutaires.

3.1.5.3 Missions du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant ses missions

Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Directeur général, les orientations stratégiques de l'activité de la Société, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Il 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.

Sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées le cas échéant par le règlement intérieur :

- est compétent pour convoquer les Assemblées d'actionnaires de la Société et fixe leur ordre du jour ;
- examine et arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés, rend compte de son activité dans le Rapport annuel et arrête les rapports légaux et réglementaires ;
- examine le budget annuel et le plan à moyen terme du Groupe présentés par le Directeur Général ainsi que toute modification de ceux-ci ;
- débat annuellement des orientations stratégiques de la Société et de l'Alliance, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux ;
- examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a défini, les opportunités et les risques qui y sont associés ;
- se prononce sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de la Société ;
- est alerté par la Direction générale, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant significativement en cause les perspectives de la Société ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'administration ;
- promeut la création de valeur à long terme par la Société et le Groupe en considérant les enjeux de responsabilité sociale et environnementale ;
- choisit le mode d'exercice de la Direction générale conformément à l'article 17 des statuts de la Société ;
- nomme ou révoque le Président, le Directeur général, et, le cas échéant, sur proposition du Directeur général, le(s) Directeur(s) général(aux) délégué(s), et détermine leur rémunération ;
- détermine les pouvoirs du Directeur général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du(des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) ;
- décide, sur proposition du Président, la création de comités conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du règlement intérieur ;
- détermine, sur proposition du Président, les missions confiées aux comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du règlement intérieur ;
- nomme, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du règlement intérieur ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, la liste des administrateurs considérés comme indépendants au sens des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF ;
- répartit, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, les jetons de présence entre les administrateurs conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- décide des attributions de stock-options et/ou d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe dans le cadre des autorisations conférées par l'assemblée générale ;
- présente à l'Assemblée générale un rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- suit la mise en œuvre du dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- suit la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité ;
- définit la politique de communication financière de la Société ;
- est le garant de la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société et ses perspectives à long terme ; et
- autorise les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Le Conseil procède par ailleurs aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Président inscrit périodiquement et au moins une fois par an à l'ordre du jour du Conseil une revue du budget, de la stratégie industrielle du Groupe, de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe, de la stratégie financière du Groupe et de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Conseil se réunit, au moins une fois par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ces réunions sont notamment destinées à l'évaluation de la performance du Directeur général et, le cas échéant, du(des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) et à l'examen de leur rémunération respective.

3.1.5.4 Activité du Conseil d'administration en 2018

En 2018, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de sept séances (dont deux séances additionnelles). Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, étant précisé qu'une réunion dédiée à la stratégie du Groupe a duré une journée complète. Par ailleurs, de nombreuses réunions d'administrateurs ont été organisées à l'initiative de l'administrateur référent notamment pour les tenir informés de la situation à la suite de l'empêchement de M. Carlos Ghosn.

Les décisions mises à l'ordre du jour du Conseil ont toutes été débattues, l'ordre du jour étant adapté pour intégrer les sujets impactant la Société, ce qui témoigne de la forte réactivité du Conseil. Sur l'année 2018, le taux de participation a été de 86,09 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2).

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu et statué notamment sur les points suivants :

La stratégie du Groupe

Le Conseil a revu les sujets stratégiques suivants :

- le capital humain ;
- la stratégie d'électrification du plan stratégique du Groupe et ses conséquences ; et
- la digitalisation et sa contribution à une meilleure performance de l'entreprise.

Comme chaque année, le Conseil d'administration a organisé son séminaire stratégique annuel sur une journée, tenu au cœur du Salon mondial de l'Automobile, pour débattre des sujets d'importance pour le Groupe Renault. Au cours de ce séminaire, les administrateurs ont pu découvrir les véhicules de la gamme du Groupe Renault et bénéficier d'une présentation approfondie, de la part de responsables opérationnels, sur l'environnement macroéconomique du marché de l'automobile, sur la stratégie du Groupe Renault et sur ses perspectives à l'issue du plan *Drive the Future*.

Les comptes et le budget

Au cours de l'année 2018, le Conseil a, en particulier :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe Renault et les comptes sociaux de la Société et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2017 ;
- fixé l'affectation du résultat 2017 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et décidé la distribution de dividendes ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2018 ; et
- adopté le budget de l'année 2019.

La gouvernance d'entreprise

Au cours de l'année 2018 le Conseil a, en particulier :

- pris acte de la démission de M. Thierry Desmarest, remplacé par M. Thierry Derez dont la cooptation par le Conseil d'administration du 15 février 2018 a été ratifiée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 15 juin 2018 ;
- revu la structure de gouvernance à l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur général de M. Carlos Ghosn. À cette occasion, le Conseil d'administration lui a, notamment, demandé de renforcer le plan de succession à la tête du Groupe Renault, précisant que le Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil seraient étroitement associés aux réflexions du Président-Directeur général sur cette question ;
- pris acte de l'évolution de la gouvernance et notamment de la nomination de M. Thierry Bolloré comme Directeur général adjoint Groupe ;
- proposé, à l'Assemblée générale du 15 juin 2018, le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Carlos Ghosn ;
- proposé, à l'Assemblée générale du 15 juin 2018, le renouvellement des mandats de Mmes Catherine Barba et Pascale Sourisse et de MM. Patrick Thomas et Yasuhiro Yamauchi et la nomination de M. Pierre Fleuriot en remplacement de M. Marc Ladreit de Lacharrière ;
- pris acte de la démission de M. Pascal Faure, remplacé par M. Thomas Courbe dont la cooptation par le Conseil d'administration du 5 octobre 2018 sera soumise à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 pour ratification ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance ;
- convoqué l'Assemblée générale du 15 juin 2018 en fixant notamment son ordre du jour ;
- délibéré sur la composition de ses comités spécialisés ;
- pris connaissance des comptes rendus rapportés par les Présidents de chaque comité spécialisé ;
- procédé à l'évaluation formalisée de son fonctionnement en 2017 ;
- arrêté les éléments composant la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 ;
- fixé la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 ;
- revu l'enveloppe et la politique d'allocation des jetons de présence aux administrateurs ;
- déterminé les modalités du plan d'action de performance pour 2018 ;
- adopté le Rapport de gestion du Conseil d'administration et le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice 2017, en application des articles L. 225-37 et L. 225-100 du Code de commerce ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions écrites posées par des actionnaires de la Société préalablement à l'Assemblée générale ;
- décidé de la mise en œuvre d'une opération salariale conformément aux engagements pris le 2 novembre 2017 vis-à-vis de l'État français ;
- revu la politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et au-delà, ainsi que la politique d'égalité salariale applicable au sein du Groupe, conformément à l'article 1.7 du Code AFEP-MEDEF et à la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ;
- nommé, sur proposition du Président-Directeur général, M. Thierry Bolloré comme Directeur général délégué le 20 novembre 2018 ; et
- examiné les implications de la détention de M. Carlos Ghosn au Japon, notamment concernant sa succession en qualité de Président-Directeur général.

Les conventions réglementées

Lors de la séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a :

- confirmé qu'à l'exception des engagements réciproques conclus avec l'État français le 2 novembre 2017 à l'occasion de la cession par l'État français de 1 400 000 actions Renault à la Société, aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2017 ;
- réexaminé les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 ; et
- conclu en particulier que l'engagement de retraite dont bénéficie M. Carlos Ghosn n'avait pas à être modifié car il n'entrait pas dans le champ d'application de la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances, dite "loi Macron".

Lors de la séance du 15 juin 2018, le Conseil d'administration a autorisé la signature du deuxième avenant au « Master Cooperation Agreement » entre la Société, Nissan, Daimler, RNBV et Mitsubishi, ayant pour objet l'adhésion de Mitsubishi à cette convention et l'extension de la coopération entre Renault, Nissan, Daimler et RNBV à Mitsubishi.

Pour plus de détails concernant les conventions et engagements réglementés, voir le chapitre 4.3.2 du Document de référence.

3.1.6 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2018

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, quatre comités spécialisés ont été mis en place pour assister le Conseil dans ses missions et ses travaux. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil dans le cadre de comptes rendus faits en séance par leurs Présidents respectifs.

Le fonctionnement général des comités est principalement défini dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les comités

Les comités sont composés uniquement de membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration nomme, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, les membres des comités, en tenant compte des compétences, de l'expérience et de la disponibilité des administrateurs, pour une durée qui ne peut excéder celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration.

Ces membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

La présidence de chaque comité est assurée par un administrateur indépendant désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, pour une durée maximum correspondant à celle du mandat de membre du Conseil d'administration qui lui a été confié. Le Président d'un comité peut être renouvelé dans ses fonctions.

Le Président de chaque comité décide des conditions dans lesquelles il rend compte au Conseil d'administration des travaux du comité. En cas d'empêchement, le Président du Comité désigne un membre du comité pour rendre compte des travaux du comité au Conseil d'administration.

Chaque comité se saisit de toute question entrant dans le domaine de compétence qui lui est imparti par le règlement intérieur.

Par ailleurs, un comité peut être saisi par le Président de toute question figurant ou devant figurer à l'ordre du jour du Conseil d'administration.

Enfin, le Conseil d'administration et le Président peuvent également saisir à tout moment un Comité d'autres questions relevant de sa compétence.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion et fixe son programme annuel. Lorsque l'ordre du jour d'un comité inclut certains sujets relevant également de la compétence d'un autre comité, le Président du premier comité assure une coordination avec le Président du second.

La convocation des comités peut se faire par tous moyens, y compris verbalement, selon les conditions prévues pour chacun des comités.

Les comités doivent être en mesure d'exercer pleinement leurs missions. À cette fin, les informations et documents relatifs à l'ordre du jour des comités sont transmis, sauf urgence ou nécessité motivée, au moins trois (3) jours calendaires avant la tenue de chaque réunion.

Les comités se réunissent aux moins deux (2) jours avant le Conseil d'administration appelé à délibérer sur les points examinés en comités, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité.

Les comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions respectives, entendre les membres du Comité exécutif Groupe ainsi que les autres cadres dirigeants du Groupe, et demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président ou le Conseil d'administration. En cas de recours par les comités aux services de conseils externes, les comités doivent veiller à l'objectivité des conseils concernés.

Les comités rendent compte des informations obtenues et des avis recueillis.

Le Président et le Directeur général peuvent assister, s'ils le souhaitent, aux réunions des Comités, sauf dans les cas où il est question de leur situation personnelle. Ils ont accès aux travaux des Comités.

3.1.6.1 Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE)

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
8	vs	8	**6**	vs	5
2018		*2017*	*2018*		*2017*
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS			**TAUX DE PARTICIPATION**		
83,3 %	vs	83,3 %	**90,7 %**	vs	88,1 %
2018		*2017*	*2018*		*2017*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2018

- M. Lagayette * (Président)
- Mme Blair *
- M. Fleuriot *
- M. Ostertag **
- M. Personne **
- Mme Qiu *
- Mme Sourisse *
- M. Vial

* *Administrateur indépendant.*
** *L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.*

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du CARE.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du CARE

Le CARE est composé de trois (3) à huit (8) membres désignés par le Conseil dont au moins deux tiers (2/3) sont choisis parmi les administrateurs indépendants. Il ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif. Les administrateurs membres du CARE disposent de qualifications ou d'une expérience technique ou managériale dans les domaines financier ou comptable.

La nomination ou la reconduction du Président du CARE, choisi parmi les administrateurs indépendants sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil.

Lors de leur nomination, les membres du CARE bénéficient d'une information sur les particularités comptables, financières, extra-financières et opérationnelles de la Société.

Le CARE se réunit au moins quatre (4) fois par an, notamment avant chaque arrêté de comptes annuels et semestriels. Il se réunit sur convocation du Président du comité ou à la demande de la moitié de ses membres.

La composition du CARE a été étudiée afin que tous ses membres disposent de compétences en matière financière et/ou comptable ou de l'expérience professionnelle adaptée aux domaines relevant des missions du CARE (voir les notices biographiques des administrateurs concernés au chapitre 3.1.3).

M. Philippe Lagayette, Président du comité, a effectué sa carrière dans le domaine économique et financier, tant au service de l'administration publique que d'organismes privés.

Mme Cherie Blair, Queen's Counsel, est une avocate de premier plan, spécialisée dans les droits de l'homme et le droit international. Sa carrière, marquée par son engagement en matière de droits de l'homme et de responsabilité sociale des entreprises, la rend particulièrement légitime à participer à ce comité.

M. Pierre Fleuriot, ancien Directeur de la Commission des opérations de Bourse (désormais Autorité des marchés financiers), a occupé différents postes à la tête d'établissements bancaires internationaux. Son expérience lui permet de participer à ce comité et d'enrichir ses débats.

Mme Pascale Sourisse a mené une carrière à des postes de direction de différentes grandes entreprises en France et à l'étranger. Cette expérience professionnelle lui confère une aptitude à participer activement à tous les débats de ce comité.

M. Benoît Ostertag est administrateur représentant les salariés actionnaires. Il a bénéficié d'une formation spécifique au rôle d'administrateur, incluant une partie relative aux aspects comptables et financiers de l'administration de société. Sa bonne connaissance de l'entreprise lui permet d'appréhender aisément les travaux de ce comité et d'y participer activement.

M. Éric Personne est administrateur représentant les salariés. Sa présence au sein du Groupe depuis 1988 lui permet d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, d'appréhender aisément les travaux de ce comité et d'y participer activement. En outre, il a bénéficié, comme M. Benoît Ostertag, d'une formation spécifique au rôle d'administrateur, avec une composante relative aux aspects comptables et financiers de l'administration de société.

Mme Olivia Qiu, ingénieur de formation, a mené une carrière à des postes de direction de différentes entreprises à l'étranger. Cette expérience professionnelle lui confère une aptitude à participer activement à tous les débats de ce comité.

M. Martin Vial, Commissaire de l'Agence des Participations de l'État depuis le 24 août 2015, a exercé de nombreux mandats sociaux dans des sociétés à participation publique.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du CARE

Le CARE assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des comptes et des informations comptables et financières, ainsi qu'à l'efficacité des systèmes d'audit interne et de gestion des risques.

À ce titre, le CARE reçoit du Conseil les missions suivantes :

- s'agissant des comptes :
  - assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et à l'audit des comptes et des informations financières,
  - procéder à l'examen préalable de l'intégralité des états financiers de la Société, en particulier les comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, et assurer le suivi de leur contrôle légal par les Commissaires aux comptes ; l'examen des comptes annuels est accompagné d'une présentation par la Direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues,
  - s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées dans l'établissement des comptes sociaux et comptes consolidés, en particulier pour traiter des opérations significatives, et prévenir tout manquement éventuel à ces règles,
  - examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y ont pas été incluses,
  - examiner avant leur publication les projets de comptes annuels et semestriels, de Rapport d'activité, de résultat et de tous comptes (y compris prévisionnels) établis pour les besoins d'opérations spécifiques significatives, et des communiqués financiers importants y relatifs avant leur émission,
  - examiner, au plan financier, certaines opérations proposées par le Directeur général et soumises au Conseil d'administration, telles que les augmentations de capital, les prises de participations et les acquisitions ou les cessions,
  - être informé annuellement de la stratégie financière et des conditions des principales opérations financières du Groupe, et
  - veiller à la qualité des procédures permettant le respect des réglementations boursières ;
- s'agissant du contrôle externe :
  - piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et soumettre au Conseil une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale et émettre également une recommandation au Conseil en cas de renouvellement du mandat du ou des Commissaires aux comptes,
  - assurer le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leurs missions, notamment au travers de la revue de leur plan d'audit et programme d'intervention, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations et les suites à donner à ces dernières,
  - examiner chaque année avec les Commissaires aux comptes la répartition des honoraires facturés par les Commissaires aux comptes entre les prestations d'audit proprement dites, les prestations connexes à l'audit et toute autre prestation,
  - approuver la fourniture par les Commissaires aux comptes des services non interdits, autres que la certification des comptes, tels qu'encadrés par la réglementation,
  - s'assurer du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance et prendre les mesures nécessaires conformément aux dispositions légales, et
  - arbitrer, le cas échéant, des points de désaccord entre les Commissaires aux comptes et la Direction générale susceptibles d'apparaître dans le cadre de ces travaux ;
- s'agissant du contrôle interne :
  - suivre l'efficacité des systèmes et procédures de contrôle interne et de l'audit interne du Groupe, en ce compris la conformité réglementaire et opérationnelle,
  - examiner avec les responsables de l'audit interne les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'audit interne, les conclusions de ces interventions et actions et les recommandations et suites qui leur sont données,
  - être informé par la Direction générale de toutes réclamations de tiers ou toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la Société ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations ou critiques,
  - examiner la section relative aux procédures de contrôle interne et de gestions des risques incluse dans le Rapport annuel de gestion de la Société ; et
- s'agissant des risques :
  - suivre l'efficacité des systèmes et procédures d'identification et d'évaluation des risques du Groupe, concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
  - examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer, le cas échéant, le Conseil d'administration ; et
  - s'assurer, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

Dans le cadre de ses missions, le CARE entend les Commissaires aux comptes, notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'information comptable, afin qu'ils rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions des travaux.

Le CARE entend également les Directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la Direction générale de la Société.

Le CARE rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Bilan d'activité

Le CARE s'est réuni six fois en 2018, avec un taux de participation de 90,7 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2).

En application des lois et règlements en vigueur ainsi que du Code AFEP-MEDEF, le CARE a traité notamment des sujets suivants :

- l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de la Société et de Renault s.a.s. pour l'année 2017, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2018, ainsi que les communiqués financiers y afférents. Le CARE a en particulier étudié les questions relatives à la valorisation des actifs du secteur opérationnel, les tests de dépréciation d'actifs, l'évolution du marché automobile et ses conséquences sur la performance financière de la Société ;
- la revue des impacts comptables et financiers de certains partenariats du Groupe ;
- le suivi de la performance 2018 par rapport au budget ;
- l'élaboration du budget 2019 ;
- la revue des projets de résolutions financières proposées à l'Assemblée générale du 15 juin 2018 ;
- la revue des garanties consenties en 2018 ;
- le suivi du plan d'audit interne 2018 et de la présentation du plan d'audit interne 2019 ;
- le plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le suivi des services non audit des Commissaires aux comptes ;
- le processus de renouvellement des Commissaires aux comptes ;
- les engagements et risques en Iran ;
- la cartographie des risques de corruption et l'avancement du plan d'action sur le déploiement de la loi Sapin II ;
- la mise en œuvre de la législation sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre ;
- les risques liés à la cybercriminalité ;
- la gouvernance et le dispositif de maîtrise des risques de RCI ;
- les évolutions des normes IFRS ;
- le suivi des risques financiers ;
- les travaux de la Direction de l'éthique ;
- la mise en œuvre du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données ;
- la mise en œuvre de la législation sur la déclaration de performance extra-financière ;
- le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques majeurs du Groupe) ;
- le suivi des principaux contentieux juridiques et fiscaux ;
- les développements du Rapport de gestion sur le contrôle interne (anciennement inclus dans le Rapport du Président du Conseil d'administration) ;
- le Rapport d'activité du Directeur de l'éthique ;
- le renforcement du dispositif de conformité réglementaire ;
- le Rapport d'activité du Directeur de la responsabilité sociale d'entreprise ;
- le suivi de la mission de vérifications internes confiée à la Direction de l'éthique et de la compliance (pour plus de détail sur cette mission ainsi que sur la mission d'audit effectuée sur RNBV en 2019, voir le chapitre 3.5 du Document de référence).

Il est précisé que :

- les comptes consolidés et les comptes sociaux de la Société ont été examinés par le CARE lors de réunions qui se sont tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF, dans un délai suffisant ;
- l'une des missions du CARE est d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, qui sont décrits au chapitre 1.5 et, à ce titre, l'examen des comptes par le comité, en présence du Directeur financier et du Directeur de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation, est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés, leurs conclusions sur les options comptables retenues et l'évolution réglementaire en ce domaine, ainsi que de la note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise ; et
- le CARE a également entendu les Commissaires aux comptes de la Société hors la présence des dirigeants.

Chaque réunion du CARE donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'administration suivant. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Par ailleurs, chaque réunion du CARE donne lieu à un procès-verbal approuvé par l'ensemble de ses membres.

3.1.6.2 Comité des rémunérations

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
4	vs	6	**4**	vs	2
2018		*2017*	*2018*		*2017*
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS			**TAUX DE PARTICIPATION**		
100 %	vs	100 %	**100 %**	vs	85,7 %
2018		*2017*	*2018*		*2017*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2018

- Mme Darmaillac * (Présidente)
- M. Lagayette *
- M. Personne **
- M. Thomas *

* *Administrateur indépendant.*
** *L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.*

03

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité des rémunérations.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité des rémunérations

Le comité est composé de trois (3) à cinq (5) membres désignés par le Conseil dont la majorité est choisie parmi les administrateurs indépendants. Le Président du comité est nommé par le Conseil, sur proposition du comité des nominations et de la gouvernance, parmi les administrateurs indépendants. Un administrateur représentant les salariés est membre de ce comité. Le comité ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations reçoit du Conseil les missions suivantes :

- s'agissant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :
  - émettre des recommandations au Conseil concernant l'ensemble des éléments de rémunération, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature et les droits pécuniaires divers du Président et du Directeur général, y compris, le cas échéant, l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites de la Société, et, dans ce cadre, préparer l'évaluation annuelle des dirigeants mandataires sociaux,
  - s'assurer que les éléments de rémunération du Président et du Directeur général sont étroitement liés à la mise en œuvre et aux résultats de la stratégie du Groupe,
  - assurer la conformité de la politique de rémunération, de sa structure et de ses éléments aux obligations légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF,
  - proposer, le cas échéant, au Conseil le montant de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, après avoir évalué l'atteinte des critères de performance qui y sont attachés,
  - examiner préalablement les modalités et conditions de tout contrat de prestation de services que souhaiterait conclure un administrateur ou un dirigeant mandataire social de la Société, et
  - soumettre chaque année au Conseil le projet de rapport sur la politique de rémunération et émettre un avis sur les projets de résolutions s'y rapportant sur lesquelles l'Assemblée générale des actionnaires est appelée à se prononcer conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables ;
- s'agissant de la rémunération des administrateurs :
  - procéder à des recommandations sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs, et
  - examiner la section relative à la rémunération des administrateurs incluse dans le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise ;
- s'agissant de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe :
  - être informé la politique de rémunération des membres du Comité exécutif Groupe, et
  - formuler des recommandations sur les mécanismes d'intéressement, par tous moyens, du personnel de la Société et, plus largement, des sociétés du Groupe, en ce compris les plans d'épargne salariale, les systèmes de retraite supplémentaire, les émissions réservées de valeurs mobilières donnant accès au capital et l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites.

Bilan d'activité

Ce comité s'est réuni quatre fois en 2018. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2).

Il a traité notamment :

- de la fixation des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 ;
- du taux d'atteinte des conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 ;
- du suivi du taux d'atteinte des conditions de performance relatives à la part variable différée en actions attribuée au Président-Directeur général au titre des exercices 2014 et 2015, le Conseil d'administration ayant mis fin à la clause d'ajustement de la part variable annuelle versée en actions, à compter de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur général au titre de 2016 ;
- de la constatation du taux d'atteinte des plans d'actions de performance de 2015 ;
- du tableau récapitulatif des éléments de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017, en vue de l'avis des actionnaires en vertu du Code AFEP-MEDEF ;
- de la fixation de la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 ;
- des conventions réglementées relatives à la rémunération du Président-Directeur général dans le cadre du renouvellement de son mandat ;
- des plans d'attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2018 ;
- de la modification des critères de performance des plans d'actions de performance 2016 et 2017 pour les salariés ; et
- de l'offre de souscription d'actions réservée aux salariés du Groupe Renault.

3.1.6.3 Comité des nominations et de la gouvernance

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
4	vs	5	**9**	vs	4
2018		*2017*	*2018*		*2017*
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS			**TAUX DE PARTICIPATION**		
75 %	vs	80 %	**87,5 %**	vs	81,2 %
2018		*2017*	*2018*		*2017*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2018

- M. Thomas * (Président)
- Mme Barba *
- Mme Darmaillac *
- M. Vial

* *Administrateur indépendant.*

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité des nominations et de la gouvernance.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité des nominations et de la gouvernance

Le comité est composé de trois (3) à cinq (5) membres désignés par le Conseil dont la majorité est choisie parmi les administrateurs indépendants. Le comité ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance reçoit du Conseil les missions suivantes :

- s'agissant de la sélection des administrateurs et de la composition des comités :
  - évaluer les candidats potentiels aux postes d'administrateurs vacants, notamment en cas de vacance imprévue ou de nomination d'administrateurs additionnels, en tenant compte de la politique de diversité de la Société,
  - apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats d'administrateur arrivés à échéance, en tenant compte de la politique de diversité de la Société,
  - examiner toute proposition relative à la désignation des membres des comités et de leurs Présidents, en tenant de la politique de diversité de la Société, et formuler sur ces propositions une recommandation au Conseil, et
  - recommander la nomination d'un administrateur référent ;
- s'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux :
  - préparer, à l'approche de l'expiration de leur mandat, des recommandations pour la succession du Président et du Directeur général,
  - établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ; les dirigeants mandataires sociaux peuvent être associés aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission, et
  - être informé des projets de la Direction générale relatifs à la nomination des membres du Comité exécutif Groupe ;
- en matière de fonctionnement du Conseil et des instances dirigeantes :
  - s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes,
  - assister le Conseil dans ses évaluations périodiques,
  - préparer le processus d'évaluation des membres, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil (en ce compris celui de ses comités) et piloter le processus d'auto-évaluation du Conseil, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF,
  - apprécier le bon fonctionnement des organes de gouvernance et formuler des recommandations au Conseil sur cette base,
  - surveiller les évolutions de l'actionnariat de la Société et la prise en compte par la Société de ces évolutions en vue de suivre la représentation des actionnaires (y compris les actionnaires salariés) dans la gouvernance,
  - évaluer annuellement, de manière individuelle, pour chaque administrateur, s'il répond à la qualification d'administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF,
  - être tenu informé par le Président du Conseil toutes les fois qu'un administrateur ne peut assister ou participer à un vote en raison d'un conflit d'intérêts ; il examine, le cas échéant, les déclarations périodiques de conflits d'intérêts des administrateurs, prépare une liste des sujets à même de faire naître des conflits d'intérêts et en réfère en conséquence au Conseil,
  - soumettre un rapport sur la composition et le fonctionnement du Conseil et la politique de diversité du Conseil et émettre un avis sur les projets de résolutions s'y rapportant sur lesquelles l'Assemblée générale des actionnaires est appelée à se prononcer conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables,
  - évaluer si les pratiques de gouvernance au sein de la Société sont conformes au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers et des agences de conseil en vote et s'assurer qu'elles continuent à s'y conformer, et
  - souligner les déviations par rapport aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et préparer les explications y afférentes ;
- s'agissant de la responsabilité sociale et environnementale :
  - s'assurer du bon niveau d'engagement de la Société et du Groupe en matière d'éthique, de conformité extra-financière et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale,
  - examiner les politiques, référentiels et chartes du Groupe sur ces sujets, notamment le Code de déontologie du Groupe, et s'assurer de leur efficacité,
  - revoir et évaluer les procédures de *reporting* et de contrôle des indicateurs non financiers (environnement, santé et sécurité, indicateurs et *reporting* sociaux),
  - recevoir, chaque année, la présentation de la cartographie des risques du Groupe concernant la responsabilité sociale et le développement durable ; il revoit les risques et opportunités ainsi identifiés et est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques des systèmes de gestion y afférent,
  - revoir les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à la Société de fournir une information non-financière fiable et notamment émettre un avis sur la déclaration de performance extra-financière qui doit être publié en application des dispositions légales,
  - veiller à la prise en compte par le Groupe des enjeux extra-financiers et des perspectives à long terme,
  - promouvoir l'éthique, assurer l'harmonisation des règles éthiques au sein des entités du Groupe et en surveiller l'application,
  - examiner les politiques en matière de ressources humaines, et
  - recevoir, chaque année, la présentation de la cartographie des risques du Groupe concernant l'éthique et la conformité ; il revoit les risques et opportunités ainsi identifiés et est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques des systèmes de gestion y afférent.

Bilan d'activité

Ce comité s'est réuni neuf fois en 2018. Le taux de participation a été de 87,5 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2).

Il a traité notamment :

- du renouvellement des mandats de Mmes Catherine Barba et Pascale Sourisse et de MM. Patrick Thomas et Yasuhiro Yamauchi ;
- de la cooptation de MM. Thierry Derez et Thomas Courbe ;
- de la nomination de M. Pierre Fleuriot lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2018 ;
- de la revue de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code AFEP-MEDEF, et en particulier du critère relatif aux liens d'affaires significatifs ;
- de la composition des comités du Conseil d'administration ;
- l'évaluation formalisée du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2017 confiée à un cabinet externe (voir chapitre 3.1.7) ;
- du renouvellement des mandats de M. Carlos Ghosn en qualité de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur de la Société ;
- de la revue de la structure de gouvernance. Le Président-Directeur général a associé et consulté le Comité à l'occasion de la nomination de M. Thierry Bolloré en qualité de Directeur général adjoint Groupe. Cette démarche s'inscrivait dans le cadre de la préparation d'un plan de succession. Le processus de sélection a comporté deux parties : tout d'abord, évaluer un panel de candidats internes et, dans un second temps, établir une cartographie et préparer une présélection externe. Ce processus a été mené avec l'aide d'un consultant expert du secteur Automobile qui a établi un profil en termes d'expérience, de compétences et de carrière. La candidature de M. Thierry Bolloré s'est détachée et le comité a recommandé sa nomination au Président-Directeur général ;
- du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise publié dans le Document de référence 2017 ;
- de la mise en œuvre du règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR) ;
- de l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 15 juin 2018 ; et
- de l'évolution du Code AFEP-MEDEF.

3.1.6.4 Comité de stratégie (internationale, industrielle et digitale)

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
8	vs	7	**3**	vs	5
2018		*2017*	*2018*		*2017*
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS			**TAUX DE PARTICIPATION**		
80 %	vs	50 %	**85,2 %**	vs	88,8 %
2018		*2017*	*2018*		*2017*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2018

- Mme Qiu * (Présidente)
- Mme Barba *
- M. Barrat **
- Mme Bensalah Chaqroun *
- M. Derez *
- M. Gentil **
- M. Ostertag **
- M. Yamauchi

* *Administrateur indépendant.*
** *L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.*

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de stratégie (internationale, industrielle et digitale).

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de stratégie (internationale, industrielle et digitale)

Le comité est composé de trois (3) à neuf (9) membres désignés par le Conseil. Le Président du Comité est nommé par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi les administrateurs indépendants. Les administrateurs membres du comité doivent disposer (i) de connaissances approfondies du secteur industriel ou digital ou (ii) de compétences particulières en matière de développement international.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de stratégie (internationale, industrielle et digitale)

Le Comité de stratégie (internationale, industrielle et digitale) a pour mission principale, dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, de revoir régulièrement la stratégie globale du Groupe et de l'Alliance, notamment, sans que cette liste soit limitative, en ce qui concerne :

- les fusions et acquisitions, les cessions, les accords stratégiques et de partenariat ayant un impact significatif sur la stratégie du Groupe et de l'Alliance ;
- la stratégie en matière de développement des produits et de la technologie ;
- la compétitivité des sites de fabrication et de leur base de fournisseurs ;
- la croissance et la stratégie financière ; et
- la stratégie d'expansion géographique du Groupe ;

et de faire des recommandations du Conseil d'administration à cet égard.

Bilan d'activité

Pour sa troisième année de fonctionnement, le comité s'est réuni trois fois en 2018 après s'être réuni cinq fois en 2017. Le comité souhaite se réunir à une fréquence annuelle de trois à quatre réunions de longue durée afin d'examiner les sujets stratégiques du Groupe de manière approfondie. Le taux de participation a été de 85,2 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2).

Le comité a traité :

- de la situation d'AVTOVAZ et la stratégie de Lada ;
- du lancement de la phase CKD (*Complete Knock-Down*) en Algérie ;
- de l'offensive du véhicule utilitaire Renault en Chine ;
- du projet d'extension de capacité au Maroc ;
- de la fonction convergée au niveau de l'Alliance fabrication et de la logistique ;
- de la situation de la région Afrique – Moyen-Orient – Inde après le rétablissement des sanctions américaines contre l'Iran ;
- de la résilience du réseau de fournisseurs dans un contexte de crise géopolitique ; et
- des impacts des nouvelles réglementations européennes sur les émissions (WLTP).

3.1.6.5 Réunion RSE

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la réunion RSE

Les Présidents des Comités du Conseil se réunissent au moins une fois par an, sur convocation du Président du Comité des nominations et de la gouvernance, afin d'échanger sur les problématiques de responsabilité sociale et environnementale.

Cette réunion est présidée par le Président du Comité des nominations et de la gouvernance, qui fixe son ordre du jour.

Cette réunion est prévue par le nouveau règlement intérieur du Conseil d'administration adopté le 15 mars 2019. Aucune réunion RSE n'a donc été tenue en 2018.

3.1.7 Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux et, au moins une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée avec l'aide de consultants externes.

Des évaluations formalisées ont eu lieu en 2014 et 2017.

Le Conseil d'administration a procédé à son évaluation des travaux du Conseil et de ses comités de 2018.

Les membres du Conseil ont répondu à un questionnaire. Un point sur l'évaluation a été fait lors de la séance du Comité des nominations et de la gouvernance du 25 février 2019, et une restitution des conclusions de l'évaluation a été faite lors de la séance du Conseil d'administration du 15 mars 2019.

Les questions ont porté, notamment, sur les thèmes suivants :

- les missions et attributions du Conseil d'administration ;
- le processus du Conseil d'administration ;
- la gouvernance ;
- la perception des comités par le Conseil d'administration ;
- les travaux du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique ;
- les travaux du Comité des rémunérations ;
- les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance ;
- les travaux du Comité de stratégie internationale et industrielle ;
- la tenue des réunions et les documents préparatoires ;
- la composition du Conseil d'administration ;
- les relations entre le Conseil et la Direction générale ; et
- la contribution individuelle de chaque administrateur et l'efficacité collective.

L'évaluation a été l'occasion de tirer les enseignements des récents événements et de réexaminer les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités.

Les administrateurs souhaitent être plus impliqués dans la définition des orientations stratégiques, le suivi de la mise en œuvre de la stratégie long terme, et mieux appréhender les impacts des décisions prises au niveau de l'Alliance.

De même, ils souhaitent disposer de plus de temps pour traiter de manière transverse les thématiques RSE.

Dans un souci de plus grande efficacité organisationnelle, ils souhaitent une restitution plus structurée et complète des travaux des différents comités.

Ils souhaitent continuer à intensifier les moments privilégiés d'échange avec les membres du Comité exécutif Groupe.

La révision du Code AFEP-MEDEF en juin 2018 et l'évolution de la structure de gouvernance ont nécessité de refondre le règlement intérieur du Conseil qui couvre également le fonctionnement des comités. Le Conseil d'administration, sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, a saisi cette occasion pour faire évoluer ses pratiques et ainsi répondre aux attentes des administrateurs.

Le Conseil a constaté la prise en compte partielle des pistes d'amélioration identifiées par les administrateurs lors de l'évaluation 2017, à savoir :

- en raison du renouvellement de la composition du Conseil, développer des liens entre les administrateurs par l'organisation de journées thématiques, notamment dans le cadre de visites de sites avec des rencontres des équipes. Comme chaque année, le Conseil d'administration a organisé son séminaire stratégique annuel sur une journée, tenu au cœur du Salon mondial de l'Automobile à Paris, pour débattre des sujets d'importance pour le Groupe Renault. Au cours de ce séminaire, les administrateurs ont pu découvrir les véhicules de la gamme du Groupe Renault et bénéficier d'une présentation approfondie, de la part de responsables opérationnels, sur l'environnement macroéconomique du marché de l'automobile, sur la stratégie du Groupe Renault et sur ses perspectives à l'issue du plan *Drive the Future* ;
- élargir les compétences du Conseil en recrutant des dirigeants dotés d'une expérience dans le monde automobile et des dirigeants d'entreprises ayant réussi leur révolution digitale. La proposition de nommer Mme Annette Winkler, ancienne directrice générale de Smart, s'inscrit dans cette perspective ; et
- permettre de participer encore plus aux débats sur la stratégie, notamment en ouvrant la possibilité aux administrateurs non-membres du Comité de stratégie internationale, industrielle et digitale de participer aux travaux du comité lorsqu'ils le souhaitent. La répartition des attributions du Conseil et du comité est amenée à évoluer pour répondre à cette attente.

3.1.8 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, la Société se réfère au Code AFEP-MEDEF dont elle suit les recommandations.

En application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, aucune recommandation de ce Code n'a été écartée.

3.1.9 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale

L'article 21 des statuts de la Société définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale. Ces modalités sont résumées dans le chapitre 5 intitulé Renault et ses actionnaires (voir chapitre 5.1.2.2 du Document de référence).

3.1.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce sont exposés au chapitre 5.2.6.3 du Document de référence.

3.1.11 Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital

Le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité autorisées par l'Assemblée générale de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital est présenté au chapitre 5.2.4.2 du Document de référence.

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Comme exposé en préambule du chapitre 3 du Document de référence et en application des dispositions de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce, la Société se réfère volontairement au Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de juin 2018.

3.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration arrête annuellement, sur recommandation du Comité des rémunérations, les éléments de la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux.

La politique de rémunération de la Société est régulièrement examinée au cours des séances du Comité des rémunérations, composé majoritairement d'administrateurs indépendants et présidé par Mme Marie-Annick Darmaillac (administrateur indépendant). Le Comité des rémunérations tient compte, dans ses recommandations, de l'équilibre des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social non exécutif se compose d'une rémunération fixe et d'avantages en nature à l'exclusion de toute autre rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution de rémunération en actions et de jetons de présence.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif repose sur six principes simples, stables et transparents :

• **1 Un lien étroit avec la stratégie de la Société**	• La rémunération est étroitement liée à la mise en œuvre et aux résultats de la stratégie.
• **2 Une orientation vers la performance**	• La composante variable de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif représente une quote-part de la rémunération totale plus importante que celle habituellement pratiquée sur le marché et permet d'aligner les intérêts du dirigeant mandataire social exécutif sur les performances de la Société. • Aucune rémunération variable n'est octroyée en cas de sous-performance.
• **3 Un focus sur la performance à long terme**	• L'essentiel de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif dépend de l'atteinte d'objectifs pluriannuels.
• **4 Un alignement renforcé sur les actionnaires**	• Le nombre d'actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif est exprimé en nombre absolu, plutôt qu'en pourcentage du salaire, de sorte que les variations à la hausse comme à la baisse du cours de Bourse affectent la valeur totale correspondante. • Le dirigeant mandataire social exécutif doit conserver, jusqu'à la fin de son mandat, 25 % des actions acquises aux termes des plans d'actions de performance.
• **5 Une rémunération compétitive**	• La concurrence pour les dirigeants est intense sur le marché automobile. Ainsi, il est primordial de s'assurer que la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif est compétitive par rapport aux pratiques des pairs de la Société, qu'il s'agisse de sociétés du CAC 40 ou, plus généralement, d'entreprises comparables du secteur Automobile européen et mondial.
• **6 Une rémunération n'incitant pas à une prise de risque excessive**	• Le calibrage des objectifs de performance, leur durée d'évaluation suffisamment longue et le plafonnement de la rémunération permettent d'éviter des prises de risques excessives à court terme.

Ces principes sont fixés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

De manière générale, le Comité des rémunérations s'assure régulièrement que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est conforme aux lois applicables et aux exigences en matière de Gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, le comité prend en considération les meilleures pratiques de marché relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :

Meilleures pratiques de marché appliquées	Pratiques de marché écartées
• L'utilisation de panels de comparaison appropriés (pays et secteur) pour éclairer (mais non dicter) la politique de rémunération • La révision des critères de performance uniquement en cas de changements significatifs de la stratégie et pour maintenir l'alignement avec les intérêts des actionnaires • Des plafonds maximums spécifiés pour tous les éléments variables ; • La fixation de critères de performance exigeants • L'inclusion de critères RSE • L'utilisation d'un critère de performance long terme lié au rendement pour les actionnaires • L'acquisition définitive de la rémunération long terme après une période minimum de 3 ans • La détermination d'une politique d'acquisition post-mandat des plans long terme ; • Un dialogue et des rencontres régulières avec nos investisseurs • Un Comité des rémunérations composé majoritairement de membres indépendants	• La récompense de l'échec : paiement des éléments variables en cas de mauvaise performance du Groupe • Un variable court terme trop important par rapport au variable long terme • Une part trop importante de critères qualitatifs dans le calcul de la part variable annuelle • Une politique qui récompense la prise de risque excessive ou inappropriée • Une indemnité de départ en plus des deux ans d'indemnité de non-concurrence • L'attribution de montants excessifs en cas d'indemnités de prise de fonction ou de départ des dirigeants

Afin d'évaluer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des pratiques du marché dans l'objectif de garantir la compétitivité de la rémunération, le Comité des rémunérations, assisté d'un cabinet de consultants spécialisé, étudie annuellement les éléments de rémunération due ou attribuée par des sociétés comparables à leurs dirigeants mandataires sociaux. Cette analyse se fonde en premier lieu sur un panel de sociétés du CAC 40, qui constituent des sociétés françaises de premier plan, ainsi que sur les pratiques de groupes internationaux comparables dans le secteur de l'automobile.

Le Comité des rémunérations tient également compte des attentes formulées par les principaux actionnaires de Renault par le biais de rencontres régulières.

Structure de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

La politique de rémunération du Directeur général consiste à décomposer la rémunération en :

- **une part fixe** correspondant à une rémunération fixe en numéraire définie en fonction du rôle, du niveau de responsabilité et de l'expérience du dirigeant mandataire social exécutif ;
- **une part conditionnée à la performance** composée de deux éléments distincts :
  - une **rémunération variable annuelle** visant à faire dépendre une partie de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif de l'atteinte des principaux objectifs opérationnels, financiers et managériaux de la Société ;
  - une **rémunération à long terme** prenant la forme d'attributions d'actions de performance destinées à renforcer l'alignement des intérêts du dirigeant mandataire social exécutif sur ceux des actionnaires en soumettant leur acquisition à l'atteinte de critères de performance évalués sur une période cumulée de trois ans ; outre des critères de performance, l'acquisition définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans à compter de l'attribution des actions de performance.

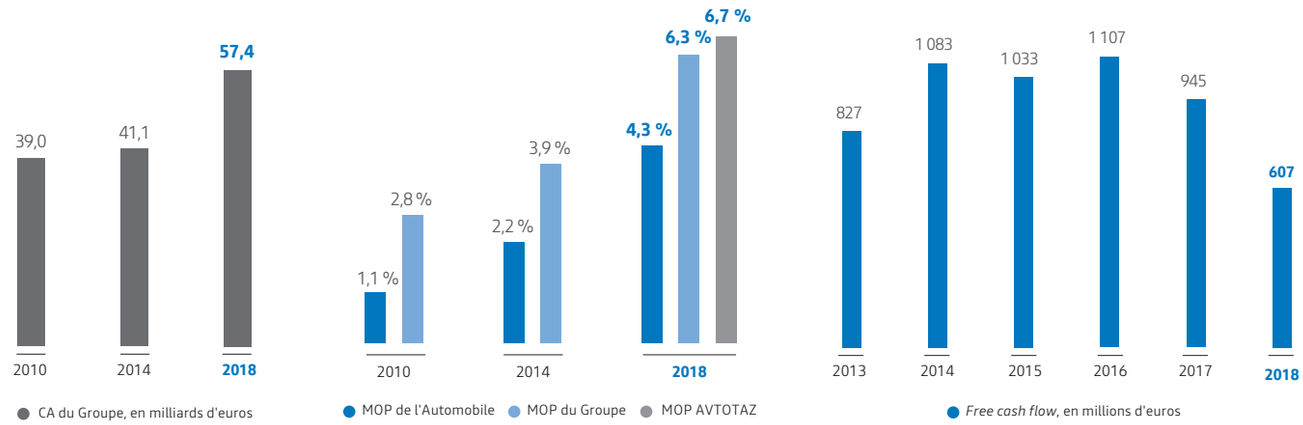
En sus de ces éléments de rémunération, le Directeur général bénéficie d'un **régime de retraite supplémentaire** et a conclu avec la Société un **accord de non-concurrence**.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (l'« **AMF** »), le Directeur général ne cumule pas ses fonctions avec un contrat de travail conclu avec la Société.

3.2.2 Rémunération du Président-Directeur général au titre de 2018

3.2.2.1 Performance du Groupe Renault en 2018

Les éléments de rémunération du Président-Directeur général doivent s'apprécier à la lumière des résultats financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 du Groupe Renault.



Le Groupe a, cette année encore, atteint ou dépassé les objectifs communiqués aux marchés financiers. Cette performance a été obtenue en dépit d'un environnement plus difficile qu'anticipé, notamment au second semestre, démontrant ainsi la résilience de l'entreprise.

Le Groupe a immatriculé en 2018 près de 3,9 millions de véhicules (+3,2 %). Cette croissance tient compte de l'intégration des ventes des marques chinoises Jinbei Huasong depuis le 1er janvier 2018. À structure comparable, nos immatriculations ont été en repli de 1,2 %, en raison de la baisse des marchés en Turquie et en Inde et de l'arrêt des ventes en Iran suite à la mise en place des sanctions américaines.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 57 419 millions d'euros, soit une baisse de 2,3 %. Ce repli s'explique par la chute de certaines devises qui ont pesé pour 4,1 points. À taux de change constant, le chiffre d'affaires aurait progressé de 2,5 %.

La marge opérationnelle du Groupe Renault a atteint 3 612 millions d'euros contre 3 854 millions en 2017. Elle représente 6,3 % du chiffre d'affaires contre 6,6 % l'année précédente, mais la marge a été pénalisée par la mise en œuvre de la norme IFRS 15 qui a pesé pour 0,2 point.

AVTOVAZ a poursuivi son redressement avec une marge opérationnelle de 6,7 % contre 2 % en 2017.

Le résultat net du Groupe Renault s'établit en repli sensible à 3 451 millions d'euros contre 5 308 millions en 2017. Cette baisse s'explique par des charges non récurrentes plus élevées que l'an dernier mais surtout par une moindre contribution de Nissan. Outre une moins bonne performance opérationnelle, le résultat de Nissan a été pénalisé par la non-récurrence d'éléments positifs enregistrés en 2017.

La position nette de liquidité du groupe s'élève à 3 702 millions d'euros, en hausse de 493 millions d'euros.

La génération de flux de trésorerie disponibles (*free cash flow*) opérationnels de l'Automobile a été positive pour la neuvième année consécutive à hauteur de 607 millions d'euros.

Le Conseil d'administration proposera à la prochaine Assemblée générale un dividende de 3,55 euros par action, stable par rapport à l'année précédente.

3.2.2.2 Éléments de rémunération 2018

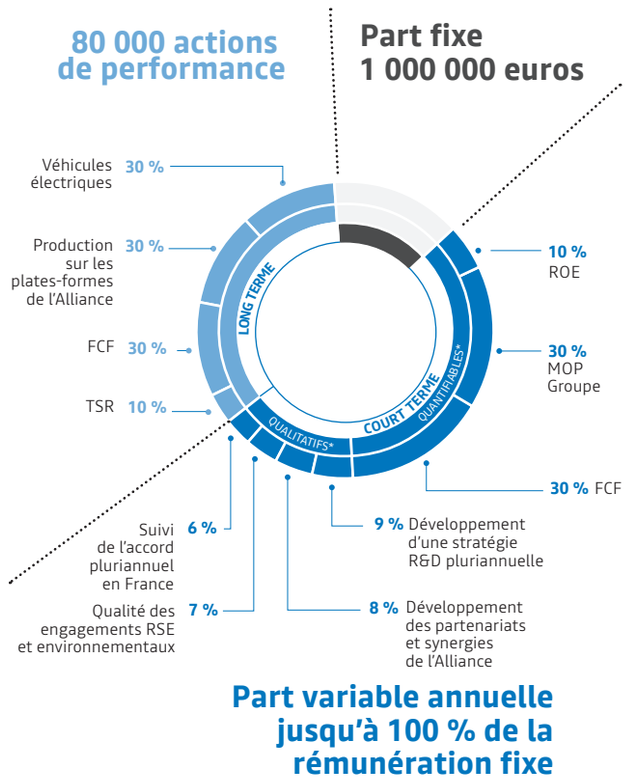
Les éléments composant la rémunération du Président-Directeur général due ou attribuée au titre de l'exercice 2018, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2019 en application des dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, sont détaillés ci-après.

Ces éléments de rémunération doivent s'apprécier à la lumière, non seulement des résultats financiers de l'exercice 2018 du Groupe Renault (pour plus de détails, voir le chapitre 3.2.2.1), mais également de la situation d'empêchement de M. Carlos Ghosn.

Il est rappelé que :

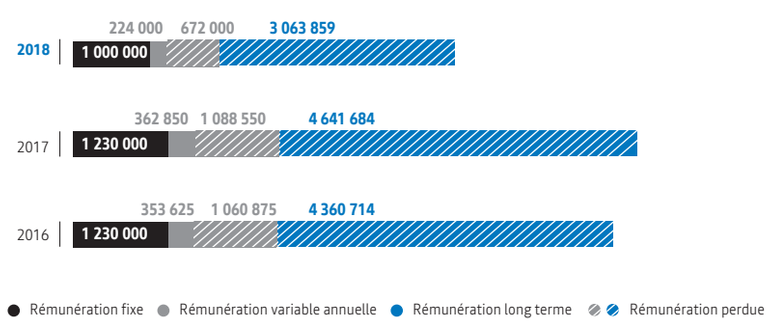
- la politique de rémunération au titre de laquelle ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2018 avait été approuvée par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2018 ;
- le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 12 juin 2019 des éléments composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018.

Structure de la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018



Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018, voir chapitre 3.4.2 du Document de référence 2017.

Évolution de la rémunération du Président-Directeur général



En raison de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Renault à compter du 23 janvier 2019, la condition de présence applicable tant à la part différée de sa rémunération variable pour les exercices 2014 à 2017 qu'aux actions de performance qui lui avaient été attribuées au titre de sa rémunération à long terme pour les exercices 2015 à 2018 ne pourra être remplie.

En conséquence, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 13 février 2019, constaté la perte par M. Carlos Ghosn de ses droits à l'acquisition définitive de l'intégralité des actions attribuées au titre de la part différée de sa rémunération variable pour les exercices 2014 à 2017 et des actions de performance qui lui avaient été attribuées au titre de sa rémunération à long terme pour les exercices 2015 à 2018.

Lors de la séance du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a également constaté, sur recommandation du Comité des rémunérations, que M. Carlos Ghosn ne pourrait pas remplir la

condition de présence attachée aux actions correspondant à la part variable différée de sa rémunération au titre de l'exercice 2018.

Rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée à M. Carlos Ghosn, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, sont soumis au vote des actionnaires.

Les éléments de rémunération concernés portent sur : (i) la part fixe, (ii) la part variable annuelle y compris la part variable versée sous forme d'actions de façon différée, (iii) les actions de performance, (iv) le régime de retraite supplémentaire, (v) les avantages de toute nature et (vi) l'indemnité de non-concurrence.

Les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2018 sont les suivants :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Rémunération fixe	1 000 000 € (montant versé)	Le montant de la part fixe a été arrêté par le Conseil d'administration du 15 février 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations.

Rémunération variable annuelle	224 000 €
	(montant à verser en numéraire)
		Le Conseil d'administration, lors sa séance du 15 février 2018, a déterminé, sur recommandation du Comité des rémunérations, que la part variable du Président-Directeur général correspond à un pourcentage de la part fixe qui peut atteindre 100 % si tous les objectifs de performance sont atteints.
		Les critères de performance fixés par le Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2018, sont les suivants :
		• trois critères de performance quantifiables liés à la performance financière (pour 70 % maximum) :
		  • le taux de retour sur capitaux propres (pour 10 % maximum),
		  • la marge opérationnelle Groupe (pour 30 % maximum),
		  • le *free cash flow* (pour 30 % maximum) ; et
		• quatre critères qualitatifs liés à la qualité managériale (pour 30 % maximum) :
		  • le suivi de l'accord pluriannuel France (pour 6 % maximum),
		  • la qualité des engagements RSE et environnementaux (pour 7 % maximum),
		  • le développement des partenariats et des synergies de l'Alliance (pour 8 % maximum), et
		  • le développement d'une stratégie R&D pluriannuelle (pour 9 % maximum).
		Le Conseil d'administration s'est assuré que les critères retenus pour la part variable de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif assuraient l'alignement de ses intérêts sur l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.
		Les objectifs chiffrés pour chacun des critères de performance sont décrits au chapitre 3.4.2 du Document de référence 2017.
		
		Le Conseil d'administration du 3 avril 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, a estimé que le degré d'atteinte des critères financiers s'établissait à 65,6 % et le degré d'atteinte du critère qualitatif à 24 %, répartis comme suit :
		• critères quantifiables : 65,6 % sur le maximum de 70 %, répartis comme suit :
		  • le taux de retour sur capitaux propres : 8,6 % sur le maximum de 10 %. Le retour sur capitaux propres était supérieur à 8 % et inférieur à 10 %,
		  • la marge opérationnelle : 30 % sur le maximum de 30 %. Le budget marge opérationnelle était égal à 6 % et la marge opérationnelle Groupe de 2018 à 6,3 %,
		  • le *free cash flow* : 27 % sur le maximum de 30 %. Le budget *free cash flow* était à 450 millions d'euros et le *free cash flow* 2018 à 607 millions d'euros ;
		• critères qualitatifs : 24 % sur le maximum de 30 %, répartis comme suit :
		  • suivi de l'accord pluriannuel France : 5 % sur le maximum de 6 %,
		  • qualité des engagements RSE et environnementaux : 7 % sur un maximum de 7 %,
		  • développement des partenariats et des synergies de l'Alliance : 5 % sur un maximum de 8 %
		  • développement d'une stratégie R&D pluriannuelle : 7 % sur un maximum de 9 %.
		En conséquence, la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 s'établit à 89,6 % de la part fixe, soit 896 000 euros (contre 1 451 400 euros au titre de 2017, soit 118 % de la part fixe).
		
		Le Conseil d'administration du 3 avril 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, a également validé les modalités de paiement de cette part variable dans les conditions suivantes :
		• 25 % payables en espèces en 2019, soit 224 000 euros ;
		• le solde, soit 672 000 euros, payable en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous (la « **Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée** »).
		S'agissant de la rémunération variable de M. Carlos Ghosn au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration, statuant sur recommandation du Comité des rémunérations, a constaté que la part de la rémunération variable payable par remise différée d'actions ne pourra être versée à M. Carlos Ghosn, ses fonctions ayant pris fin le 23 janvier 2019, ce qui rend impossible l'application de la condition de présence dont cette remise d'actions est assortie. En conséquence, le Conseil d'administration a fixé la rémunération variable de M. Carlos Ghosn au titre de l'exercice 2018 à la seule part payable en numéraire, laquelle s'élève à la somme brute de 224 000 euros en application des objectifs de performance qui avaient été fixés par le Conseil d'administration en 2018 et approuvés par l'Assemblée générale du 15 juin 2018.
		Pour autant, le Conseil d'administration a considéré qu'il convenait de prendre en compte, dans l'appréciation de la performance de M. Carlos Ghosn, les nombreux questionnements qui se sont fait jour, en l'état, dans le cadre de la mission de vérifications confiée à la Direction de l'éthique et de la compliance de la Société, au sujet d'opérations engagées par l'intéressé en sa qualité de Président-Directeur général de la Société, et ce du fait de pratiques contestables et dissimulées. À ce titre, le Conseil d'administration a décidé de recommander à l'Assemblée générale de ne pas approuver la résolution qui lui sera soumise en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, portant sur les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels dus ou attribués à M. Carlos Ghosn au titre de l'exercice 2018. Si l'Assemblée générale n'approuve pas cette résolution, M. Carlos Ghosn ne percevra pas la part payable en numéraire de sa rémunération variable pour 2018.

Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée	0 €	L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée au titre de l'exercice 2018 est soumise à une condition de présence d'une durée de 3 années. La démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 23 janvier 2019 rendant impossible la satisfaction de la condition de présence de trois ans attachée aux actions, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Carlos Ghosn.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle.
Éléments de rémunération de long terme : stock-options	N/A	Absence d'attribution.
Éléments de rémunération de long terme : actions de performance	0 €	Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 (13e résolution), le Conseil d'administration du 15 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de l'attribution au Président-Directeur général de 80 000 actions de performance au titre de l'exercice 2018. Cette attribution représente 1,80 % de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, 5,42 % de l'enveloppe globale attribuée à l'ensemble des attributaires le 15 juin 2018 et 0,03 % du capital social au 31 décembre 2018. L'acquisition définitive par le Président-Directeur général des 80 000 actions est soumise à : • une condition de présence de quatre (4) années, courant à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 15 février 2022 ; et • des critères de performance appréciés sur une période cumulée de trois ans (exercices 2018, 2019 et 2020). Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 15 février 2018 a retenu les critères de performance suivants : • le TSR (*total shareholder return*) par rapport à la moyenne du TSR de l'indice Euro Stoxx ex Financials et du TSR de l'indice Euro Stoxx Automobile & Parts, pour 10 % des actions ; • le *free cash flow* (FCF), pour 30 % des actions ; • la production sur les plates-formes Alliance, pour 30 % des actions ; et • le volume de ventes de véhicules électriques, pour 30 % des actions. Les objectifs chiffrés correspondant à ces critères sont décrits au chapitre 3.4.2 du Document de référence 2017. L'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 encadre toutes les attributions d'actions de performance comme suit : • le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 1,5 % du capital social sur trois ans, soit en moyenne 0,5 % du capital social par an ; • le nombre d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées. Le Président-Directeur général n'est pas soumis à une période de conservation au titre du plan au-delà de la période d'acquisition, mais il est soumis à une obligation de conserver 25 % des actions de performance définitivement acquises en sa qualité de mandataire social jusqu'au terme de son mandat. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 février 2019, a constaté la perte par M. Carlos Ghosn de ses droits à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2018 en raison de sa démission de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 23 janvier 2019.
Éléments de rémunération de long terme : autres éléments	N/A	Absence d'attribution.
Jetons de présence	48 000 € (montant à verser)	Ce montant brut est versé au titre de son mandat d'administrateur de Renault. Les modalités de calcul applicables aux jetons versés aux membres du Conseil d'administration sont les suivantes : • une part fixe de 18 000 euros par an, liée à l'appartenance au Conseil ; et • une part variable de 6 000 euros par séance, liée à la présence effective des membres aux réunions du Conseil. Pour le Président-Directeur général, les parts fixes et variables sont plafonnées à un montant global de 48 000 euros par an. M. Carlos Ghosn ne perçoit pas de jetons de présence au titre de sa participation à un éventuel Comité du Conseil.
Valorisation des avantages de toute nature	5 610 € (valorisation comptable)	Ce montant d'avantage en nature correspond aux cotisations au système d'assurance complémentaire santé.
Indemnité de départ	N/A	Il n'existe pas de clause d'indemnité de départ au profit du Président-Directeur général.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de non-concurrence entre la Société et M. Carlos Ghosn par lequel ce dernier s'engage, à compter de la fin de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente à celles du Groupe Renault, soit pour son propre compte, soit pour le compte d'une autre entreprise. Une activité concurrente à celles du Groupe Renault désigne toute activité de conception, construction, commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) exercées dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que ceux du Groupe Renault au moment de la cessation du mandat. Le Conseil d'administration a considéré notamment : (i) la nature particulièrement concurrentielle du marché sur lequel intervient le Groupe, (ii) l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Carlos Ghosn dans ce marché, (iii) les moyens qui sont mis à sa disposition, (iv) les informations sensibles dont M. Carlos Ghosn dispose ou auxquelles il peut avoir accès, et (v) les relations qui sont développées par ce dernier dans l'exercice de son mandat social, et a conclu à la nécessité de protéger les intérêts légitimes du Groupe Renault par l'introduction de cet accord de non-concurrence. En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Carlos Ghosn percevrait de la Société, durant la période d'application de l'accord (2 ans) et sous réserve de non-contravention à celui-ci, une contrepartie financière brute correspondant à 2 ans de rémunération brute totale (fixe et variable), versée en 24 mensualités. L'Assemblée générale du 30 avril 2015 a approuvé la mise en place de cet accord de non-concurrence. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 février 2019, a décidé de renoncer unilatéralement au bénéfice de l'accord de non-concurrence et, en conséquence, de ne pas verser la contrepartie financière correspondante.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	M. Carlos Ghosn bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif du Groupe Renault. Ce régime est ouvert à de nouveaux bénéficiaires. Ce régime a été approuvé par le Conseil d'administration lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2010 (10e résolution). Ce régime a été confirmé par le Conseil d'administration du 12 février 2014 et du 15 février 2018 et approuvé par les Assemblées générales du 30 avril 2014 (7e résolution) et du 15 juin 2018 (10e résolution). Le régime de retraite supplémentaire comprend (a) un régime à cotisations définies et (b) un régime à prestations définies de type additif. **(a) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)** M. Carlos Ghosn bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (Tranche D), pris en charge à 5 % par la Société et à 3 % par M. Carlos Ghosn. L'engagement de la Société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime. **(b) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)** M. Carlos Ghosn bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la Société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance. Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (5 ans minimum au sein de la Société et au moins 2 ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite. La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite. Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté au sein du Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la Société est supérieure à 5 ans. Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du Président-Directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire à prestations définies serait diminué à due concurrence. Les engagements de la Société à l'égard de son Président-Directeur général au 31 décembre 2018, basés sur l'ancienneté acquise au 31 décembre 2018 représentent : • 15 861 euros par an au titre du régime de retraite à cotisations définies ; • 774 774 euros de pension brute annuelle de retraite au titre du régime supplémentaire de retraite à prestations définies. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de la séance du 3 avril 2019, a constaté, s'agissant du régime de retraite à cotisations définies, que les conditions d'éligibilité de M. Carlos Ghosn au bénéfice de la rente annuelle ne pourront être appréciées qu'au jour où il fera valoir ses droits à la retraite. Le Conseil d'administration a également constaté, s'agissant du régime de retraite à prestations définies, que les conditions de départ de M. Carlos Ghosn ne correspondent à aucun des deux cas d'ouverture de ce régime et qu'aucune rente ne pourra lui être versée à ce titre.

3.2.2.3 Ajustement de la rémunération variable annuelle au titre des exercices précédents

En plus d'une condition de présence de quatre ans au sein de la Société, l'acquisition définitive des actions reçues au titre de la part variable différée par le Président-Directeur général au titre des exercices 2013, 2014 et 2015 était soumise à des critères de performance financiers dont l'atteinte était appréciée sur trois exercices successifs.

Lors de l'évaluation annuelle de l'atteinte des critères de performance, le nombre d'actions correspondant à la part variable différée de la rémunération due au Président-Directeur général au titre de ces exercices faisait l'objet d'un ajustement.

Cet ajustement, qui pouvait conduire à réduire ou à augmenter chaque année de 15 % le nombre d'actions attribuées au Président-Directeur général, était déterminé sur la base des trois mêmes critères quantifiables qui permettaient de calculer le montant de la part variable de la rémunération due au Président-Directeur général au titre de l'exercice de l'ajustement, soit le taux de retour sur capitaux propres, la marge opérationnelle et le *free cash flow*.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration avait déterminé, lors de l'évaluation annuelle, que les critères de performance avaient été atteints à leur maximum de sorte que l'ajustement de la part variable différée avait été arrêté à 115 %. Cet ajustement était la conséquence de la très forte progression des résultats financiers sur la période 2014-2018.

Le tableau ci-dessous résume les ajustements de la rémunération variable différée due au titre des exercices 2013, 2014 et 2015, étant précisé que cet élément de rémunération devait encore faire l'objet d'ajustements pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2015 en fonction de l'atteinte des critères de performance :

Année	Montant de la partie différée de la part variable	Moyenne du cours de l'action 20 jours avant le Conseil	Nombre des actions différées attribuées	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2014 (×1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2015 (×1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2016 (×1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2017 (×1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2018 (×1,0937)
2013	1 038 735 €	65,11 €	15 954	18 347	21 099	24 264	-	-
2014	1 360 687 €	67,25 €	20 233	-	23 267	26 757	30 771	-
2015	1 337 625 €	75,79 €	17 649	-	-	20 296	23 340	25 527

L'acquisition définitive des actions dues au titre de la part variable différée du Président-Directeur général était également soumise à une condition de présence au sein de la Société quatre ans après la date d'attribution des actions, soit en :

- février 2018 pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2013 ;
- février 2019 pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2014 ; et
- février 2020 pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2015.

Les 24 264 actions dues au titre de la part variable différée de 2013 ont été livrées le 13 février 2018 et représentaient une valeur de 2 064 866 euros à cette date (cours de l'action Renault le 13 février 2018 : 85,10 euros).

En cas de départ du Groupe Renault avant la date d'acquisition, il était prévu que le Président-Directeur général perde le bénéfice des actions qui lui avaient été attribuées, sauf mise à la retraite ou départ volontaire à la retraite.

En 2016, la politique de rémunération de la Société a été modifiée afin de supprimer tout ajustement de la part variable annuelle versée en actions pour les rémunérations dues à compter de l'exercice 2016 et ce, en vue de simplifier la structure de rémunération.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a, lors de ses séances du 13 février et du 3 avril 2019, constaté la perte par M. Carlos Ghosn des actions correspondant à la part variable différée de sa rémunération au titre des exercices 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018 dans la mesure où la condition de présence attachée à l'acquisition définitive de ces actions n'est pas, et ne peut pas être, remplie du fait de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Renault à compter du 23 janvier 2019.

3.2.2.4 Taux d'atteinte des critères de performance des précédents plans d'intéressement long terme

Dans une démarche de transparence, la Société s'est engagée à publier, dans son Document de référence, le niveau d'atteinte constaté par le Conseil d'administration des conditions de performance applicables aux plans d'intéressement long terme du Président-Directeur général, au terme de la période de trois ans sur laquelle ces critères sont appréciés. Le Conseil estime que cette démarche permet aux actionnaires de mieux appréhender le niveau d'exigence des conditions de performance.

Le tableau ci-dessous détaille les taux d'atteinte des critères de performance par le Président-Directeur général dans le cadre des plans d'intéressement long terme dont les périodes d'acquisition et de conservation se sont achevées.

Plan au titre de l'année	Plan LTI	Taux d'atteinte (plans dont la période d'évaluation de performance est terminée)
2011	Plan 17	Critères non atteints
2011-2013	Plan 18	100 %
2012	Plan 19	50 %
2013	Plan 20	88,48 %
2014	Plan 21 bis	95,21 %
2015	Plan 22	96,66 %

Afin d'apprécier l'exigence des critères de performance dans le cadre des plans d'intéressement long terme, il est nécessaire de rappeler que :

- le secteur Automobile est une activité cyclique. Compte tenu des capitaux qui doivent être engagés, en particulier dans le domaine de la recherche, du développement et des outils de production, la rentabilité a historiquement montré une certaine volatilité ;
- la rentabilité de la Société est donc largement dépendante de la situation des marchés automobiles, notamment du marché européen, et de la qualité de l'exécution des plans stratégiques.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 15 juin 2018, a constaté le taux d'atteinte des critères de performance du plan d'intéressement long terme au titre de l'exercice 2015, comme suit :

FCF	MOP	TSR	Taux d'atteinte
FCF ≥ budget + 10 % Taux d'atteinte de 33,33 %	3e place sur l'ensemble de la période Taux d'atteinte de 30 %	TSR supérieur à l'indice de référence Taux d'atteinte de 33,33 %	**96,66 %**

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 février 2019, a constaté la perte par M. Carlos Ghosn de ses droits à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre des exercices 2015, 2016, 2017 et 2018 en raison de la non-satisfaction de la condition de présence applicable à ces attributions du fait de sa démission de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 23 janvier 2019.

3.2.2.5 Tableaux récapitulatifs établis selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF.

M. Thierry Bolloré a été nommé Directeur général délégué le 20 novembre 2018 et n'a pas reçu de rémunération au titre de son mandat social au cours de l'exercice 2018 (pour plus de détails, voir le chapitre 3.2.3 du Document de référence). Par conséquent, les informations présentées dans les tableaux récapitulatifs ci-dessous concernent uniquement le Président-Directeur général.

TABLEAU 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 1 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

	2018	2017	2016
Carlos Ghosn – Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 949 610	2 734 550	2 698 022
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4) (1)	Néant	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	3 063 859	4 641 684	4 360 714
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant	Néant
TOTAL THÉORIQUE	**5 013 469**	**7 376 234**	**7 058 736**
Valorisation des actions de part variable différée au titre de l'exercice et définitivement perdues	(672 000)	(1 088 550)	(1 060 875)
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice et définitivement perdues	(3 063 859)	(4 641 684)	(4 360 714)
TOTAL RÉEL	**1 277 610**	**1 646 000**	**1 637 147**

(1) Aucune option n'a été attribuée à compter de l'exercice 2013. Les attributions au titre de l'exercice 2013 ont été réalisées le 13 décembre 2012.

La rémunération totale théorique du Président-Directeur général indiquée dans le tableau récapitulatif n° 1 tient compte de la valorisation théorique des actions de performance et des actions de part variable différée qui lui avaient été attribuées au titre des exercices cités. Cependant, il convient de rappeler que le Conseil d'administration, lors de ses séances du 13 février et du 3 avril 2019, a constaté la perte par M. Carlos Ghosn des actions de performance attribuées au titre des exercices 2015 à 2018 ainsi que des actions correspondant à la part variable différée au titre des exercices 2014 à 2018, dans la mesure où la condition de présence attachée à l'acquisition définitive de ces actions n'est pas, et ne peut pas être, remplie du fait de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Renault à compter du 23 janvier 2019.

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

a) La rémunération totale du Président-Directeur général versée par la Société a été la suivante *(en euros)*

	Montants 2018		Montants 2017		Montants 2016	
Carlos Ghosn	**Dus**	**Versés**	**Dus**	**Versés**	**Dus**	**Versés**
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000
Rémunération variable payée en numéraire (1)	224 000	362 850	362 850	353 625	353 625	445 875
Rémunération variable payée en actions, sous conditions (2)	672 000	0	1 088 550	0	1 060 875	0
Rémunération variable au titre de 2013 payée en actions (3)	Néant	2 064 866				
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	48 000	47 540	47 540	48 000	48 000	48 000
Avantages en nature	5 610	5 610	5 610	5 610	5 522	5 522
TOTAL	**1 949 610**	**3 480 866**	**2 734 550**	**1 637 235**	**2 698 022**	**1 729 397**

(1) Le Conseil d'administration du 3 avril 2019 a considéré qu'il convenait de prendre en compte, dans l'appréciation de la performance de M. Carlos Ghosn, les nombreux questionnements qui se sont fait jour, en l'état, dans le cadre de la mission de vérifications confiée à la Direction de l'éthique et de la compliance de la Société, au sujet d'opérations engagées par l'intéressé en sa qualité de Président-Directeur général de la Société, et ce du fait de pratiques contestables et dissimulées. À ce titre, le Conseil d'administration a décidé de recommander à l'Assemblée générale de ne pas approuver la résolution qui lui sera soumise en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, portant sur les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels dus ou attribués à M. Carlos Ghosn au titre de l'exercice 2018. Si l'Assemblée générale n'approuve pas cette résolution, M. Carlos Ghosn ne percevra pas la part payable en numéraire de sa rémunération variable pour 2018.

(2) À compter de l'année 2016, le Conseil d'administration a décidé que 75 % de la part variable due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions dont l'acquisition serait soumise à des conditions de présence (pour la description de ce mécanisme, voir le chapitre 3.2.2.3 du Document de référence). Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a, lors de ses séances du 13 février et du 3 avril 2019, constaté la perte par M. Carlos Ghosn des actions correspondant à la part variable différée de sa rémunération au titre des exercices 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018 dans la mesure où la condition de présence attachée à l'acquisition définitive de ces actions n'est pas, et ne peut pas être, remplie du fait de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Renault à compter du 23 janvier 2019.

(3) Il est rappelé que les 24 264 actions ont été livrées le 12 février 2018 au titre de la part variable 2013, ce qui représente une valeur de 2 064 866 euros qui a été déclarée afin de procéder au versement des cotisations sociales et fiscales correspondantes. Pour plus de détails sur les ajustements de parts variables, voir chapitre 3.2.2.3 du Document de référence.

b) Rémunération au titre de ses mandats au sein de Nissan Motor Co., Ltd.

Conformément aux informations publiées par Nissan le 29 juin 2017 et le 28 juin 2018 dans son document annuel Yukashoken-Hokokusho pour l'exercice fiscal 2016 (du 1er avril 2016 au 31 mars 2017) et pour l'exercice fiscal 2017 (du 1er avril 2017 au 31 mars 2018), la rémunération totale que M. Carlos Ghosn a reçue était de 1 098 millions de yens pour 2016 au titre de ses fonctions de Président-Directeur général de Nissan et de 735 millions de yens pour 2017 au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration de Nissan.

Pour information, au regard du taux de change de la Banque centrale européenne au 29 mars 2018 (soit 1 euro = 131,15 yens), la valeur des 735 millions de yens représente 5 604 270 euros.

Dans son rapport Shihanki-Houkokusho pour le troisième trimestre de l'exercice fiscal 2018 (1er avril 2018 au 31 mars 2019), Nissan indique que, sur la base des résultats de son enquête et des actes d'accusation du bureau du procureur du district de Tokyo relatifs à des inexactitudes dans ses rapports annuels concernant la rémunération de M. Carlos Ghosn, Nissan a comptabilisé au 31 décembre 2018 une provision de 9 232 millions de yens au titre des exercices fiscaux allant de 2009 à 2017.

Ces informations, ainsi que leurs éventuelles mises à jour, sont directement accessibles sur le site Internet de Nissan à l'adresse suivante : https://www.nissan-global.com/EN/IR/.

Il est rappelé que le 22 novembre 2018, M. Carlos Ghosn a été révoqué de ses fonctions de Président du Conseil d'administration de Nissan. Il a été révoqué de son mandat d'administrateur de Nissan par l'Assemblée générale extraordinaire du 8 avril 2019 de cette société.

c) Rémunération au titre de ses mandats au sein de Mitsubishi Motors Corporation

Depuis décembre 2016, M. Carlos Ghosn était Président du Conseil d'administration de Mitsubishi. La loi japonaise requiert la publication des rémunérations supérieures à 100 millions de yens. Dans son document annuel Yukashoken-Hokokusho pour, l'exercice fiscal 2017, Mitsubishi n'a publié aucune rémunération pour M. Carlos Ghosn.

Il est rappelé que le 26 novembre 2018, M. Carlos Ghosn a été révoqué de ses fonctions de Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors Corporation. À ce jour, il conserve son mandat d'administrateur de Mitsubishi.

TABLEAU 3 – RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Dirigeant mandataire social exécutif	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à un accord de non-concurrence	Autres rémunérations
Carlos Ghosn Président-Directeur général	Non	Oui	Non	Non (1)	Non

(1) Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 février 2019, a décidé de renoncer unilatéralement au bénéfice de l'accord de non-concurrence.

TABLE 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 4 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au dirigeant mandataire social durant l'exercice.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 5 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Le dirigeant mandataire social n'a levé aucune option de souscription ou d'achat d'action au cours de l'exercice 2018. Il ne dispose plus d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 6 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

	N° et date du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Carlos Ghosn	N° 25 15/02/2018	80 000	3 063 859	15/02/2022	15/02/2022	Oui

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 février 2019, a constaté la perte par M. Ghosn des actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2018 en raison de sa démission de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 23 janvier 2019.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE

(TABLEAU N° 7 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Carlos Ghosn	Plan n° 21 bis - Actions 12 février 2014	95 210	1. le *free cash flow* (« FCF ») 2. la variation de la marge opérationnelle automobile (« MOP ») 3. le *Total Shareholder Return* (« TSR »)

Les actions de performance du plan n°21 bis sont définitivement acquises le 12 février 2018.

3.2.3 Rémunération du Directeur général délégué au titre de 2018

M. Thierry Bolloré a été nommé Directeur général délégué le 20 novembre 2018. Il n'a pas reçu de rémunération au titre de son mandat social au cours de l'exercice 2018 et a conservé le bénéfice de son contrat de travail jusqu'à sa nomination en qualité de Directeur général le 24 janvier 2019, date à laquelle il a été mis fin à son contrat de travail.

Au titre de son contrat de travail, ses éléments de rémunération et avantages au titre de l'exercice 2018 étaient les suivants :

- une rémunération fixe de 800 000 euros versés en douze mensualités ;
- une rémunération variable pouvant représenter jusqu'à 125 % de la rémunération fixe si tous les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont atteints ;
- une rémunération long terme sous la forme d'une attribution de 50 000 actions de performance ;
- un intéressement ;
- des avantages en nature (voitures) ;
- un engagement de non-concurrence ; et
- le bénéfice du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe qui comprend un régime à cotisations définies et un régime à prestations définies de type additif.

Le taux d'atteinte global des objectifs de rémunération variable de M. Thierry Bolloré a été fixé à 110,73 %. Par conséquent, sa rémunération variable au titre de 2018, payable en numéraire, s'élève à 885 840 euros.

3.2.4 Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

Lors de sa séance du 3 avril 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les politiques de rémunération du Président-Directeur général (jusqu'à sa démission le 23 janvier 2019) (chapitre 3.2.4.1 ci-dessous), du Président du Conseil d'administration (chapitre 3.2.4.2 ci-dessous) et du Directeur général (chapitre 3.2.4.3 ci-dessous).

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération de chaque mandataire social au titre de l'exercice 2019 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale mixte de la Société du 12 juin 2019.

Il est précisé que le versement des éventuels éléments de rémunération variables et exceptionnels au titre de l'exercice 2019 est conditionné à l'approbation ultérieure, par une Assemblée générale ordinaire de la Société, des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2019.

3.2.4.1 Politique de rémunération du Président-Directeur général

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2019

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019, qui ont été fixés par le Conseil d'administration de la Société sur recommandation du Comité des rémunérations, qui sont décrits dans le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, inséré dans le chapitre 3 du Document de référence 2018 de la Société et qui sont rappelés dans le rapport du Conseil d'administration de la Société.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 3 avril 2019, a décidé qu'aucune rémunération ne serait versée ou attribuée, au titre de l'exercice 2019, à M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général démissionnaire à compter du 23 janvier 2019, en raison de son empêchement jusqu'à cette date.

3.2.4.2 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président du Conseil d'administration de la Société au titre de l'exercice 2019, qui ont été fixés par le Conseil d'administration de la Société sur recommandation du Comité des rémunérations, qui sont décrits dans le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, inséré dans le chapitre 3 du Document de référence 2018 de la Société et qui sont rappelés dans le rapport du Conseil d'administration de la Société.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2019, la rémunération fixe annuelle a été fixée à 450 000 euros payables en douze mensualités (au *prorata temporis* à compter du 24 janvier 2019). D'une manière générale, la rémunération fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle, sauf décision justifiée du Conseil d'administration.

Rémunération variable annuelle

Le Président du Conseil d'administration ne percevra pas de rémunération variable annuelle.

Rémunération variable pluriannuelle

Le Président du Conseil d'administration ne percevra pas de rémunération variable pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle

Le Président du Conseil d'administration ne percevra aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2019.

Rémunération à long terme

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération à long terme.

Jetons de présence

Le Président du Conseil d'administration ne percevra pas de jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur.

Avantages en nature

Le Président bénéficie du même système d'assurance complémentaire santé que les salariés du Groupe Renault en France ainsi que de deux voitures de fonction, dont une avec chauffeur.

Conventions de prestations de services

Aucune convention de prestations de services n'a été conclue entre la Société et le Président du Conseil d'administration.

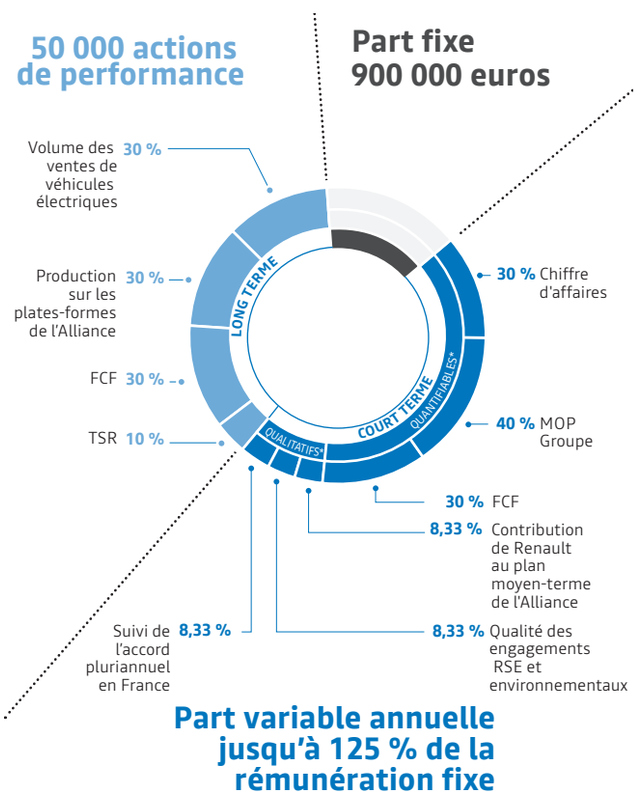
Indemnité de prise de fonction

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas d'indemnité de prise de fonction.

Avantages post-mandat

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ ou de clause de non-concurrence, ni d'aucun régime de retraite supplémentaire.

3.2.4.3 Politique de rémunération du Directeur général



Lors de sa séance du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a arrêté, sur recommandation du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2019, conformément aux principes énoncés précédemment (voir le chapitre 3.2.1 du Document de référence).

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général au titre de l'exercice 2019

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019, qui ont été fixés par le Conseil d'administration de la Société sur recommandation du Comité des rémunérations, qui sont décrits dans le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, inséré dans le chapitre 3 du Document de référence 2018 de la Société et qui sont rappelés dans le rapport du Conseil d'administration de la Société.

Élément	Modalités de paiement	Montants	Critères de performance et pondération
• Rémunération fixe	• 100 % en numéraire.	• **900 000 €**.	• Non applicable
• Rémunération variable annuelle	• 100 % en numéraire.	• **Part variable cible de 100 % de la rémunération fixe à l'atteinte du budget sur les critères quantifiables (financiers) et 125 %** au maximum de l'atteinte des critères quantifiables (financiers) et qualitatifs (managériaux).	• **Critères quantifiables (financiers) :** 100 % à l'atteinte du budget et au maximum de la rémunération fixe : • marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) : 40 % au budget et au maximum, • chiffre d'affaires Groupe (CA) : 30 % au budget et au maximum, • *free cash flow* (FCF) : 30 % au budget et au maximum. • **Critères qualitatifs (managériaux) :** 25 % maximum de la rémunération fixe : • contribution de Renault au Plan Moyen Terme de l'Alliance : 8,33 % au maximum, • qualité des engagements RSE et environnementaux : 8,33 % maximum, • suivi de l'accord pluriannuel France : 8,33 % maximum.
• Rémunération long terme	• Acquisition définitive des actions de performance soumise à une condition de présence de 3 ans et à l'atteinte des critères de performance. • Conservation de 25 % des actions ainsi acquises jusqu'à la fin du mandat.	• **Attribution de 50 000 actions de performance**, sous réserve de l'atteinte des critères de performance. • Évaluation de l'atteinte des critères de performance sur une période cumulée de 3 ans (2019, 2020 et 2021).	• **Critères de performance :** acquisition de 50 000 actions au maximum (100 %) : • TSR (*total shareholder return*) par rapport à la moyenne du TSR de l'indice Euro Stoxx ex Financials et du TSR de l'indice Euro Stoxx Automobile & Parts : 10 %, • *free cash flow* (FCF) : 30 %, • pourcentage de modèles réalisés sur les plates-formes Alliance : 30 %, • volumes des ventes de véhicules électriques : 30 %.

Conformément aux principes de rémunération arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Directeur général est axée sur la performance et intègre des critères de performance exigeants, stables, vérifiables et quantifiables, à court et à long terme.

La composante à risque de la rémunération, principalement sous forme d'actions et, en particulier, d'actions de performance, représente une part prépondérante de la rémunération potentielle du Directeur général en cas d'atteinte des critères de performance.

Outre ces éléments, le Directeur général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire et a conclu un accord de non-concurrence avec la Société.

La politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2019 est détaillée ci-après.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2019, la part fixe annuelle de la rémunération a été fixée à 900 000 euros, payable en douze mensualités (au *prorata temporis* à compter du 24 janvier 2019). D'une manière générale, la rémunération fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle, sauf décision justifiée du Conseil d'administration.

Rémunération variable annuelle

La part variable de la rémunération du Directeur général représente un pourcentage de la part fixe, et son montant est fixé en fonction de critères de performance. Sur recommandation du Comité des rémunérations, ces critères de performance sont fixés par le Conseil d'administration, qui évalue leur atteinte annuellement.

La part variable peut s'élever à 125 % de la part fixe si tous les critères de performance sont atteints au maximum.

Au titre de l'exercice 2019, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration comprennent trois critères quantifiables et trois critères qualitatifs. Le Conseil a estimé qu'il s'agit d'indicateurs clés de la performance du Groupe Renault.

Les critères ainsi que leur pondération sont indiqués dans les tableaux ci-dessous.

CRITÈRES QUANTIFIABLES AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 (0 À 100 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)

	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	Chiffre d'affaires Groupe (CA)	*Free cash flow* (FCF)
Objectif	• La marge opérationnelle reflète la rentabilité de la Société. • L'atteinte de cet objectif est un indicateur clé du succès du plan stratégique à moyen terme de la Société.	• Le chiffre d'affaires est l'indicateur reflétant le niveau d'activité de l'entreprise. • Il montre la capacité de l'entreprise a "monétiser" son activité. • Il fait partie des objectifs de notre plan stratégique *Drive The Future*.	• Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles (*free cash flow*) démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société. • Un *free cash flow* opérationnel Automobile positif est imposé chaque année, et est un moteur clé de la croissance à long terme et de la possibilité de verser des dividendes.
Pondération *(en % de la rémunération fixe)*	• 40 % au budget et au maximum.	• 30 % au budget et au maximum.	• 30 % au budget et au maximum.
Taux de versement	• 0 % si la marge opérationnelle est strictement inférieure au budget, aucun versement n'est alors effectué. • 40 % si la marge opérationnelle est égale au budget.	• 0 % si le chiffre d'affaires est strictement inférieur au budget, aucun versement n'est alors effectué. • 30 % si le chiffre d'affaires est égal au budget.	• 0 % si le *free cash flow* est strictement inférieur au budget, aucun versement n'est alors effectué. • 30 % si le *free cash flow* est égal au budget.

Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne communique pas les chiffres cibles ex ante pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.

CRITÈRES QUALITATIFS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 (0 À 25 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)

	Contribution de Renault au Plan Moyen Terme de l'Alliance (MTP)	Qualité des engagements RSE et environnementaux	Suivi de l'accord pluriannuel en France [1]
Objectif	• Ces critères mesurent les progrès stratégiques de la Société de manière qualitative, à travers des objectifs qui peuvent être évalués et mesurés par le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration. Ces objectifs sont conçus pour refléter les progrès de la direction dans le développement de synergies solides et efficaces. • La Société entend fournir des produits novateurs et des rendements solides à ses actionnaires, en harmonie avec les intérêts des parties prenantes (employés, clients, actionnaires, acheteurs et fournisseurs) et générer une croissance et une rentabilité durables.		
Exemples d'indicateurs	• Poursuite de la politique de standardisation (approche CMF – *Common Module Family*) • Commonalisaton des pièces détachées	• Santé et sécurité • Extension du programme Mobilize • Conformité	• Volume de production • Capex France • Volume de recrutement
Pondération *(en % de la rémunération fixe)*	• **8,33 %** à l'objectif et maximum	• **8,33 %** à l'objectif et maximum	• **8,33 %** à l'objectif et maximum

(1) Pour plus de détails concernant cet accord, voir le chapitre 2.3.1.4 du Document de référence.

Modalités de paiement de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle sera intégralement payée en numéraire.

Il est rappelé qu'en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au Directeur général au titre de l'exercice 2019 est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale annuelle devant se réunir en 2020 afin de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Rémunération variable pluriannuelle

Le Directeur général ne percevra pas de rémunération variable pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle

Le Directeur général ne percevra aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2019.

Rémunération à long terme

En accord avec les principes de rémunération de la Société, la rémunération du Directeur général est principalement composée d'une rémunération à long terme, dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance, afin d'assurer un alignement de la rémunération du Directeur général sur les intérêts des actionnaires.

Depuis 2013, le Groupe Renault a décidé de ne plus recourir à des plans de stock-options et de mettre en œuvre uniquement des plans d'actions de performance dans le cadre de sa politique de rémunération à long terme.

La rémunération à long terme prend la forme d'actions de performance, attribuées annuellement. L'utilisation de ce type de rémunération à long terme correspond à la fois à la pratique française et à celle du marché mondial. Le nombre d'actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif est exprimé en nombre absolu, plutôt qu'en pourcentage du salaire, de sorte que les variations à la hausse comme à la baisse affectent la valeur totale correspondante.

Le Directeur général bénéficie ainsi d'actions de performance, dans les mêmes conditions que les autres cadres du Groupe (voir le chapitre 3.4.5 du Document de référence), sous réserve d'un critère de performance supplémentaire appliqué en sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

Attribution au titre de l'exercice 2019

Le Conseil d'administration du 3 avril 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé que le Directeur général se verra attribuer 50 000 actions de performance au titre de l'exercice 2019. Ce nombre, arrêté en vertu de la politique de rémunération de la Société selon laquelle la rémunération doit être composée principalement d'actions, constitue également le nombre maximal d'actions de performance (hormis le cas d'une modification du montant nominal de l'action Renault).

Cette attribution est conditionnée au renouvellement, lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2019, de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 qui expire en 2019.

Sur les 50 000 actions de performance à attribuer, le nombre d'actions définitivement acquises par le Directeur général dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants :

CRITÈRES DE PERFORMANCE À LONG TERME [1]

	Rendement total pour les actionnaires (*total shareholder return* – TSR)	*Free cash flow* (FCF)	Pourcentage de modèles réalisés sur une plateforme de l'Alliance	Volume des ventes de véhicules électriques
Objectifs et fonctionnement	• Le TSR est le critère de marché qui reflète à la fois les variations du prix des actions et les dividendes versés. Le TSR relatif reflète la valeur fournie aux actionnaires, par rapport à la valeur créée par des placements alternatifs auxquels ils ont accès. • Le niveau de TSR est calculé par rapport à un indice de référence, qui est la somme de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx Auto & Parts et de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx ex Financials (les deux étant également pondérés).	• Le *free cash flow* (FCF) est un élément clé de la capacité de croissance de la Société puisqu'il est à l'origine de sa capacité à financer les investissements nécessaires à la croissance long terme et permet le versement de dividendes.	• Ce critère est un pilier stratégique pour l'atteinte des objectifs du plan *Drive the Future* et correspond au pourcentage de modèles réalisés sur une plate-forme de l'Alliance *Common Module Family* (CMF) par rapport à l'indicateur du Mid-Term Plan *Drive the Future* (MTP). • La capacité à partager les coûts et à tirer tous les profits des effets d'échelle de l'Alliance est déterminante pour la pérennité de la rentabilité de l'entreprise.	• Ce critère est un pilier stratégique pour l'atteinte des objectifs du plan *Drive the Future* et correspond au volume des ventes de véhicules électriques. • Le succès de la stratégie électrique est primordial pour affronter la révolution énergétique en cours et maintenir l'avance que le Groupe a prise dans cette technologie.
Pondération *(en % d'octroi)*	• 10 %	• 30 %	• 30 %	• 30 %
Taux de versement	• 0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence. • 4,5 % si le TSR est égal à l'indice de référence. • 10 % si le TSR est égal ou supérieur à l'indice de référence + 10 %. • Interpolation linéaire si le TSR est entre l'indice de référence et l'indice de référence + 10 %.	• 0 % si le FCF est strictement inférieur au budget. • 21 % si le FCF est égal au budget. • 30 % si le FCF est supérieur ou égal au budget + 20 %. • Interpolation linéaire si le FCF est entre le budget et le budget + 20 %.	• 0 % si le pourcentage de modèles CMF est strictement inférieur à l'indicateur du plan MTP. • 21 % si le pourcentage de modèles CMF est égal à l'indicateur du plan MTP. • 30 % si le pourcentage de modèles CMF est supérieur ou égal à l'indicateur du plan MTP + 5 %. • Interpolation linéaire si le pourcentage de modèles CMF est entre l'indicateur du plan MTP et l'indicateur du plan MTP + 5 %.	• 0 % si les ventes de véhicules électriques sont strictement inférieures au budget. • 21 % si les ventes de véhicules électriques sont égales au budget. • 30 % si les ventes de véhicules électriques sont supérieures ou égales au budget + 5 %. • Interpolation linéaire si les ventes de véhicules électriques sont entre le budget et le budget + 5 %.
	• Puisque ce critère est relatif, le montant de l'objectif n'est pas connu à cette date. La Société communiquera le chiffre moyen et le taux de réalisation associé à la fin de la période de performance.	• Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne divulgue pas les chiffres cibles *ex ante* pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.		

(1) À l'exception du critère relatif au TSR, applicable uniquement au Directeur général, ces critères sont les mêmes pour tous les bénéficiaires d'actions de performance.

Ces critères de performance sont appréciés sur une période cumulée de trois ans (2019, 2020 et 2021). Lorsqu'aucun critère n'est atteint, aucune action n'est attribuée au terme de la période d'acquisition.

L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à une condition de présence de trois ans à compter de l'attribution par le Conseil d'administration.

Obligation de détention et de conservation d'actions acquises par le Directeur général au titre de plans d'actions de performance

Le Directeur général est soumis à une obligation de conservation de 25 % des actions issues des actions de performance définitivement acquises en sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif, et ce jusqu'au terme de son mandat. Cette exigence vise à assurer un niveau suffisant d'alignement des intérêts du Directeur général sur ceux des actionnaires.

Engagement du Directeur général de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Directeur général s'engagera, lors de chaque attribution d'actions de performance, à ne pas utiliser d'opérations de couverture de risque sur les actions issues de ces actions de performance.

Conséquences du départ du Directeur général sur l'acquisition des actions de performance

En cas de départ du Groupe Renault avant la fin de la période d'acquisition, la perte ou le maintien du bénéfice des actions de performance attribuées au Directeur général dépendra du motif du départ.

Motif du départ	Bénéfice des actions de performance non encore acquises
Révocation (intervenant au plus tard le dernier jour de la période d'acquisition)	Perte totale en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Maintien dans tous les autres cas de révocation, au prorata de la période d'acquisition.
Démission (intervenant au plus tard le dernier jour de la période d'acquisition)	Perte totale
Mise à la retraite/Départ à la retraite	Maintien sans accélération de la période d'acquisition. Les conditions des plans, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer.
Invalidité/Maladie longue durée	Maintien des droits. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits.
Décès	Maintien au bénéfice des héritiers ou ayant-droits. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits.
Circonstances exceptionnelles	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra décider le maintien exceptionnel des droits. Le taux d'allocation serait en tout état de cause proratisé pour tenir compte de la présence effective du Directeur général dans le Groupe au cours de la période d'acquisition. Il n'y aurait pas d'accélération de la période d'acquisition et les conditions des plans, y compris les conditions de performance, continueraient à s'appliquer.

Par ailleurs, il n'existe pas de clause d'accélération en cas de changement de contrôle.

Jetons de présence

Le Directeur général, n'étant pas administrateur, ne perçoit pas de jeton de présence.

Avantages en nature

Le Directeur général bénéficie du même système d'assurance complémentaire santé que les salariés du Groupe Renault en France ainsi que de deux voitures et d'une voiture avec chauffeur.

Convention de prestations de services

Aucune convention de prestations de services n'a été conclue entre la Société et le Directeur général.

Indemnité de prise de fonction

Le Directeur général ne bénéficie pas d'indemnité de prise de fonction, son recrutement s'étant effectué en interne.

Indemnité de départ

Le Directeur général ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 3 avril 2019, la conclusion d'une convention de non-concurrence avec M. Thierry Bolloré, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

En application de cette autorisation, la convention a été signée le 3 avril 2019 par la Société et M. Thierry Bolloré.

La conclusion de cette convention sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 12 juin 2019.

Le Conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de Renault de conclure cette convention de non-concurrence qui permettra de protéger les intérêts légitimes du Groupe Renault, en raison de la nature particulièrement concurrentielle du marché automobile, de l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Thierry Bolloré dans ce marché, des moyens qui sont mis à sa disposition, des informations sensibles dont il dispose et auxquelles il peut avoir accès.

Aux termes de cette convention, M. Thierry Bolloré s'engage, à compter de la fin de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celles du Groupe, soit pour son propre compte, soit pour le compte de sociétés du secteur de la conception, de la construction et de la commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) ou pour le compte de fournisseurs du secteur automobile.

L'application de cette clause est limitée :

- à une durée de vingt-quatre (24) mois suivant la date à laquelle M. Thierry Bolloré a effectivement cessé d'exercer son mandat social ;
- aux territoires dans lesquels le Groupe exerce ses activités au moment de la cessation du mandat, à l'exclusion des pays composant les continents d'Afrique et d'Océanie ainsi que, s'agissant des équipementiers, de l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada).

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Thierry Bolloré percevra de la Société, durant la période d'application de la convention (vingt-quatre mois) et sous réserve de non-contravention a celle-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération annuelle brute (rémunération fixe et rémunération variable annuelle payée en numéraire), payable en vingt-quatre mensualités. La rémunération annuelle brute retenue pour ce calcul sera celle versée au cours des douze mois précédant la date de cessation du mandat social.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration de la Société se prononcera, lors du départ de M. Thierry Bolloré, sur l'application ou non de la convention de non-concurrence et pourra y renoncer unilatéralement.

Régime de retraite supplémentaire

Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 3 avril 2019, la mise en œuvre d'un engagement de retraite supplémentaire au profit de M. Thierry Bolloré, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Cet engagement de retraite supplémentaire sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 12 juin 2019.

Le Conseil d'administration a estimé que l'application de cet engagement au profit de M. Thierry Bolloré permet à la Société de s'attacher et de fidéliser le Directeur général.

Le régime de retraite supplémentaire du Directeur général comprend (a) un régime à cotisations définies et (b) un régime à prestations définies de type additif.

a) **Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)**

Le Directeur général bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (Tranche D), pris en charge à 5 % par la Société et à 3 % par le Directeur général.

L'engagement de la Société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime.

b) **Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)**

Le Directeur général bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la Société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance. Ce régime est ouvert à de nouveaux bénéficiaires.

Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (cinq ans minimum au sein de la Société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite.

Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté au Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la Société est supérieure à cinq ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.

La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du Directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire serait diminué à due concurrence.

Les rentes sont versées par un organisme assureur auprès duquel la Société verse des primes en fonction des besoins de financement apparaissant au fur et à mesure des départs en retraite des bénéficiaires.

Aux termes de l'article 229, II de la loi Macron, l'acquisition de nouveaux droits au titre du régime de retraite à prestations définies doit être subordonnée à l'atteinte de conditions de performance. De plus, l'accroissement annuel des droits conditionnels est limité à 3 % de la rémunération annuelle servant de référence au calcul de la rente versée au titre de ce régime.

Le Conseil d'administration a constaté, lors de sa séance du 3 avril 2019, qu'au 31 décembre 2018, M. Thierry Bolloré avait une ancienneté de six années, correspondant à 11,53 % de droits.

À titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute au 31 décembre 2018 aurait été de 169 138 euros.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 3 avril 2019, a décidé de conditionner l'acquisition par M. Thierry Bolloré de nouveaux droits à compter du 1er janvier 2019 à la condition de performance suivante : le montant du *free cash flow* devra être positif sur l'exercice 2019.

À l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifiera la réalisation, au cours de l'année passée, de la condition de performance. À défaut, l'année ne sera pas prise en compte dans la détermination de la rente.

3.2.5 Rémunération des administrateurs

Conformément à l'article L. 225-45 du Code de commerce, l'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision.

3.2.5.1 Montant

L'Assemblée générale mixte du 15 juin 2018 a fixé à 1 500 000 euros le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice 2018 et les exercices suivants, jusqu'à ce que l'Assemblée générale en décide autrement.

3.2.5.2 Modalités de répartition

La recommandation 20.1 du Code AFEP-MEDEF préconise que les jetons de présence versés aux administrateurs comportent une part variable liée à la participation effective au Conseil et aux comités. Cette part variable doit être prépondérante par rapport à la part fixe. Les règles de répartition et de calcul des jetons de présence se conforment à cette recommandation et ont été en dernier lieu modifiées par le Conseil d'administration du 15 février 2018.

Les administrateurs perçoivent, pour chaque année de mandat :

- une part fixe ; et
- une part variable qui est fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et/ou comité.

Les Présidents des comités bénéficient de jetons de présence additionnels au titre de ces fonctions en raison de leurs responsabilités supplémentaires.

Le montant annuel des jetons de présence alloué au Président-Directeur général est soumis à un plafond global (parts fixe et variable) de 48 000 euros.

Les règles de calcul suivantes sont applicables :

	Part fixe	Part variable (par séance)	Plafond global applicable au Président-Directeur général	Présidence
Conseil d'administration	18 000 €	6 000 €	48 000 €	0 €
Comités (hors CARE)	1 500 €	3 000 €	N/A	7 500 €
CARE	1 500 €	3 000 €	N/A	15 000 €

Au titre de l'exercice 2018, le montant total brut des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 499 750 euros (1 211 625 euros en 2017), en raison du nombre important de réunions additionnelles du Conseil et des comités en 2018 et du nombre d'administrateurs dans chaque comité.

TABLEAU DE SYNTHÈSE

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS (TABLEAU N° 3 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Les montants bruts sont calculés en fonction des modalités de calcul adoptées par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 février 2018 qui a notamment décidé de supprimer le plafonnement individuel du montant des jetons, à l'exception de celui du Président-Directeur général.

	Montant brut des jetons de présence alloués *(en euros)*	
Administrateurs	**2018**	**2017***
M. Ghosn	48 000	47 539
Mme Barba	88 875	46 920
M. Barrat	70 500	54 968
M. Belda [(1)]	-	34 912
Mme Bensalah Chaqroun	55 500	43 949
Mme Blair	76 500	51 996
M. Courbe [(2)(3)]	4 500	
Mme Darmaillac	108 000	50 758
M. Desmarest [(4)]	16 500	68 338
M. Derez [(5)]	58 875	
M. Faure [(2)(6)]	32 625	54 968
M. Fleuriot [(7)]	40 875	
M. Gentil	70 500	54 968
M. Ladreit de Lacharrière [(8)]	34 500	65 367
Mme de la Garanderie [(1)]	-	34 169
M. Lagayette	109 500	83 194
M. Ostertag	90 000	65 367
M. Personne	93 000	72 795
Mme Qiu	83 250	57 939
M. Riboud [(1)]	-	14 856
Mme Serizawa	54 000	47 539
Mme Sourisse	70 500	57 939
M. Thomas	124 250	75 766
M. Vial [(2)]	105 000	65 367
M. Yamauchi	64 500	50 387

* *Le montant des jetons de présence perçus au titre de l'exercice 2017 faisait l'objet d'un plafonnement individuel. De plus, un coefficient de réduction (d'environ 0,95 %) avait été appliqué au barème pour ne pas dépasser l'enveloppe globale.*

(1) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 juin 2017.

(2) Administrateur représentant l'État.

(3) Administrateur ayant été coopté le 5 octobre 2018. La ratification de la cooptation de M. Thomas Courbe sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

(4) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 février 2018.

(5) Administrateur ayant été coopté le 15 février 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 15 juin 2018.

(6) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 5 octobre 2018.

(7) Administrateur ayant pris ses fonctions le 15 juin 2018.

(8) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 juin 2018.

3.2.6 Rémunération en actions de performance des cadres dirigeants

3.2.6.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016, dans sa treizième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société (dites actions de performance) au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements français ou étrangers qui lui sont liés, directement ou indirectement, dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux.

Les plans d'actions de performance sont décidés annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

Conformément aux meilleures pratiques de marché, l'acquisition des actions de performance est soumise à (i) des conditions de performance fixées par le Conseil d'administration et appréciées sur une période minimale de trois ans et (ii) une période minimale d'acquisition de trois ans.

Le bénéficiaire des actions de performance doit être salarié ou mandataire social au sein du Groupe Renault lors de l'acquisition définitive des actions. En cas de départ du Groupe Renault avant la date d'acquisition, le bénéficiaire perd le bénéfice des actions de performance qui lui ont été attribuées, à moins qu'il s'agisse d'une mise à la retraite ou d'un départ volontaire à la retraite dudit bénéficiaire.

En cas de décès, d'invalidité (totale ou partielle) ou de maladie de longue durée du bénéficiaire, il conserve le bénéfice des actions de performance sans que les conditions de performance lui soient opposables.

Il est rappelé que les attributions d'actions de performance, consenties dans le cadre de l'autorisation susmentionnée, sont conditionnées au respect des plafonds suivants :

- le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 1,5 % du capital social sur trois ans, soit 0,5 % du capital social par an ;
- le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 10 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;
- le nombre d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées ;
- le nombre d'actions de performance attribuées aux membres du Comité exécutif ne peut excéder 30 % du total des actions attribuées, en ce compris les actions de performance attribuées au Président-Directeur général.

Les attributions d'actions de performance en application de la treizième résolution de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires, les actions de performance étant des actions autodétenues par la Société.

L'autorisation consentie au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 expire en 2019. Une nouvelle résolution sera soumise à l'Assemblée générale du 12 juin 2019 afin de renouveler cette autorisation.

3.2.6.2 Politique générale d'attribution des plans

Le Comité des rémunérations

Le Conseil d'administration approuve les plans d'actions de performance sur la base des travaux et recommandations du Comité des rémunérations. Ce comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe Renault présentées par le Directeur général, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée générale.

Les finalités de l'attribution d'actions

L'attribution d'actions de performance vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du Groupe Renault, en particulier les membres des organes de direction, au développement de la valeur du Groupe en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe Renault.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement, notamment les cadres à fort potentiel de développement professionnel. L'attribution d'actions accroît leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'entreprise.

Ce dispositif s'avère un élément du renforcement du rôle des centres de responsabilité dans tout le Groupe Renault dans le monde, et ce plus particulièrement dans l'Automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour le financement des ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe Renault.

La politique d'attribution d'actions

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des bénéficiaires, selon l'appréciation de leurs performances, de leurs résultats et selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

Les bénéficiaires se divisent en trois catégories.

Les dirigeants

L'équipe des dirigeants est constituée de 36 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les 12 membres du Comité exécutif Groupe (CEG) au 1er avril 2019.

La part des plans d'attribution d'actions de performance attribuée au Président-Directeur général et aux membres du Comité exécutif Groupe (y compris le Président-Directeur général) ne dépasse pas, respectivement, 15 % et 30 % des actions de performance attribuées.

Les cadres dirigeants

Les cadres dirigeants sont attributaires et bénéficient en principe de dotations variables, selon leur niveau de responsabilité, performance et résultats. Certains cadres dirigeants peuvent ne pas être bénéficiaires.

Les autres cadres bénéficiaires

Les autres bénéficiaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial, ou d'expertise. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces bénéficiaires sont nombreux et complémentaires (niveau de responsabilité, entretien annuel, comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

L'ensemble de ces catégories de bénéficiaires représente environ 1 000 cadres chaque année. Pour information le nombre total de bénéficiaires a été de 861 au titre du plan 2013, 898 au titre du plan 2014, 1 013 au titre du plan 2015, 1 120 au titre du plan 2016, 1 060 au titre du plan 2017 et 1 123 au titre du plan 2018.

3.2.6.3 Tableaux récapitulatifs

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions et d'actions de performance

Les Plans n° 18, 19 et 20 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 18 bis, 19 bis, 20 bis sont des plans d'attribution d'actions de performance dont le mandataire social n'est pas bénéficiaire.

Les Plans n° 21 à n° 25 sont des plans d'attribution d'actions de performance dont une partie des actions est attribuée au Président-Directeur général et soumise à un critère de performance supplémentaire par rapport aux actions de ce plan attribuées à d'autres bénéficiaires.

Le volume des Plans en cours au 31 décembre 2018 représente 2,37 % du capital social de la Société.

HISTORIQUE DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

(TABLEAU N° 8 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Date d'attribution/ date du Conseil d'administration		Nombre total d'actions pouvant être achetées	Dont pour le Président-Directeur général Carlos Ghosn	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'achat [1]	Nombre d'options levées au 31 déc. 2018	Nombre total d'options annulées ou caduques au 31 déc. 2018	Options restantes au 31 déc. 2018
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011									
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	386 550	11 388	92 062
Plan n° 19 [2]	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	114 500	150 000	35 500
Plan n° 20 [3]	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	275 010	51 578	121 212

(1) Le prix d'achat est égal à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date du Conseil d'administration.
(2) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint, et que l'objectif de FCF a été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.
(3) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

HISTORIQUE DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

(TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET TABLEAU N° 10 SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Date d'attribution/ date du Conseil d'administration		Nombre total d'actions octroyées	Dont pour le Président-Directeur général Carlos Ghosn	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité	Actions annulées au 31 déc. 2018	Actions restantes au 31 déc. 2018
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2013							
Plan n° 21 Actions [1]	12/02/2014	313 807	100 000	12/02/2018	12/02/2018	25 371	288 436
Plan n° 21 bis Actions [1]	12/02/2014	980 045	0	15/06/2017	15/06/2019	91 045	889 000
Plan n° 22 Actions [2]	11/02/2015	367 605	100 000 [4]	11/02/2019	11/02/2019	14 557	353 048
Plan n° 22 bis Actions [2]	11/02/2015	1 053 650	0	15/06/2018	15/06/2020	96 601	957 049
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016							
Plan n° 23 Actions	29/04/2016	361 605 [3]	0	29/04/2020	29/04/2020	13 240	348 365
Plan n° 23 Actions	29/04/2016	977 200 [3]	0	29/04/2019	29/04/2020	13 650 [2]	963 550
Plan n° 23 bis Actions	27/07/2016	100 000	100 000 [4]	27/07/2020	27/07/2020	0	100 000
Plan n° 24 Actions	09/02/2017	329 300 [3]	0	09/02/2021	09/02/2021	4 750	324 550
Plan n° 24 Actions	09/02/2017	989 910 [3]	0	09/02/2020	09/02/2021	10 750	979 160
Plan n° 24 bis Actions	09/02/2017	100 000	100 000 [4]	09/02/2021	09/02/2021	0	100 000
Plan n° 25 Actions	15/02/2018	311 750	0	15/02/2022	15/02/2022	2 700	309 050
Plan n° 25 Actions	15/02/2018	1 082 200	0	15/02/2021	15/02/2022	3 950	1 078 250
Plan n° 25 bis Actions	15/02/2018	80 000	80 000 [4]	15/02/2022	15/02/2022	0	80 000

(1) Le Conseil d'administration du 15 juin 2017 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 92,83 % (95,21 % pour le Président-Directeur général). Par conséquent, 7,17 % des actions des Plans n° 21 et 21 bis ont été annulées.
(2) Le Conseil d'administration du 15 juin 2018 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 95 % (96,66 % pour le Président-Directeur général). Par conséquent, 5 % des actions des Plans n° 22 et 22 bis ont été annulées.
(3) Modification de la répartition du nombre d'actions de performance octroyées initialement suite aux mobilités internationales au cours de la période d'acquisition.
(4) Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 février 2019, a constaté la perte par M. Carlos Ghosn de ses droits à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre des exercices 2015, 2016, 2017 et 2018 en raison de la non-satisfaction de la condition de présence applicable à ces attributions du fait de sa démission de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 23 janvier 2019.

INFORMATION RELATIVE AUX 10 SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX

(CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE ET TABLEAU N° 9 SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16)

Récapitulatif des options attribuées et exercées par les 10 salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'options	Nombre total d'options attribuées/ Actions acquises	Prix d'exercice	Plan n° 18	Plan n° 19 (1)	Plan n° 20 (2)
Options consenties par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 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)	478 800	Plan n° 18 = 38,80 € Plan n° 19 = 26,87 € Plan n° 20 = 37,43 €	240 000	62 000	176 800
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	297 440		186 738	38 500	72 202

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

(CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE)

Récapitulatif des actions de performance consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées	Plan n° 18 bis	Plan n° 19 bis (1)	Plan n° 20 bis (2)	Plan n° 21 (3)	Plan n° 22 (4)	Plan n° 23	Plan n° 24	Plan n° 25
Actions attribuées par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)	1 206 000	110 000	68 000	78 000	185 000	185 000	185 000	190 000	205 000
Actions détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, acquises, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	560 501	110 000	34 000	69 015	171 736	175 750	0	0	0

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des actions du Plan n° 20 bis ont été annulées.

(3) Le Conseil d'administration du 15 juin 2017 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 92,83 %. Par conséquent, 7,17 % des actions du Plan n° 21 et 21 bis ont été annulées.

(4) Le Conseil d'administration du 15 juin 2018 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 95 %. Par conséquent, 5 % des actions du Plan n° 22 ont été annulées.

3.3 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES

Le Conseil d'administration ainsi que certains collaborateurs du Groupe Renault ont accès dans le cadre de leurs fonctions à des informations privilégiées et, à ce titre, sont soumis aux dispositions du règlement (UE) 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « **règlement** ») et, en particulier, aux dispositions de l'article 9 du règlement relatif aux opérations d'initiés.

Dans ce cadre, la Société, conformément aux dispositions de l'article 18 du règlement, tient à disposition de l'AMF, pour chaque information privilégiée, une liste des personnes qualifiées d'initiés, selon les modèles prévus à l'Annexe I du règlement d'exécution (UE) 2016/347 du 10 mars 2016.

Les personnes concernées au sein de la Société sont informées des règles de bonne conduite et des obligations déclaratives applicables aux opérations réalisées à titre personnel sur les titres de la Société, auprès de l'AMF et de la Société.

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées au cours de l'exercice écoulé par les membres du Conseil d'administration, les dirigeants concernés et toutes personnes qui leur sont liées au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont les suivantes :

- le 16 janvier 2018, M. Philippe Lagayette, administrateur, a acquis 560 actions au prix de 89 euros par action. Le 20 août 2018, il a acquis 560 actions au prix de 72,86 euros par action ;
- le 12 février 2018, M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général, a acquis 95 210 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 12 février 2014. Le 13 février 2018, il a acquis 24 264 actions correspondant à 75 % de la part variable qui lui était due au titre de l'exercice 2013. Le 14 août 2018, il a acquis 100 000 actions au prix de 71,50 euros par action. Le 24 août 2018, il a cédé 1 000 options de vente *strike* 70 euros au prix de 397 euros par option et 1 000 options de vente *strike* 65 euros au prix de 215 euros par option ;
- le 12 février 2018, M. Jose Vicente de los Mozos Obispo, Directeur des fabrications et de la logistique Alliance, a acquis 13 925 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 12 février 2014. Le 31 mai 2018, il a acquis 1 732 actions au prix de 83,97 euros par action. Le 7 septembre 2018, il a acquis 1 400 actions au prix de 71,85 euros par action. Le 7 novembre 2018, il, a souscrit 116,76 parts du FCPE Renault International au prix de 58,32 euros par part. Le 18 décembre 2018, il a cédé 13 925 actions au prix de 54,36 euros par action. Le 21 décembre 2018, il a acquis 10 850 actions au prix de 55,58 euros par action ;
- le 12 février 2018, M. Stefan Mueller, Directeur délégué à la performance, a acquis 13 925 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 12 février 2014 ;
- le 12 février 2018, M. Yasuhiro Yamauchi, administrateur, a acquis 2 785 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 12 février 2014 ;
- le 9 mars 2018, Mme Marie-Françoise Damesin, Directrice ressources humaines Groupe et Alliance a levé 6 000 options d'achat d'actions au prix unitaire de 38,80 euros et a cédé les 6 000 actions en résultant au prix de 95,14 euros par action (plan d'options d'achat n° 18 du 24 avril 2011). Le 15 juin 2018, elle a acquis 19 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015 ;
- le 14 mai 2018, M. Thierry Derez, administrateur, a acquis 300 actions au prix de 88,83 euros par action ;
- le 15 juin 2018, M. Bruno Ancelin, Directeur produit et programmes Groupe, a acquis 14 250 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015. Le 7 novembre 2018 il a souscrit 100,72 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 15 juin 2018, M. Thierry Bolloré, Directeur général adjoint, a acquis 23 750 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015. Le 7 novembre 2018, il a souscrit 116,65 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 15 juin 2018, Mme Clotilde Delbos, Directeur financier Groupe, a acquis 10 450 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015. Le 7 novembre 2018 elle a souscrit 114,65 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 15 juin 2018, M. Gaspar Gascon-Abellan, Directeur adjoint de l'ingénierie Alliance, a acquis 14 250 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015. Le 7 novembre 2018 il a souscrit 92,78 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 15 juin 2018, M. Thierry Koskas, Directeur commercial Groupe, a acquis 2 850 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015. Le 7 novembre 2018, il a souscrit 116,65 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 15 juin 2018, M. Jean-Christophe Kugler, Directeur des opérations de la Région Europe, a acquis 14 250 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015. Le 7 novembre 2018, il a souscrit 100,72 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 15 juin 2018, Mme Mouna Sepehri, Directeur délégué à la présidence, a acquis 19 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 11 février 2015. Le 7 novembre 2018, elle a souscrit 114,65 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 6 août 2018, M. Pierre Fleuriot, administrateur, a acquis 100 actions au prix de 72,12 euros par action ;
- le 7 novembre 2018, M. Frédéric Barrat, administrateur, a souscrit 20,83 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ;
- le 7 novembre 2018, M. Benoît Ostertag, administrateur, a souscrit 42,23 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part ; et
- le 7 novembre 2018, M. Éric Personne, administrateur, a souscrit 151,98 parts du FCPE Renault France au prix de 58,32 euros par part.

3.4 LE DISPOSITIF ÉTHIQUE

3.4.1 Objectifs et référentiel

Le dispositif éthique du Groupe a pour vocation de :

- promouvoir les valeurs éthiques dans le Groupe, contribuant ainsi à sa performance durable ;
- prévenir et détecter les manquements à l'éthique et les atteintes à la probité ;
- assurer que les mesures et outils adoptés sont en adéquation avec les enjeux et les activités du Groupe ;
- protéger les salariés, les clients et les actionnaires ;
- protéger l'image et le patrimoine du Groupe ;
- promouvoir la citoyenneté dans un environnement global.

Le dispositif éthique est composé en particulier de :

- la Charte éthique, qui présente les grands principes et les valeurs fondamentales du Groupe, elle s'adresse à tous les collaborateurs de l'ensemble des pays où le Groupe est présent ;
- le Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence, qui présente la démarche active globale définie par le Groupe en matière de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- neuf codes de déontologie dédiés, qui explicitent les règles de bonne conduite à appliquer au sein des fonctions pour lesquelles une exigence éthique renforcée est requise.

3.4.2 Acteurs et instances

Le Directeur de l'éthique du Groupe, rattaché directement au Président-Directeur général, est en charge du dispositif éthique. Il rend compte des actions engagées sous sa responsabilité au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) et au Conseil d'administration du Groupe.

Sa mission se décline ainsi :

- définir la politique globale d'éthique pour le Groupe et assurer un rôle de conseil auprès du management de l'entreprise ;
- s'assurer de la remontée et du traitement des incidents éthiques ;
- présider le Comité éthique et conformité du Groupe et rapporter les conclusions et propositions dudit Comité au CARE ;
- vérifier la conformité éthique des différents métiers du Groupe (achats, protection, directions pays, RH, communication etc.) ;
- renforcer le dispositif éthique du Groupe ;
- déployer la politique éthique du Groupe.

Afin de réaliser ses missions, le Directeur de l'éthique s'appuie en particulier sur :

- le Comité éthique et conformité, composé d'environ vingt personnes, qui est en charge de proposer et d'adapter le dispositif éthique ;
- le Comité de traitement des Alertes, composé de six directeurs, qui participe au traitement des alertes professionnelles émises au sein du Groupe ;
- un réseau de correspondants Éthique dont l'action couvre tous les pays dans lesquels le Groupe est présent. Les correspondants y représentent la fonction éthique, en particulier pour une meilleure prise en compte des lois et spécificités réglementaires locales et animent des Comités d'éthique et conformité pays (CECP) ;
- un réseau de référents fonctions et régions qui appuient le déploiement du dispositif éthique au sein de métiers et zones géographiques spécifiques ;
- deux facilitateurs dont la mission en France est de résoudre les conflits interpersonnels par la médiation et de contribuer à la diffusion des valeurs éthiques en animant des formations.

Le Directeur de l'éthique ou, selon les cas, les correspondants Éthique reçoivent également les alertes émises via un dispositif d'alertes professionnelles, à vocation mondiale. Ce dispositif est accessible aux salariés du Groupe ainsi qu'aux collaborateurs externes ou occasionnels et aux fournisseurs sur une plate-forme dédiée.

3.4.3 Faits marquants 2018

En 2018, le Directeur de l'éthique a rencontré régulièrement le Président-Directeur général afin de l'informer de la mise en œuvre de ses missions. De plus, le Directeur de l'éthique a présenté un Rapport d'activité à 4 reprises au Président du CARE, dont 2 fois en comité plénier.

La Direction de l'éthique est devenue Direction de l'éthique et de la compliance en novembre 2018 afin de concentrer les moyens et les ressources nécessaires aux enjeux en matière d'éthique et de compliance du Groupe.

Renforcement du réseau de correspondants Éthique

Afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des actions de la Direction de l'éthique, le réseau des correspondants Éthique s'est élargi à de nouveaux pays et filiales pour passer de 18 correspondants en 2017 à 30 en 2018 dont le champ d'action couvre tous les pays où le Groupe est présent.

Outre les rencontres régulières organisées par la Direction de l'éthique avec les correspondants Éthique, un séminaire international s'est tenu en février 2018 avec les correspondants Éthique des pays et filiales, les référents fonctions et les référents régions ainsi qu'avec les fonctions supports associées au déploiement du dispositif éthique. Ce séminaire a été axé sur le déploiement du plan de prévention de la corruption et du trafic d'influence dans les filiales et pays.

Nouveaux codes de déontologie dédiés

Un Code pour les Douanes ainsi qu'un Code pour la représentation d'intérêt sont venus compléter les codes métiers existants.

Déploiement du plan de prévention de la corruption et du trafic d'influence DPEF16b

La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II » a conduit Renault à poursuivre, en 2018, le renforcement de son dispositif global de prévention de la corruption et du trafic d'influence, notamment dans les domaines suivants :

1. Une cartographie des risques de corruption a été validée par le Comité exécutif. Cette cartographie permet d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques en matière de conformité, en particulier ceux inhérents à ses activités internationales et à ses relations avec les tiers. Ces différents risques sont ensuite pris en compte afin d'adapter le dispositif éthique du Groupe.
2. Le Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence du Groupe a été déployé dans tous les pays via des comités opérationnels, des réunions avec les managers et des réunions d'équipes. Le Guide est également disponible sur le site internet Renault.com.
3. Le processus de gestion de l'intégrité des tiers (*Third Party Integrity Management Process*) a été renforcé. À la fin de l'année 2018, il est déployé dans 14 pays : Mexique, Colombie, Brésil, Argentine, Maroc, Algérie, Inde, Iran, Roumanie, Ukraine, Turquie, Russie, Corée et France.
4. En 2018, une nouvelle formation des salariés et dirigeants relative à la prévention de la corruption et du trafic d'influence ainsi qu'à la présentation détaillée du plan de prévention du Groupe a été diffusée. Elle a été suivie cette année par plus de 23 300 collaborateurs, soit 82 % de la population inscrite compte tenu de la fonction occupée dans l'entreprise.
5. Un nouveau système d'alerte mondial a été déployé dans la grande majorité des pays, en remplacement du dispositif mis en place en 2012. Il permet tant aux collaborateurs du Groupe qu'aux collaborateurs externes ou occasionnels et aux fournisseurs d'émettre des signalements directement auprès de la fonction Éthique du Groupe. Ce système élargit le périmètre d'application des trois dispositifs existants (dispositif général, prévention de la corruption et du trafic d'influence, devoir de vigilance) et les rassemble en un dispositif unique. Il est accessible, via un site externe, tous les jours, à toute heure, via ordinateur, tablette et smartphone professionnels ou personnels.

Mission de vérifications internes sur la régularité des rémunérations des dirigeants

Pour plus de détail, voir chapitre 3.5.

3.4.4 Perspectives 2019

- Mise en place de la nouvelle Direction éthique et compliance.
- Poursuite du déploiement du dispositif de prévention contre la corruption et le trafic d'influence.
- Communication régulière auprès des collaborateurs et tiers.
- Continuité de la mission de vérifications internes, qui a été étendue à un périmètre plus large (pour plus de détail, voir chapitre 3.5).

3.5 VÉRIFICATIONS INTERNES DE LA DIRECTION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA COMPLIANCE - AUDIT DE RNBV

À la suite de l'arrestation de M. Carlos Ghosn au Japon le 19 novembre 2018, la Société a procédé à des vérifications internes afin de rechercher s'il existait au sein du Groupe Renault des faits similaires à ceux qui lui sont reprochés par les autorités judiciaires japonaises.

Rémunérations et avantages de toute nature du Président-Directeur général et des membres du Comité Exécutif Groupe

La Direction de l'éthique et de la compliance a ainsi été mandatée par la Direction générale de Renault le 23 novembre 2018 afin de contrôler la régularité de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués par le Groupe au Président-Directeur général et aux membres du Comité exécutif Groupe de Renault, ainsi que de vérifier l'exactitude des informations relatives à la rémunération du Président-Directeur général figurant dans le Document de référence de Renault, au titre des exercices 2010 à 2018. La Direction de l'éthique et de la compliance a été assistée par un cabinet d'avocats dans cette mission.

La mission a conclu à la conformité à la réglementation française et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués par le Groupe au Président-Directeur général et aux autres membres du Comité exécutif Groupe de Renault au titre des exercices 2010 à 2018, à l'exception d'un versement anticipé, et donc non conforme, d'une indemnité de non-concurrence à un ancien membre du Comité exécutif Groupe. Cette situation est en cours de régularisation.

Vérifications complémentaires confiées à la Direction de l'éthique et de la compliance

Le 14 janvier 2019, la Direction générale de Renault a étendu la saisine de la Direction de l'éthique et de la compliance à la vérification (i) des dépenses de la Présidence et de la Direction Générale, (ii) des opérations réalisées par Renault avec des partenaires basés au Moyen-Orient, dont les noms avaient été cités publiquement, et (iii) des opérations de Renault avec d'autres sociétés dont les noms ont également été cités publiquement, notamment RNBV et d'autres entités Nissan ou de l'Alliance domiciliées aux Pays-Bas.

La Direction de l'audit Interne et des membres de la Direction financière ont participé à la réalisation de ces vérifications complémentaires. Dans le cadre de ces vérifications, il est apparu que certaines contreparties à la convention de mécénat signée en juin 2016 par le Groupe avec l'Établissement public du Château de Versailles avaient été utilisées au bénéfice personnel de M. Ghosn. Ces faits ont été portés à la connaissance des autorités judiciaires le 7 février 2019.

Le 11 mars 2019, le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique a demandé à la Direction de l'éthique et de la compliance d'examiner les flux entre Renault et un importateur basé au Moyen-Orient. Ces investigations ont notamment révélé des éléments d'alerte relatifs à certains versements effectués au profit de cet importateur. Ces éléments ont été portés à la connaissance des autorités judiciaires françaises, dans le cadre de la réponse de Renault à une réquisition portant plus largement sur les relations entre Renault et cet importateur.

Les vérifications effectuées par la Direction de l'éthique et de la compliance ont enfin relevé un certain nombre de faits et d'engagements susceptibles de constituer des manquements aux règles d'éthique en vigueur au sein du Groupe Renault. Le Conseil d'administration a recommandé à la Direction générale d'examiner toutes les actions à mener, notamment en matière de renforcement du contrôle interne, qu'elle jugerait adaptées à la situation.

Audit de la société Renault-Nissan BV

Par ailleurs, au mois de janvier 2019, Renault et Nissan ont initié une mission d'audit conjoint sur la société Renault-Nissan BV (RNBV). Le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique de Renault a validé le lancement de cette mission d'audit le 17 janvier 2019 et un « privileged audit » a été lancé le 4 février. Cet audit est confié à un cabinet d'audit, engagé par un cabinet d'avocats néerlandais, sous la supervision des Directions de l'audit interne de Renault et de Nissan et porte sur la gouvernance, le contrôle, la conformité et les comptes de RNBV. Il est, à la date de ce document de référence, toujours en cours.

Le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes de la Société sont régulièrement informés de l'état d'avancement de la mission confiée à la Direction de l'éthique et de la compliance et de la mission d'audit de RNBV. La Société met tout en œuvre pour que ces missions soient achevées dans les meilleurs délais et, en fonction des conclusions, mettra en œuvre les mesures utiles ou nécessaires en cas d'éventuelles irrégularités constatées, en accord avec Nissan, concernant RNBV.

MARGE OPÉRATIONNELLE

3 612
EN 2018
EN M€

6,3 %
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

LES COMPTES

04

RFA 4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 324

RFA 4.2 COMPTES CONSOLIDÉS 328

4.2.1 Compte de résultat consolidé 328
4.2.2 Résultat global consolidé 329
4.2.3 Situation financière consolidée 330
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés 332
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés 333
4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés 334

RFA 4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 412

4.3.1 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 412
4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 416

RFA 4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA 422

4.4.1 États de synthèse 422
4.4.2 Annexe 424
Autres éléments d'information 436

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'assemblée générale de la société Renault,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2-A1, 2-A2 et 2-A3 de l'annexe qui exposent l'impact de la première application des normes IFRS 9 « Instruments Financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » ainsi que les conséquences du changement de méthode de comptabilisation des titres participatifs détenus par Renault SA.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

VALEUR RECOUVRABLE DES ACTIFS SPÉCIFIQUES INDUSTRIELS (VÉHICULES) DU SECTEUR AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

Risque identifié

Les actifs incorporels et corporels du secteur opérationnel « Automobile hors AVTOVAZ » s'élèvent à 18 448 millions d'euros.

Le groupe effectue des tests de dépréciations au niveau du secteur et au niveau des actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes selon les modalités décrites en note 2-M de l'annexe dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

Le test consiste à comparer la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles spécifiques dédiées à des véhicules ou à des organes avec leur valeur recouvrable, définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de flux futurs de trésorerie actualisés.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements de la direction nécessaires pour conduire ces tests.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des analyses conduites par le Groupe afin d'identifier les véhicules ou organes présentant un indice de perte de valeur ;
- rapprocher des comptes les valeurs nettes comptables des actifs spécifiques faisant l'objet du test de perte de valeur ;
- évaluer la cohérence des données sur les volumes et marges prévisionnels utilisés dans les tests avec les dernières estimations de la direction ;
- apprécier les principales hypothèses retenues par entretien avec les responsables économiques des projets testés et par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur ainsi que, si applicable, la performance historique des véhicules ou organes concernés ;
- vérifier par sondage l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie actualisés préparées par la direction ;
- comparer les taux d'actualisation après impôts avec les données de marché disponibles ;
- procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées.

MÉTHODE DE COMPTABILISATION ET VALEUR RECOUVRABLE DE L'INVESTISSEMENT DE RENAULT DANS NISSAN

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la participation dans Nissan au bilan du groupe s'élève à 20 583 millions d'euros, et Nissan contribue pour un montant de 1 509 millions d'euros au résultat net de Renault.

Comme indiqué en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Renault a une influence notable sur Nissan et comptabilise sa participation selon la méthode de la mise en équivalence. Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises, retraités pour les besoins de la consolidation de Renault en normes IFRS. Renault réalise un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur de sa participation le cas échéant.

Nous avons considéré que la méthode de comptabilisation et la valeur recouvrable de la participation dans Nissan est un point clé de l'audit compte tenu de son importance significative dans les comptes de Renault, et des principaux éléments d'attention suivants : (1) le jugement de la direction dans l'analyse de la structure de gouvernance de l'Alliance et des faits et circonstances qui conduisent à considérer que Renault exerce une influence notable sur Nissan, (2) l'exhaustivité et l'exactitude des retraitements à apporter aux comptes de Nissan pour comptabiliser la quote-part de Renault dans le résultat et les capitaux propres de cette société, (3) les estimations utilisées par la direction dans la détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- consulter les procès-verbaux de conseil d'administration et le registre des conventions réglementées, et obtenir confirmation de la part de la direction de l'absence de modifications dans la gouvernance de Nissan et/ou de nouveaux contrats structurant les relations entre Renault et Nissan susceptibles de modifier l'analyse de l'influence notable de Renault sur Nissan ;
- prendre connaissance des conclusions et des travaux d'audit réalisés par l'auditeur indépendant de Nissan conformément à nos instructions détaillant les procédures à réaliser et le format des conclusions requises dans le cadre de notre audit ;
- prendre connaissance des travaux d'audit de l'auditeur indépendant sur les principaux retraitements d'homogénéisation des comptes de Nissan avec les normes du Groupe Renault ;
- apprécier l'existence éventuelle d'indicateurs de perte de valeur – les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels Nissan opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre en constituant les indices essentiels ;
- apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de dépréciation réalisé pour confirmer la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées et aux perspectives du secteur ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

CARACTÈRE RECOUVRABLE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS DE L'INTÉGRATION FISCALE FRANÇAISE

Risque identifié

Comme indiqué en note 8-B de l'annexe aux comptes consolidés, un actif de 178 millions d'euros est comptabilisé au titre des impôts différés concernant l'intégration fiscale française.

La valeur de l'actif d'impôt différé dépend de la capacité des entités françaises du groupe à atteindre les prévisions de résultats déterminées par la direction.

Le caractère recouvrable de cet actif lié à l'intégration fiscale française est un point clé de l'audit compte tenu du jugement exercé par la direction à cet égard, notamment sur la capacité des entités juridiques concernées à utiliser dans le futur une partie des pertes fiscales reportables générées à ce jour.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des estimations de résultats attendus du groupe d'intégration fiscale française avec les principales hypothèses du plan moyen terme approuvé par le conseil d'administration ;
- comparer les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés.

CALCUL DES PERTES ATTENDUES SUR LES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES CONFORMÉMENT À LA NOUVELLE NORME COMPTABLE IFRS 9	
Risque identifié	L'activité de financement des ventes est gérée par RCI Banque avec des offres dédiées aux particuliers et aux entreprises ainsi que le financement des réseaux de concessionnaires. RCI Banque constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Depuis le 1er janvier 2018, RCI Banque applique la norme IFRS 9 « Instruments financiers », qui définit en particulier une nouvelle méthodologie d'estimation des provisions fondée sur un modèle prospectif, passant d'un provisionnement de pertes de crédit avérées à un modèle de provisionnement des pertes attendues. Les effets de la première application de la norme IFRS 9 sont détaillés dans la note 2-A1 de l'annexe aux comptes consolidés. Son incidence sur les capitaux propres (part du groupe) au 1er janvier 2018 s'élève à -94 millions d'euros (dont -128 millions d'euros de contribution de RCI Banque), dont -116 millions d'euros (dont -121 millions d'euros de contribution de RCI Banque) au titre de la dépréciation des crédits (hors impôt différé). Nous considérons que la première application de cette norme au 1er janvier 2018 et sa mise en œuvre au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 constituent un point clé de l'audit en raison de l'importance du montant des crédits à la clientèle et au réseau à l'actif du bilan du groupe, de l'utilisation de nombreux paramètres et hypothèses dans les modèles de calcul et du recours au jugement par la direction pour l'estimation des pertes de crédit attendues.

Notre réponse	Nos travaux ont notamment consisté à :
	• apprécier les principes méthodologiques suivis pour la construction des modèles, afin de contrôler leur conformité, dans leurs aspects significatifs, avec les principes de la norme IFRS 9 ;
	• apprécier la gouvernance établie en termes de validation des paramètres et des hypothèses clés appliqués dans ces modèles ou entrant dans les travaux de revue a posteriori des pertes réelles sur l'exercice écoulé (*back-testing*) ;
	• évaluer les contrôles clés portant sur les processus, les applications informatiques, les déversements de données gestion-comptabilité et les interfaces entre les applications intervenant dans le calcul des pertes de crédit attendues ;
	• sur le périmètre de crédit clientèle :
	• tester, et apprécier sur la base d'un échantillon représentatif de contrats de crédit à la clientèle, le caractère approprié des paramètres de « Probabilité de Défaut » et de « Perte en cas de Défaut » avec les contrats correspondants ;
	• sur la base de ce même échantillon, recalculer les « Pertes attendues » (*Expected Credit Loss* ou ECL) sur la situation comptable à l'ouverture et à la clôture de l'exercice ;
	• sur le périmètre de crédit réseau :
	  • tester les traitements de données, corroborer et apprécier le caractère approprié des paramètres de « Probabilité de Défaut » et de « Perte en cas de Défaut » avec les contrats correspondants ;
	  • recalculer les « Pertes attendues » sur le périmètre France sur la situation comptable d'ouverture de l'exercice et sur l'exhaustivité des données crédit réseau du périmètre au 31 décembre 2018 ;
	• apprécier la méthodologie appliquée pour déterminer la composante prospective de l'estimation des ECL (*forward looking*), notamment sur les hypothèses retenues dans l'établissement des scénarios macro-économiques, la pondération de ces scénarios et leur impact sur les paramètres de risque ;
	• réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours de crédits à la clientèle et crédit réseau, et des dépréciations du risque de crédit ;
	• apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 2-A1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Renault par l'assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG SA était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la quarantième année, dont vingt-cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique

Nous remettons un rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, et qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 4 avril 2019

KPMG Audit Département de KPMG S.A.		ERNST & YOUNG Audit	
Jean-Paul Vellutini	Laurent des Places	Aymeric de La Morandière	Philippe Berteaux

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2018 [1]	2017 [2]
Chiffre d'affaires	**4**	**57 419**	**58 770**
Coûts des biens et services vendus		(45 417)	(46 477)
Frais de recherche et développement	10-A	(2 598)	(2 590)
Frais généraux et commerciaux		(5 792)	(5 849)
Marge opérationnelle	**5**	**3 612**	**3 854**
Autres produits et charges d'exploitation	6	(625)	(48)
Autres produits d'exploitation	*6*	*149*	*214*
Autres charges d'exploitation	*6*	*(774)*	*(262)*
Résultat d'exploitation		**2 987**	**3 806**
Coût de l'endettement financier net	7	(308)	(369)
Coût de l'endettement financier brut	*7*	*(373)*	*(441)*
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	*7*	*65*	*72*
Autres produits et charges financiers	7	(45)	(22)
Résultat financier	**7**	**(353)**	**(391)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		**1 540**	**2 799**
Nissan	*12*	*1 509*	*2 791*
Autres entreprises associées et coentreprises	*13*	*31*	*8*
Résultat avant impôts		**4 174**	**6 214**
Impôts courants et différés	8	(723)	(906)
RÉSULTAT NET		**3 451**	**5 308**
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		3 302	5 212
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		149	96
Résultat net de base par action [3] *(en euros)*		12,24	19,23
Résultat net dilué par action [3] *(en euros)*		12,13	19,04
Nombre d'actions retenu *(en milliers)*			
Pour le résultat net de base par action	*9*	*269 850*	*271 080*
Pour le résultat net dilué par action	*9*	*272 222*	*273 745*

(1) Les données 2018 sont établies en application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients ». Les changements liés à l'application de ces nouvelles normes sont présentés en note 2-A.
(2) Les données 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(3) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

4.2.2 Résultat global consolidé

	2018			2017 [1]		
(en millions d'euros)	Brut	Effet impôts	Net	Brut	Effet impôts	Net
Résultat net	**4 174**	**(723)**	**3 451**	**6 214**	**(906)**	**5 308**
Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses Filiales						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	***(356)***	***(3)***	***(359)***	***13***	***(25)***	***(12)***
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	53	(16)	37	13	(25)	(12)
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres [2]	(409)	13	(396)			
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	***(483)***	***29***	***(454)***	***(142)***	***(16)***	***(158)***
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger [3]	(213)	-	(213)	(272)	-	(272)
Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes [3]	(175)	-	(175)			
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(102)	32	(70)	113	(17)	96
Couvertures de flux de trésorerie [4]	7	(4)	3	5	-	5
Actifs financiers disponibles à la vente [2] [5]				12	1	13
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres [2] [5]	-	1	1			
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)	**(839)**	**26**	**(813)**	**(129)**	**(41)**	**(170)**
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	***(206)***	***-***	***(206)***	***130***	***-***	***130***
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(68)	-	(68)	130	-	130
Autres éléments [2]	(138)	-	(138)			
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat [6]	***956***	***-***	***956***	***(1 488)***	***-***	***(1 488)***
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	960	-	960	(1 519)	-	(1 519)
Autres éléments	(4)	-	(4)	31	-	31
TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	**750**	**-**	**750**	**(1 358)**	**-**	**(1 358)**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	**(89)**	**26**	**(63)**	**(1 487)**	**(41)**	**(1 528)**
RÉSULTAT GLOBAL	**4 085**	**(697)**	**3 388**	**4 727**	**(947)**	**3 780**
Dont part des actionnaires de la société mère			3 221			3 673
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			167			107

(1) Les données 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) En application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », la classification des actifs financiers est modifiée à compter du 1er janvier 2018. Les changements liés à l'application de cette nouvelle norme sont présentés en note 2-A1.
(3) Les effets de l'application de la norme IAS 29 « Informations financières dans les économies hyperinflationnistes » aux filiales argentines sont exposés en note 2-A4. Aucun reclassement en résultat net en 2018 et en 2017.
(4) Dont 6 millions d'euros reclassés en résultat net en 2018 ((12) millions d'euros en 2017).
(5) Dont 2 millions d'euros reclassés en résultat net en 2018 (3 millions d'euros en 2017).
(6) Aucun reclassement en résultat net en 2018 et en 2017.

4.2.3 Situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018 [1]	31 décembre 2017 [2]
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et *goodwill*	10-A	5 913	5 240
Immobilisations corporelles	10-B	14 304	13 582
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		21 439	19 811
Nissan	*12*	*20 583*	*19 135*
Autres entreprises associées et coentreprises	*13*	*856*	*676*
Actifs financiers non courants	22	928	1 395
Impôts différés actifs	8	952	927
Autres actifs non courants	17	1 485	1 435
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**45 021**	**42 390**
Actifs courants			
Stocks	14	5 879	6 328
Créances de Financement des ventes	15	42 067	39 334
Créances clients de l'Automobile	16	1 399	1 753
Actifs financiers courants	22	1 963	1 932
Créances d'impôts courants	17	111	91
Autres actifs courants	17	3 779	4 014
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	14 777	14 057
TOTAL ACTIFS COURANTS		**69 975**	**67 509**
TOTAL ACTIFS		**114 996**	**109 899**

(1) Les effets de l'application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » à compter du 1er janvier 2018 sont présentés dans la note 2-A.
(2) Les données au 31 décembre 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018 [1]	31 décembre 2017 [2]
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(400)	(494)
Réévaluation des instruments financiers		236	809
Écart de conversion		(2 826)	(3 376)
Réserves		30 322	26 322
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		3 302	5 212
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		**35 546**	**33 385**
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		599	294
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**18**	**36 145**	**33 679**
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	135	180
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 531	1 584
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 603	1 514
Passifs financiers non courants	23	6 209	5 120
Autres passifs non courants	21	1 572	1 579
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		**11 050**	**9 977**
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	56	51
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	1 065	915
Passifs financiers courants	23	2 463	3 792
Dettes de Financement des ventes	23	44 495	41 395
Fournisseurs		9 505	9 904
Dettes d'impôts courants	21	289	246
Autres passifs courants	21	9 928	9 940
TOTAL PASSIFS COURANTS		**67 801**	**66 243**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		**114 996**	**109 899**

(1) Les effets de l'application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » à compter du 1er janvier 2018 sont présentés dans la note 2-A.
(2) Les données au 31 décembre 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).

4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions *(en milliers)*	Capital	Primes d'émission	Titres d'autocontrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016 PUBLIÉ DANS LES COMPTES 2017 (1)	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(321)**	**758**	**(1 668)**	**23 643**	**3 419**	**30 743**	**181**	**30 924**
Changement d'évaluation du titre participatif Renault SA (1)							139		139		139
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016 (1)	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(321)**	**758**	**(1 668)**	**23 782**	**3 419**	**30 882**	**181**	**31 063**
Résultat net 2017 (1)								5 212	5 212	96	5 308
Autres éléments du résultat global (2)					51	(1 708)	118		(1 539)	11	(1 528)
Résultat global 2017 (1)					***51***	***(1 708)***	***118***	***5 212***	***3 673***	***107***	***3 780***
Affectation du résultat net 2016							3 419	(3 419)			
Distribution							(855)		(855)	(133)	(988)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				(173)					(173)		(173)
Variations des parts d'intérêts (3)						3	(155)		(152)	139	(13)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres						(3)	13		10		10
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017 (1)	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(494)**	**809**	**(3 376)**	**26 322**	**5 212**	**33 385**	**294**	**33 679**
Transition à IFRS 9 – Ajustements à l'ouverture (4)					(21)		(73)		(94)	(2)	(96)
Transition à IFRS 15 – Ajustements à l'ouverture (4)							(229)		(229)	(9)	(238)
Application de la norme IAS 29 – Ajustements à l'ouverture (5)						14	65		79		79
SOLDE AJUSTÉ AU 1ER JANVIER 2018	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(494)**	**788**	**(3 362)**	**26 085**	**5 212**	**33 141**	**283**	**33 424**
Résultat net 2018								3 302	3 302	149	3 451
Autres éléments du résultat global (2)					(538)	487	(30)		(81)	18	(63)
Résultat global 2018					***(538)***	***487***	***(30)***	***3 302***	***3 221***	***167***	***3 388***
Affectation du résultat net 2017							5 212	(5 212)			
Distribution							(958)		(958)	(94)	(1 052)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				94					94		94
Variations des parts d'intérêts (3)						33	39		72	241	313
Indexation 2018 des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste (5)						3	86		89	1	90
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres (6)					(14)	13	(112)		(113)	1	(112)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(400)**	**236**	**(2 826)**	**30 322**	**3 302**	**35 546**	**599**	**36 145**

(1) Les données au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.
(3) Les variations des parts d'intérêt comprennent les effets des acquisitions ou cessions de participations, ainsi que des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle. En 2017, elles comprennent les effets de l'acquisition par Renault des titres Alliance Rostec Auto b.v. précédemment détenus par Nissan intervenue en septembre 2017 et d'une option de vente souscrite auprès d'un tiers sur des actions AVTOVAZ pour (139) millions d'euros en capitaux propres part des actionnaires de la société mère et 87 millions d'euros en part des participations ne donnant pas le contrôle (note 3-B). En 2018, elles comprennent les effets des augmentations de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. et d'AVTOVAZ et des acquisitions de titres AVTOVAZ par Alliance Rostec Auto b.v. en raison d'une offre publique d'achat et d'une offre de retrait obligatoires (note 3-B).
(4) Les effets de l'application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » à compter du 1er janvier 2018 pour le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale sont présentés dans la note 2-A.
(5) Les effets de l'application d'IAS 29 « Informations financières dans les économies hyperinflationnistes » pour les activités en Argentine sont présentés en note 2-A4.
(6) Outre les coûts des paiements fondés sur des actions, comprend principalement les effets de l'application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » à compter du 1er janvier 2018 pour la participation dans Nissan (note 12).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2018 sont commentés en note 18.

4.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 [1]
Résultat net		**3 451**	**5 308**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		(44)	(51)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeurs		3 245	3 046
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(1 540)	(2 799)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	1 396	1 032
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		2	3
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [2]		**6 510**	**6 539**
Dividendes reçus des sociétés cotées [3]		**828**	**761**
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(3 596)	(4 617)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(160)	(888)
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes		**(3 756)**	**(5 505)**
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	4 245	7 409
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(3 148)	(3 797)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		2 435	2 353
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		61	(227)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		**3 593**	**5 738**
Variation des actifs immobilisés donnés en location		**(519)**	**(622)**
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	**26-B**	**551**	**(112)**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS		**7 207**	**6 799**
Intérêts reçus		67	70
Intérêts payés		(332)	(451)
Impôts courants (payés) / reçus		(657)	(716)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		**6 285**	**5 702**
Investissements incorporels et corporels	26-C	(4 407)	(3 601)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		131	153
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(29)	(31)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise		(215)	(37)
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres		8	1
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		(150)	(117)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		**(4 662)**	**(3 632)**
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(1 027)	(916)
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle [4]		11	(41)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-I	(94)	(133)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle [5]		(41)	(226)
Flux de trésorerie avec les actionnaires		**(1 151)**	**(1 316)**
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	1 895	2 259
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(1 455)	(2 134)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(242)	(516)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	**23-B**	**198**	**(391)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		**(953)**	**(1 707)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**670**	**363**

(1) Les données 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.
(3) Correspond aux dividendes Daimler (44 millions d'euros en 2018 et 51 millions d'euros en 2017) et Nissan (784 millions d'euros en 2018 et 710 millions d'euros en 2017).
(4) Comprend principalement l'acquisition par Renault des titres Alliance Rostec Auto b.v. précédemment détenus par Nissan intervenue en septembre 2017 (note 3-B).
(5) Dans le cadre de la réglementation en vigueur, Renault a acquis pour 121 millions d'euros d'actions Renault cédées par l'État en novembre 2017, en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés dans le délai d'un an. Le plan d'actionnariat réservé, appelé « Share the Future », a été mis en œuvre au second semestre 2018. Les actions ont été cédées par Renault pour un montant net de 76 millions d'euros (note 18-C).

(en millions d'euros)	2018	2017
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	**14 057**	**13 853**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	670	363
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie [1]	50	(159)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture [2]	**14 777**	**14 057**

(1) Comprend un ajustement de 11 millions d'euros lié à la mise en œuvre de la norme de IAS 29 « Informations financières dans les économies hyperinflationnistes » pour les filiales argentines (note 2-A4).
(2) La trésorerie faisant l'objet de restrictions d'utilisation est décrite en note 22-C.

4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés

4.2.6.1	**INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS**	335
4.2.6.2	**RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE**	342
Note 1	Approbation des comptes	342
Note 2	Règles et méthodes comptables	342
Note 3	Évolution du périmètre de consolidation	358
4.2.6.3	**COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL**	360
Note 4	Chiffre d'affaires	360
Note 5	Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	361
Note 6	Autres produits et charges d'exploitation	361
Note 7	Résultat financier	362
Note 8	Impôts courants et différés	363
Note 9	Résultat net de base et résultat net dilué par action	365
4.2.6.4	**ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES**	366
Note 10	Immobilisations incorporelles et corporelles	366
Note 11	Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location)	368
Note 12	Participation dans Nissan	369
Note 13	Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	373
Note 14	Stocks	375
Note 15	Créances de Financement des ventes	375
Note 16	Créances clients de l'Automobile	376
Note 17	Autres actifs courants et non courants	377
Note 18	Capitaux propres	377
Note 19	Provisions pour engagements de retraite et assimilés	382
Note 20	Évolution des provisions pour risques et charges	386
Note 21	Autres passifs courants et non courants	386
4.2.6.5	**ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS**	387
Note 22	Actifs financiers – trésorerie et équivalents de trésorerie	387
Note 23	Passifs financiers et dettes de Financement des ventes	388
Note 24	Instruments financiers par catégorie, juste valeur et effets en résultat	393
Note 25	Dérivés et gestion des risques financiers	396
4.2.6.6	**FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS**	403
Note 26	Flux de trésorerie	403
Note 27	Parties liées	404
Note 28	Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	405
Note 29	Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	407
Note 30	Événements postérieurs à la clôture	407
Note 31	Sociétés consolidées	407

4.2.6.1 Informations sur les secteurs opérationnels et les Régions

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont les suivants :

- le secteur « Automobile hors AVTOVAZ » regroupe le périmètre des activités automobiles du Groupe tel qu'il était avant la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du groupe AVTOVAZ. Il comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile pour les marques Renault, Dacia et Samsung ainsi que les filiales assurant la gestion de la trésorerie du secteur. Il comprend aussi les participations dans les entreprises associées et coentreprises du domaine automobile, la principale étant Nissan ;
- le secteur « Financement des ventes », considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque, ses filiales et participations dans des entreprises associées et coentreprises auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale ;
- le secteur « AVTOVAZ », qui comprend le groupe AVTOVAZ, constructeur automobile russe, et sa société mère la coentreprise Alliance Rostec Auto b.v. depuis leur prise de contrôle au sens d'IFRS 10 en décembre 2016.

A – Informations par secteur opérationnel

A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ [1]	AVTOVAZ [1]	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2018 [2]							
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**51 171**	**3 040**	**-**	**54 211**	**3 208**	**-**	**57 419**
Chiffre d'affaires intersecteurs	96	815	(815)	96	18	(114)	-
Chiffre d'affaires du secteur	**51 267**	**3 855**	**(815)**	**54 307**	**3 226**	**(114)**	**57 419**
Marge opérationnelle [3]	**2 202**	**204**	**-**	**2 406**	**1 204**	**2**	**3 612**
Résultat d'exploitation	**1 583**	**209**	**-**	**1 792**	**1 193**	**2**	**2 987**
Résultat financier [4]	**(97)**	**(95)**	**-**	**(192)**	**(11)**	**(150)**	**(353)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	**1 527**	**(3)**	**-**	**1 524**	**16**	**-**	**1 540**
Résultat avant impôts	**3 013**	**111**	**-**	**3 124**	**1 198**	**(148)**	**4 174**
Impôts courants et différés	(369)	(26)	-	(395)	(330)	2	(723)
RÉSULTAT NET	**2 644**	**85**	**-**	**2 729**	**868**	**(146)**	**3 451**

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2018 le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (311 millions d'euros pour l'année 2018). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.
(2) Les données 2018 sont établies en application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients ». Les changements liés à l'application de ces nouvelles normes sont présentés en note 2-A.
(3) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.
(4) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ [1]	AVTOVAZ [1]	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017 [2]							
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**53 530**	**2 727**	**-**	**56 257**	**2 513**	**-**	**58 770**
Chiffre d'affaires intersecteurs	(379)	765	(765)	(379)	532	(153)	-
Chiffre d'affaires du secteur	**53 151**	**3 492**	**(765)**	**55 878**	**3 045**	**(153)**	**58 770**
Marge opérationnelle [3]	**2 630**	**57**	**(2)**	**2 685**	**1 050**	**119**	**3 854**
Résultat d'exploitation	**2 617**	**23**	**(2)**	**2 638**	**1 049**	**119**	**3 806**
Résultat financier	**(279)**	**(112)**	**-**	**(391)**	**-**	**-**	**(391)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	**2 808**	**(24)**	**-**	**2 784**	**15**	**-**	**2 799**
Résultat avant impôts	**5 146**	**(113)**	**(2)**	**5 031**	**1 064**	**119**	**6 214**
Impôts courants et différés	(543)	(2)	-	(545)	(325)	(36)	(906)
RÉSULTAT NET	**4 603**	**(115)**	**(2)**	**4 486**	**739**	**83**	**5 308**

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2017 le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (276 millions d'euros pour l'année 2017). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.
(2) Les données 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(3) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

31 DÉCEMBRE 2018*

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
ACTIFS							
Actifs non courants							
Immobilisations incorporelles et corporelles, et *goodwill*	18 448	1 422	-	19 870	347	-	20 217
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	21 314	11	-	21 325	114	-	21 439
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	6 907	-	(855)	6 052	2	(5 201)	853
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	75	-	-	75	-	-	75
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 738	342	(107)	1 973	464	-	2 437
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**48 482**	**1 775**	**(962)**	**49 295**	**927**	**(5 201)**	**45 021**
Actifs courants							
Stocks	5 515	321	-	5 836	43	-	5 879
Créances sur la clientèle	1 295	205	(80)	1 420	42 854	(808)	43 466
Actifs financiers courants	1 415	-	(6)	1 409	1 369	(815)	1 963
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 764	157	(4)	2 917	5 028	(4 055)	3 890
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 691	89	(3)	11 777	3 094	(94)	14 777
TOTAL ACTIFS COURANTS	**22 680**	**772**	**(93)**	**23 359**	**52 388**	**(5 772)**	**69 975**
TOTAL ACTIFS	**71 162**	**2 547**	**(1 055)**	**72 654**	**53 315**	**(10 973)**	**114 996**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS							
Capitaux propres	**36 061**	**908**	**(859)**	**36 110**	**5 249**	**(5 214)**	**36 145**
Passifs non courants							
Provisions – part à plus d'un an	2 529	27	-	2 556	578	-	3 134
Passifs financiers non courants	5 508	688	-	6 196	13	-	6 209
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	1 070	34	(106)	998	709	-	1 707
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**9 107**	**749**	**(106)**	**9 750**	**1 300**	**-**	**11 050**
Passifs courants							
Provisions – part à moins d'un an	1 046	44	-	1 090	31	-	1 121
Passifs financiers courants	3 258	94	(9)	3 343	-	(880)	2 463
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 279	495	(78)	9 696	45 311	(1 007)	54 000
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 411	257	(3)	12 665	1 424	(3 872)	10 217
TOTAL PASSIFS COURANTS	**25 994**	**890**	**(90)**	**26 794**	**46 766**	**(5 759)**	**67 801**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**71 162**	**2 547**	**(1 055)**	**72 654**	**53 315**	**(10 973)**	**114 996**

* *Les effets de l'application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » à compter du 1er janvier 2018 sont présentés dans la note 2-A.*

31 DÉCEMBRE 2017*

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
ACTIFS							
Actifs non courants							
Immobilisations incorporelles et corporelles, et *goodwill*	16 818	1 616	-	18 434	388	-	18 822
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	19 694	15	-	19 709	102	-	19 811
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	6 241	-	(303)	5 938	2	(4 634)	1 306
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	139	-	(50)	89	-	-	89
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 709	477	(146)	2 040	411	(89)	2 362
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**44 601**	**2 108**	**(499)**	**46 210**	**903**	**(4 723)**	**42 390**
Actifs courants							
Stocks	5 939	344	-	6 283	45	-	6 328
Créances sur la clientèle	2 238	214	(435)	2 017	39 972	(902)	41 087
Actifs financiers courants	1 181	-	(38)	1 143	1 610	(821)	1 932
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 853	139	(6)	2 986	4 761	(3 642)	4 105
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 718	130	(3)	11 845	2 354	(142)	14 057
TOTAL ACTIFS COURANTS	**23 929**	**827**	**(482)**	**24 274**	**48 742**	**(5 507)**	**67 509**
TOTAL ACTIFS	**68 530**	**2 935**	**(981)**	**70 484**	**49 645**	**(10 230)**	**109 899**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS							
Capitaux propres	**33 684**	**(99)**	**(138)**	**33 447**	**4 672**	**(4 440)**	**33 679**
Passifs non courants							
Provisions – part à plus d'un an	2 549	18	-	2 567	531	-	3 098
Passifs financiers non courants	4 111	1 211	(215)	5 107	13	-	5 120
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	1 147	83	(146)	1 084	675	-	1 759
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**7 807**	**1 312**	**(361)**	**8 758**	**1 219**	**-**	**9 977**
Passifs courants							
Provisions – part à moins d'un an	868	87	-	955	11	-	966
Passifs financiers courants	4 270	532	(41)	4 761	-	(969)	3 792
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 595	824	(400)	10 019	42 248	(968)	51 299
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 306	279	(41)	12 544	1 495	(3 853)	10 186
TOTAL PASSIFS COURANTS	**27 039**	**1 722**	**(482)**	**28 279**	**43 754**	**(5 790)**	**66 243**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**68 530**	**2 935**	**(981)**	**70 484**	**49 645**	**(10 230)**	**109 899**

* *Les données au 31 décembre 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).*

A3 Flux de trésorerie par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2018							
Résultat net	**2 644**	**85**	**-**	**2 729**	**868**	**(146)**	**3 451**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(44)	-	-	(44)	-	-	(44)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 066	109	-	3 175	70	-	3 245
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 527)	3	-	(1 524)	(16)	-	(1 540)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	825	90	(1)	914	503	(21)	1 396
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	2	-	-	2	-	-	2
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [1]	**4 966**	**287**	**(1)**	**5 252**	**1 425**	**(167)**	**6 510**
Dividendes reçus des sociétés cotées [2]	**828**	**-**	**-**	**828**	**-**	**-**	**828**
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	(3 586)	(170)	(3 756)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	3 593	-	3 593
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(509)	-	-	(509)	(10)	-	(519)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	781	16	6	803	(331)	79	551
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**6 066**	**303**	**5**	**6 374**	**1 091**	**(258)**	**7 207**
Intérêts reçus	71	5	(2)	74	-	(7)	67
Intérêts payés	(263)	(95)	2	(356)	-	24	(332)
Impôts courants (payés) / reçus	(388)	(14)	-	(402)	(255)	-	(657)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 486**	**199**	**5**	**5 690**	**836**	**(241)**	**6 285**

(1) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.
(2) Correspond aux dividendes Daimler (44 millions d'euros) et Nissan (784 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2018							
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 486**	**199**	**5**	**5 690**	**836**	**(241)**	**6 285**
Investissements incorporels	(1 735)	(32)	-	(1 767)	(4)	-	(1 771)
Investissements corporels	(2 557)	(83)	19	(2 621)	(15)	-	(2 636)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	126	31	(24)	133	-	(2)	131
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(15)	(2)	-	(17)	(12)	-	(29)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(159)	-	-	(159)	(48)	-	(207)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(156)	-	6	(150)	-	-	(150)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(4 496)**	**(86)**	**1**	**(4 581)**	**(79)**	**(2)**	**(4 662)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 149)	-	-	(1 149)	(153)	151	(1 151)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	233	(139)	(7)	87	-	111	198
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**(916)**	**(139)**	**(7)**	**(1 062)**	**(153)**	**262**	**(953)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**74**	**(26)**	**(1)**	**47**	**604**	**19**	**670**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2018							
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**11 718**	**130**	**(3)**	**11 845**	**2 354**	**(142)**	**14 057**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	74	(26)	(1)	47	604	19	670
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(101)	(15)	1	(115)	136	29	50
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**11 691**	**89**	**(3)**	**11 777**	**3 094**	**(94)**	**14 777**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017 [1]							
Résultat net	**4 603**	**(115)**	**(2)**	**4 486**	**739**	**83**	**5 308**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(51)	-	-	(51)	-	-	(51)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	2 852	109	-	2 961	85	-	3 046
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(2 808)	24	-	(2 784)	(15)	-	(2 799)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	499	139	-	638	372	22	1 032
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	3	-	-	3	-	-	3
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [2]	**5 098**	**157**	**(2)**	**5 253**	**1 181**	**105**	**6 539**
Dividendes reçus des sociétés cotées [3]	**761**	**-**	**-**	**761**	**-**	**-**	**761**
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	(5 568)	63	(5 505)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	5 871	(133)	5 738
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(529)	-	-	(529)	(93)	-	(622)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	447	98	5	550	(613)	(49)	(112)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**5 777**	**255**	**3**	**6 035**	**778**	**(14)**	**6 799**
Intérêts reçus	68	17	(4)	81	1	(12)	70
Intérêts payés	(352)	(128)	4	(476)	-	25	(451)
Impôts courants (payés) / reçus	(487)	(6)	-	(493)	(220)	(3)	(716)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 006**	**138**	**3**	**5 147**	**559**	**(4)**	**5 702**

(1) Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.
(3) Correspond aux dividendes Daimler (51 millions d'euros) et Nissan (710 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017							
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 006**	**138**	**3**	**5 147**	**559**	**(4)**	**5 702**
Investissements incorporels	(1 285)	(24)	-	(1 309)	(2)	-	(1 311)
Investissements corporels	(2 221)	(81)	17	(2 285)	(5)	-	(2 290)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	144	29	(20)	153	-	-	153
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(16)	-	-	(16)	(15)	-	(31)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(37)	1	-	(36)	-	-	(36)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(228)	-	-	(228)	-	111	(117)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(3 643)**	**(75)**	**(3)**	**(3 721)**	**(22)**	**111**	**(3 632)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 267)	-	-	(1 267)	(49)	-	(1 316)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(54)	(194)	(3)	(251)	-	(140)	(391)
FLUX DE TRÉSORERIE LIES AU FINANCEMENT	**(1 321)**	**(194)**	**(3)**	**(1 518)**	**(49)**	**(140)**	**(1 707)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**42**	**(131)**	**(3)**	**(92)**	**488**	**(33)**	**363**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017							
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**11 820**	**277**	**-**	**12 097**	**1 894**	**(138)**	**13 853**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	42	(131)	(3)	(92)	488	(33)	363
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(144)	(16)	-	(160)	(28)	29	(159)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**11 718**	**130**	**(3)**	**11 845**	**2 354**	**(142)**	**14 057**

A4 Autres informations relatives aux secteurs automobiles : position nette de liquidité ou endettement financier net et *free cash flow* opérationnel

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net et le *free cash flow* opérationnel ne sont présentés que pour les secteurs automobiles car ces indicateurs ne sont pas appropriés pour le pilotage de l'activité de Financement des ventes.

Le Groupe inclut dans la position nette de liquidité ou l'endettement financier net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur.

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ OU ENDETTEMENT FINANCIER NET

	31 décembre 2018			
(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ*	Opérations intra Automobile	Total Automobile
Passifs financiers non courants	(5 508)	(688)	-	(6 196)
Passifs financiers courants	(3 258)	(94)	9	(3 343)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	55	-	-	55
Actifs financiers courants	1 415	-	(6)	1 409
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 691	89	(3)	11 777
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE	**4 395**	**(693)**	**-**	**3 702**

* *La diminution de l'endettement financier net du secteur AVTOVAZ résulte principalement des effets de la capitalisation d'une dette envers Russian Technologies pour 30,7 milliards de roubles, de prêts de Renault vis-à-vis d'AVTOVAZ pour 6 milliards de roubles et des passifs financiers long terme d'Alliance Rostec Auto b.v. pour 11,5 milliards de roubles (soit un total de 694 millions d'euros au cours du 31 décembre 2017) ainsi convertis en titres.*

	31 décembre 2017*			
(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile
Passifs financiers non courants	(4 111)	(1 211)	215	(5 107)
Passifs financiers courants	(4 270)	(532)	41	(4 761)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	139	-	(50)	89
Actifs financiers courants	1 181	-	(38)	1 143
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 718	130	(3)	11 845
Prêts capitalisables Renault s.a.s. à AVTOVAZ	(87)	-	87	-
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE	**4 570**	**(1 613)**	**252**	**3 209**

* *Les données au 31 décembre 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).*

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	Année 2018			
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	4 966	287	(1)	5 252
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	781	16	6	803
Intérêts reçus par l'Automobile	71	5	(2)	74
Intérêts payés par l'Automobile	(263)	(95)	2	(356)
Impôts courants (payés) / reçus	(388)	(14)	-	(402)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(4 166)	(84)	(5)	(4 255)
Véhicules et batteries donnés en location	(509)	-	-	(509)
***Free cash flow* opérationnel des secteurs automobiles**	**492**	**115**	**-**	**607**

(en millions d'euros)	Année 2017			
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	5 098	157	(2)	5 253
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	447	98	5	550
Intérêts reçus par l'Automobile	68	17	(4)	81
Intérêts payés par l'Automobile	(352)	(128)	4	(476)
Impôts courants (payés) / reçus	(487)	(6)	-	(493)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 362)	(76)	(3)	(3 441)
Véhicules et batteries donnés en location	(529)	-	-	(529)
***Free cash flow* opérationnel des secteurs automobiles**	**883**	**62**	**-**	**945**

B – Informations par Région

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. Les Régions sont définies en section 1.3.1.3 du Document de référence.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(en millions d'euros)	Europe [1]	Amériques [2]	Asie – Pacifique [2]	Afrique – Moyen-Orient – Inde	Eurasie	Total consolidé
2018						
Chiffre d'affaires	36 704	4 684	4 566	3 903	7 562	57 419
Dont AVTOVAZ	*39*	*2*	-	*18*	*3 292*	*3 351*
Immobilisations corporelles et incorporelles	14 800	821	519	661	3 416	20 217
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	*1 422*	*1 422*
2017						
Chiffre d'affaires	36 249	5 114	5 297	4 512	7 598	58 770
Dont AVTOVAZ	*44*	*5*	-	*2*	*2 951*	*3 002*
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 956	1 073	522	706	3 565	18 822
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	*1 533*	*1 533*

(1) Dont France :

(en millions d'euros)	2018	2017
Chiffre d'affaires	**13 533**	**12 670**
Immobilisations corporelles et incorporelles	**11 735**	**10 325**

(2) La Région Asie-Pacifique comprend les ventes à Nissan de véhicules fabriqués en Corée qui sont à destination des États-Unis. Elles étaient précédemment classées dans la Région Amériques. Les chiffres de l'année 2017 ont été retraités pour 1 659 millions d'euros.

4.2.6.2 Règles, méthodes et périmètre

NOTE 1
APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 13 février 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

NOTE 2
RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application de la réglementation européenne, les comptes consolidés du Groupe Renault de l'exercice 2018 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2018 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A – Évolutions des règles et méthodes comptables

Le Groupe Renault applique les normes et amendements parus au Journal Officiel de l'Union européenne d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018.

NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1ER JANVIER 2018	
Amendements IFRS 2	Classements et évaluation des paiements sur base d'action
IFRS 9	Instruments financiers
IFRS 15 et amendements subséquents	Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients
IFRIC 22	Paiements d'avance sur transactions en devise
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2014 – 2016	Diverses dispositions concernant IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ».

Les changements liés à l'application des normes IFRS 9 et 15 sont présentés ci-après.

Les autres normes et amendements d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 sont sans effet significatif sur les états financiers du Groupe.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouveaux textes ci-après parus au Journal Officiel de l'Union européenne et dont l'application sera obligatoire au 1er janvier 2019 ou ultérieurement.

NOUVEAUX TEXTES PUBLIÉS AU JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION EUROPÉENNE NON APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE	
IFRS 16	Contrats de location
IFRIC 23	Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

Le 9 novembre 2017, l'Union européenne a publié au Journal Officiel la norme IFRS 16 « Contrats de location » qui remplacera la norme IAS 17 et les interprétations IFRIC et SIC associées et viendra supprimer la distinction précédemment faite entre les contrats de location simple et les contrats de location financement côté preneur. Selon IFRS 16, un preneur comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une dette financière représentative de l'obligation locative. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti et l'obligation locative, évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements locatifs sur la durée de location, est désactualisée au taux implicite du contrat de location s'il peut être facilement déterminé ou au taux d'emprunt marginal sinon.

Le Groupe a procédé au recensement de ses contrats de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 et a estimé les impacts de son application conformément aux principes de la norme. Les contrats de locations immobilières représentent les principaux engagements du Groupe et constitueront l'essentiel des contrats retraités. Le Groupe n'attend pas d'effet significatif sur le résultat opérationnel suite à l'application de la norme. À la date de transition, une dette financière additionnelle au titre des contrats de location opérationnelle sera comptabilisée pour un montant dont l'estimation est actuellement supérieure au montant des engagements de location opérationnelle (voir note 28-A1) et inférieure à 800 millions d'euros. Les flux financiers présentés dans le tableau des flux de trésorerie seront modifiés conformément aux préconisations de la norme : les charges de loyer précédemment reconnues en flux d'exploitation seront annulées, les flux relatifs aux intérêts financiers seront présentés en flux d'exploitation et le remboursement des dettes locatives sera présenté en flux de financement.

Le Groupe appliquera la norme au 1er janvier 2019 et envisage de l'appliquer selon la méthode dite rétrospective simplifiée.

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur les montants comptabilisés lié à la mise en œuvre d'IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » à compter du 1er janvier 2019.

A1 Changements dans les états financiers issus de la première application de la norme IFRS 9 « Instruments Financiers »

Le 29 novembre 2016, l'Union européenne a publié au Journal Officiel de l'Union européenne la norme IFRS 9 « Instruments Financiers » appliquée dans les comptes consolidés du Groupe Renault à compter du 1er janvier 2018. Les exigences de la norme IFRS 9 ont introduit de multiples changements en comparaison des principes édictés par la norme IAS 39 « Instruments Financiers – Comptabilisation et Évaluation », principalement dans le secteur Financement des ventes. Les évolutions majeures dans les principes comptables du Groupe sont présentées ci-après.

A1.1 CLASSIFICATION DES ACTIFS FINANCIERS

La norme IFRS 9 contient trois catégories d'évaluation des actifs financiers après leur comptabilisation initiale : le coût amorti, la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global et la juste valeur par le biais du résultat net.

La classification des actifs financiers selon ces trois catégories repose sur le modèle économique que suit l'entité pour la gestion de ces actifs et sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie de ces instruments. Les prêts, créances et autres instruments de dette considérés comme « basiques » au sens de la norme (*flux contractuels correspondant uniquement à des remboursements du principal et aux versements des intérêts*) sont ainsi mesurés au coût amorti s'ils sont gérés dans l'objectif de collecter les flux de trésorerie contractuels ou à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global s'ils sont gérés dans l'objectif de collecter les flux de trésorerie contractuels et de céder l'actif tandis que les instruments de dette qui ne répondent pas à cette définition ou à ces modalités de gestion sont mesurés à la juste valeur par résultat. Les instruments de capitaux propres sont mesurés à la juste valeur par résultat ou, sur option irrévocable, à la juste valeur par autres éléments du résultat global.

Les anciennes catégories de la norme IAS 39 (prêts et créances, actifs financiers à la juste valeur par résultat, les placements détenus jusqu'à leur échéance et actifs financiers disponibles à la vente) ne sont plus en vigueur dans la dénomination des actifs financiers. Le Groupe a élaboré un nouveau classement comptable de ces actifs financiers conformément aux nouvelles catégories d'IFRS 9 afin de remplacer les anciennes catégories de la norme IAS 39.

L'application de ces nouvelles dispositions a conduit le Groupe à opter de manière irrévocable pour la présentation en juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global des variations sur les titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique avec ce constructeur. Ces titres étaient précédemment comptabilisés en actifs disponibles à la vente. Par ailleurs, les titres d'OPCVM et de fonds communs de placements sont désormais évalués à la juste valeur par le résultat.

Concernant les titres de participation de sociétés contrôlées non consolidées car non significatives, ils continueront à être présentés en autres actifs courants. Il s'agit de participations non significatives sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif.

En revanche, les participations dans des entités non significatives sur lesquelles le Groupe détient un contrôle conjoint ou une influence notable, précédemment comptabilisées en Actifs disponibles à la vente, seront désormais présentées comme le prévoient les normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées » qui leur seraient appliquées si elles avaient été consolidées.

A1.2 COMPTABILISATION DES PASSIFS FINANCIERS

La norme IFRS 9 n'introduit pas de changement dans la classification et l'évaluation des passifs financiers.

À l'occasion des travaux relatifs à l'application d'IFRS 9, le Groupe a revu les modalités de comptabilisation des titres participatifs détenus par Renault SA et a décidé d'opérer un changement de méthode comptable volontaire qui est présenté en note 2-A3.

A1.3 DÉPRÉCIATION DES ACTIFS FINANCIERS

La norme IFRS 9 a remplacé le modèle de dépréciation des actifs financiers d'IAS 39 basé sur les pertes de crédit avérées par un modèle prospectif fondé sur les pertes de crédit attendues. Le champ d'application du nouveau modèle de provisionnement inclut les actifs évalués au coût amorti ou à la juste valeur par autres éléments du résultat global mais exclut les instruments de capitaux propres (titres de participation notamment).

Concernant les créances d'exploitation du secteur Automobile, s'agissant de créances à court terme sans composante de financement significative, le Groupe a déployé une approche simplifiée basée sur une appréciation prospective du risque de crédit à l'initiation de la créance et sur son aggravation au cours du temps. Ce nouveau modèle de dépréciation conduit à constater un complément de dépréciation des créances saines, pour des montants toutefois non significatifs.

Dans le secteur Financement des ventes, des analyses approfondies ont été menées afin de définir une nouvelle méthodologie de provisionnement. Ainsi les instruments financiers entrant dans le champ de la norme se voient-ils affectés d'une dépréciation pour pertes attendues :

- dès sa comptabilisation initiale, l'instrument est affecté d'une perte de valeur représentant les pertes attendues à 12 mois ;
- en cas de détérioration significative du risque de crédit depuis sa comptabilisation initiale, l'instrument est affecté d'une perte de valeur représentant les pertes de crédit attendues sur sa durée de vie.

La date de comptabilisation initiale est la date de signature de l'engagement irrévocable de financement ou, s'agissant de titres, leur date d'acquisition.

La définition du risque de défaillance selon IAS 39 n'est pas remise en cause par IFRS 9. Les définitions de douteux et de compromis seront donc maintenues pour la mesure des pertes avérées. Il est par ailleurs important de noter qu'il existe au niveau du secteur Financement des ventes une concordance forte entre la notion de douteux comptable et de défaut bâlois.

Afin d'avoir une cohérence entre son dispositif prudentiel de gestion des risques et son dispositif comptable d'évaluation des provisions, le secteur Financement des ventes a mis en place une approche avancée basée sur les modèles de risque de crédit bâlois pour les crédits, les créances de location financière, les engagements de financements irrévocables et garanties financières accordés à la clientèle et au réseau dans les principaux pays où il est implanté (Allemagne, Brésil, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni pour les activités de financement de la clientèle et du réseau, Corée pour l'activité clientèle uniquement). Ces actifs représentent plus de 85 % des actifs financiers dans le périmètre d'IFRS 9. Pour les autres actifs, une approche standard basée sur une méthodologie simplifiée est appliquée s'agissant de portefeuilles non significatifs. Le calcul de la dépréciation pour pertes attendues dans le secteur Financement des ventes inclut également des données prospectives de type macroéconomique (*forward looking*) afin de tenir compte de l'évolution des indicateurs et éléments sectoriels.

L'application de cette nouvelle méthodologie de dépréciation a conduit à un ajustement des capitaux propres d'ouverture du Groupe de (96) millions d'euros net d'impôts différés.

A1.4 COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

Le Groupe applique les dispositions de la norme IFRS 9 sur l'ensemble de ses opérations de micro-couverture (couvertures de matières premières, devises et taux). Les effets des évolutions liées à la norme portent principalement sur la documentation de l'efficacité des opérations de couverture et n'ont pas d'impact dans les états financiers.

En attente de l'évolution du référentiel IFRS, le Groupe continue d'appliquer les dispositions de la norme IAS 39 pour la documentation des opérations de macro-couverture.

Concernant la couverture d'investissement net mise en place par le Groupe sur les titres Nissan mis en équivalence dans les comptes consolidés, la norme IFRS 9 n'introduit de changement ni dans la documentation de l'efficacité de cette couverture ni dans la comptabilisation de ses effets.

A1.5 CHANGEMENTS DANS LES ÉTATS FINANCIERS ISSUS DE LA PREMIÈRE APPLICATION D'IFRS 9

Les changements résultant de l'adoption d'IFRS 9 ont été appliqués de manière rétrospective simplifiée dans les comptes de 2018, avec l'application des mesures de simplification décrites ci-après :

- les comptes consolidés de l'exercice 2017 présentés en période comparative n'ont pas fait l'objet de retraitements au titre de l'application de la norme IFRS 9 et sont donc identiques aux états financiers publiés en 2017 selon les principes comptables en vigueur au titre de la norme IAS 39 « Instruments Financiers – Comptabilisation et Évaluation » ;
- les différences de valeur comptable sur les actifs financiers à la date de première application de la norme IFRS 9 ont été enregistrées dans les capitaux propres en réserves ou autres éléments du résultat global au 1er janvier 2018.

Le tableau ci-dessous présente les effets nets d'impôts de l'application des dispositions d'IFRS 9 sur les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018 pour le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale :

(en millions d'euros)	Réserves	Réévaluation des instruments financiers	Impact de la transition à IFRS 9 – Total
CAPITAUX PROPRES PART DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE			
Dépréciations au titre de pertes de crédit attendues sur les créances de l'Automobile	(5)		(5)
Nouvelle méthodologie de dépréciation des créances de Financement des ventes	(116)		(116)
Dépréciations au titre du risque de pertes attendues sur des instruments de dettes évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(1)	1	-
Reclassements	26	(26)	-
Impôt	23	4	27
Effet sur le bilan d'ouverture 1er janvier 2018	**(73)**	**(21)**	**(94)**
CAPITAUX PROPRES PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE			
Dépréciation au titre de pertes de crédit attendues sous IFRS 9			(3)
Impôt			1
Effet sur le bilan d'ouverture 1er janvier 2018			**(2)**

Le tableau suivant présente le passage au 1er janvier 2018 des catégories d'actifs financiers selon IAS 39 (telles qu'elles sont présentées en note 24-A de l'annexe aux comptes consolidés 2017) aux nouvelles catégories selon IFRS 9 :

	Catégories selon IAS 39						
(en millions d'euros)	**Prêts et créances (coût amorti)**	**Juste valeur par résultat**	**Actifs disponibles à la vente**	**Détenus à des fins de transaction**	**Selon la norme de référence : IFRS 10 ou 11, ou IAS 28**	**Juste valeur – Instruments de couverture**	**Valorisations en application d'IAS 39**
Montants totaux par catégories IAS 39 valorisés en application d'IAS 39	**57 065**	**15**	**2 578**	**4 102**	**141**	**109**	**64 010**
Classification en application d'IFRS 9			**Valorisations en application d'IFRS 9**				**Valorisations en application d'IAS 39**
Créances de Financement des ventes	39 212						39 334
Créances clients de l'Automobile	1 748						1 753
Autres créances	5 292						5 292
Prêts	512						512
Trésorerie	7 417						7 417
Équivalents de trésorerie	2 757						2 757
Instruments de dettes au coût amorti	**56 938**						**57 065**
Titres de sociétés non contrôlées - sociétés ni sous influence notable ni sous contrôle conjoint			1 165				1 165
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables			**1 165**				**1 165**
Valeurs mobilières et Titres de créances négociables			951				951
Équivalent de trésorerie			130				130
Instruments de dettes à la juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables			**1 081**				**1 081**
Titres de sociétés non contrôlées – sociétés ni sous influence notable ni sous contrôle conjoint (1)			100				100
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat			**100**				**100**
Autres créances		15					15
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile						10	10
Valeurs mobilières et Titres de créances négociables			232				232
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile et du Financement des ventes				349			349
Dérivés sur opérations de financement de l'Automobile et du Financement des ventes						99	99
Équivalents de trésorerie				3 753			3 753
Instruments de dettes à la juste valeur par résultat		**15**	**232**	**4 102**		**109**	**4 458**
Titres de sociétés non contrôlées – sociétés sous influence notable ou contrôle conjoint (2)					41		41
Titres de sociétés contrôlées non consolidées (3)					100		100
Instruments de capitaux propres évalués selon leur norme de référence : IFRS 10 ou 11, ou IAS 28					**141**		**141**
TOTAUX PAR CATÉGORIES IAS 39	**56 938**	**15**	**2 578**	**4 102**	**141**	**109**	**64 010**
TOTAL GÉNÉRAL IFRS 9			**63 883**				

(1) Le Groupe a opté, conformément au paragraphe 5.7.5 de la norme IFRS 9, pour la comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global des variations de juste valeur des titres Daimler. Ce choix implique que les plus ou moins-values sur ces titres ne seront jamais reconnues dans le résultat net. Seuls les dividendes reçus continueront de figurer dans le résultat financier (note 2-A1.1).

(2) Les titres des sociétés sous influence notable ou contrôle conjoint sont évalués selon la norme de référence, à savoir IFRS 11 ou IAS 28 (note 2-A1.1).

(3) Les titres des sociétés contrôlées non consolidées sont évalués selon la norme de référence, à savoir IFRS 10, et sont classés en autres actifs courants (note 2-A1.1).

A2 Changements dans les états financiers issus de la première application d'IFRS 15

Le 29 octobre 2016, l'Union européenne a publié au Journal Officiel la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec les clients ». Cette norme remplace les normes IAS 11 et IAS 18 et les interprétations IFRIC et SIC associées. Cette norme propose une nouvelle approche de reconnaissance du chiffre d'affaires décrite en cinq étapes.

Le Groupe a revu ses contrats de vente et conclu qu'il n'y avait pas lieu de modifier le fait générateur de la reconnaissance du chiffre d'affaires. Les contrats de service par lesquels le Groupe vend des prestations complémentaires de type entretien ou extension de garantie donnent lieu à la reconnaissance d'un chiffre d'affaires étalé sur la durée de la prestation fournie.

Le Groupe fait une distinction entre les garanties de type assurance et les garanties de type service, les premières donnant lieu à constitution d'une provision tandis que les secondes se traduisent comptablement par un chiffre d'affaires étalé sur la durée de l'extension de garantie. Ces principes conformes à la norme IFRS 15 n'ont pas donné lieu à modification dans le cadre de la transition.

Les programmes d'incitation à la vente dépendant des volumes ou du prix des produits vendus sont déduits du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes. Leur provisionnement fait l'objet d'estimations selon le montant le plus probable. La transition à la norme IFRS 15 n'a pas conduit le Groupe à modifier ses pratiques.

Le traitement des remises octroyées sous forme de réduction des intérêts financiers dans le cadre de la vente d'un véhicule associé à un financement a été modifié de façon à constater en toutes circonstances l'effet de cette réduction en résultat au moment de la vente du véhicule et non de façon étalée sur la durée du financement. L'impact de ce changement est comptabilisé en capitaux propres à l'ouverture pour un montant de -238 millions d'euros net d'impôts différés.

Le Groupe n'a pas identifié à la date de transition de composante de financement significative mais retient le principe de la comptabilisation de ces effets dans les états financiers dès lors qu'ils deviendraient significatifs.

Enfin, le Groupe présente en note 4 le montant du chiffre d'affaires réalisé auprès des partenaires. Les partenaires sont principalement des constructeurs automobiles. Les ventes à partenaires incluent des ventes de pièces, organes, véhicules destinés à être commercialisés sous leurs propres marques et autres prestations de type développements d'ingénierie.

Le Groupe applique IFRS 15 à compter du 1er janvier 2018 selon la méthode dite rétrospective simplifiée : les états financiers 2018 sont arrêtés en appliquant les principes d'IFRS 15 tandis que les états comparatifs 2017 sont maintenus selon l'ancien référentiel. Les effets des modifications sont constatés en capitaux propres à la date d'ouverture de l'exercice 2018.

Le tableau ci-dessous présente les effets nets d'impôts de l'application des dispositions d'IFRS 15 ainsi que des clarifications publiées par l'IASB en avril 2016 sur les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018 pour le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale :

(en millions d'euros)	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère - Réserves	Capitaux propres part des participations ne donnant pas le contrôle
IMPACT DE LA TRANSITION À IFRS 15		
Arrêt de l'étalement des remises sous forme de réduction des intérêts financiers	(308)	(12)
Impôt	79	3
Effet sur le bilan d'ouverture 1er janvier 2018	**(229)**	**(9)**

Par ailleurs, le Groupe a modifié la présentation des remises sous forme de réduction des intérêts financiers dans l'information par secteur. Ces charges étaient précédemment déduites du chiffre d'affaires du secteur Financement des ventes tandis qu'elles sont désormais déduites du chiffre d'affaires du secteur Automobile.

Conformément aux dispositions d'IFRS 15, le Groupe présente ci-dessous le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle du Groupe en 2018 selon les dispositions antérieures des normes IAS 18 et IAS 11.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2018							
Ventes de biens	48 715	3 018	-	51 733	27	-	51 760
Prestations de services	3 011	22	-	3 033	2 626	-	5 659
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**51 726**	**3 040**	**-**	**54 766**	**2 653**	**-**	**57 419**
Chiffre d'affaires intersecteurs	(459)	815	(815)	(459)	573	(114)	-
Chiffre d'affaires du secteur	**51 267**	**3 855**	**(815)**	**54 307**	**3 226**	**(114)**	**57 419**
Marge opérationnelle	**2 202**	**204**	**-**	**2 406**	**1 204**	**114**	**3 724**

A3 Comptabilisation des titres participatifs détenus par Renault SA

Après réexamen des modalités de comptabilisation des titres participatifs détenus par Renault SA dans le contexte de l'application de la nouvelle norme IFRS 9, il a été décidé de procéder à un changement de méthode comptable volontaire. Si les textes applicables selon IAS 39 ont été repris sans changement dans le cadre du passage à la norme IFRS 9, cette dernière norme introduit cependant l'obligation d'extraire, pour les instruments évalués à la juste valeur par résultat, la part de variation liée au risque de crédit propre de l'émetteur et de comptabiliser celle-ci en capitaux propres. Compte tenu du caractère perpétuel et des caractéristiques des titres participatifs, il n'a pas été possible d'identifier de façon fiable et cohérente au sein de la juste valeur de ces titres cotés la simple composante de risque de crédit propre.

Les caractéristiques de rémunération de ces titres n'interdisent pas leur comptabilisation au coût amorti. En effet, la rémunération des titres participatifs intègre une indexation sur le chiffre d'affaires de Renault qui peut être analysée comme un dérivé ou non, suivant l'analyse faite de cette indexation comme une variable financière ou non, le choix entre ces deux alternatives étant un choix de méthode comptable. Lors de la première application du référentiel IFRS en 2005, le choix avait été fait de considérer l'indexation comme une donnée financière et les titres participatifs avaient été comptabilisés en juste valeur par résultat pour leur intégralité sans séparation du dérivé incorporé.

Il a été décidé d'opter à compter du 1er janvier 2018 pour la deuxième méthode (*i.e.* le chiffre d'affaires est considéré comme une variable non financière) et de comptabiliser en conséquence les titres au coût amorti. Le coût amorti a été obtenu en actualisant les coupons d'intérêts prévisionnels des titres participatifs au taux d'intérêt effectif des emprunts. Il a été considéré que le taux de rémunération contractuel minimum des titres, à savoir 9 %, était rétrospectivement la meilleure estimation du taux d'intérêt effectif à la date d'émission (1983 et 1984). L'indexation est désormais intégrée dans l'estimation du taux d'intérêt effectif avec une réestimation périodique du coût amorti selon B 5.4.6 d'IFRS 9 qui sera comptabilisée en résultat financier.

Ce changement volontaire de méthode comptable se justifie dans la mesure où nous ne pouvons pas déterminer la part de la variation de juste valeur correspondant au risque de crédit propre de l'émetteur, que nous n'avons identifié aucun autre émetteur de ce type d'instrument ayant retenu la comptabilisation à la juste valeur par le résultat et qu'il n'apparaît pas possible de rationaliser l'évolution de la valeur boursière de cet instrument avec l'évolution des sous-jacents. Il permettra une plus grande lisibilité du résultat financier et une meilleure comparabilité avec les autres émetteurs de ce type d'instrument.

S'agissant d'un changement de méthode volontaire, la période comparative 2017 est également modifiée ainsi que l'indicateur interne d'endettement financier net de l'Automobile (cf. 4.2.6.1.A4). La valeur comptable de ces instruments de dette comptabilisée au 31 décembre 2017 a été recalculée au 1er janvier 2017 et devient dans l'état de la situation financière le coût amorti de l'instrument de dette. Les effets de ce changement sur les données 2017 sont présentés en note 2-A5 ci-après.

La valeur des titres participatifs au cours de Bourse à la date de clôture est disponible en note 23-C.

A4 Hyperinflation

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Practices Task Force* (IPTF) du « Center for Audit Quality ». L'Argentine a été identifiée par l'IPTF dans son bulletin du 27 novembre 2018 comme un pays ayant un taux d'inflation cumulé sur trois ans supérieur à 100 %. Ce taux cumulé est devenu supérieur à 100 % au 30 juin 2018 quel que soit l'indice de mesure retenu. Ce pays est donc considéré comme étant en hyperinflation pour l'établissement des comptes de l'exercice 2018.

Les comptes au 31 décembre 2018 des filiales argentines du Groupe ont fait l'objet d'une réévaluation par application d'indices d'augmentation des prix aux actifs et aux passifs non monétaires, aux flux du compte de résultat, du résultat global et du tableau de flux de trésorerie, de sorte que les états financiers sont exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture. Les comptes des filiales argentines sont ensuite convertis au cours de change de clôture.

Les gains ou pertes sur positions monétaires nettes résultant de l'indexation des actifs et passifs non monétaires au 1er janvier 2018 sont inscrits en réserves consolidées pour 65 millions d'euros et en écart de conversion pour 14 millions d'euros. Ceux déterminés pour l'exercice 2018 sont classés dans les autres produits et charges financiers (charge financière de -41 millions d'euros). Les ajustements des flux de résultat n'ont pas d'effet sur le résultat net car ils sont compensés par un effet de signe inverse en autres produits et charges financiers (produit financier de 10 millions d'euros). Les ajustements des flux du tableau de flux de trésorerie (diminution nette du flux de trésorerie de -11 millions d'euros) sont compensés par un effet de signe inverse dans la ligne effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

Les indices appliqués par le Groupe sont l'indice IPIM (*Índice de Precios Internos al por Mayor*) pour les opérations faites avant le 1er janvier 2017 et l'indice IPC (*Indice de Precios al Consumidor Nacional*) à compter de cette date, conformément à la résolution 539/18 de la FACPCE (*Federacion Argentina de Consejos Profesionales de Ciencas Economicas*).

L'Argentine était le 9e marché du Groupe en volume à fin décembre 2018 (10e en 2017) avec un chiffre d'affaires à fin décembre 2018 de 1,23 milliard d'euros évalué après indexation et conversion au cours de clôture en application d'IAS 29 (1,31 milliard d'euros évalué en application d'un cours de change moyen et sans indexation). Une augmentation de capital de 205 millions d'US dollars dans notre principale filiale dans ce pays a été effectuée en juin 2018 pour limiter son exposition aux variations de change.

Un test de dépréciation des actifs immobilisés a été effectué au 31 décembre 2018 sur les actifs industriels au 1er janvier 2018 et au 31 décembre 2018. Ce test n'a pas mis en évidence de dépréciation à comptabiliser au 1er janvier 2018. En revanche les actifs industriels ont été totalement dépréciés au 31 décembre 2018 (voir note note 11-B).

A5 Comptes consolidés 2017 retraités

Le changement de méthode d'évaluation des titres participatifs de Renault SA en 2018, qui est d'application rétrospective (présenté ci-avant en note 2-A3), amènent à retraiter les comptes de 2017 publiés. Les principaux impacts sur les états financiers de synthèse et sur l'indicateur interne d'endettement financier net (ou position nette de liquidité) de l'Automobile sont détaillés dans les tableaux ci-après.

RETRAITEMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉS DE L'ANNÉE 2017

(en millions d'euros)	Année 2017 publiée	Changement d'évaluation du titre participatif Renault SA	Année 2017 retraitée
Chiffre d'affaires	**58 770**	**-**	**58 770**
Coûts des biens et services vendus	(46 477)	-	(46 477)
Frais de recherche et développement	(2 590)	-	(2 590)
Frais généraux et commerciaux	(5 849)	-	(5 849)
Marge opérationnelle	**3 854**	**-**	**3 854**
Automobile hors AVTOVAZ	*2 630*	-	*2 630*
AVTOVAZ	*57*	-	*57*
Opérations intra Automobile	*(2)*	-	*(2)*
Financement des ventes	*1 050*	-	*1 050*
Opérations intersecteurs	*119*	-	*119*
Autres produits et charges d'exploitation	(48)	-	(48)
Résultat d'exploitation	**3 806**	**-**	**3 806**
Automobile hors AVTOVAZ	*2 617*	-	*2 617*
AVTOVAZ	*23*	-	*23*
Opérations intra Automobile	*(2)*	-	*(2)*
Financement des ventes	*1 049*	-	*1 049*
Opérations intersecteurs	*119*	-	*119*
Résultat financier	**(504)**	**113**	**(391)**
Automobile hors AVTOVAZ	*(392)*	*113*	*(279)*
AVTOVAZ	*(112)*	-	*(112)*
Opérations intra Automobile	-	-	-
Financement des ventes	-	-	-
Opérations intersecteurs	-	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	**2 799**	**-**	**2 799**
Nissan	*2 791*	-	*2 791*
Autres entreprises associées et coentreprises	*8*	-	*8*
Résultat avant impôts	**6 101**	**113**	**6 214**
Automobile hors AVTOVAZ	*5 033*	*113*	*5 146*
AVTOVAZ	*(113)*	-	*(113)*
Opérations intra Automobile	*(2)*	-	*(2)*
Financement des ventes	*1 064*	-	*1 064*
Opérations intersecteurs	*119*	-	*119*
Impôts courants et différés	**(891)**	**(15)**	**(906)**
Automobile hors AVTOVAZ	*(528)*	*(15)*	*(543)*
AVTOVAZ	*(2)*	-	*(2)*
Opérations intra Automobile	-	-	-
Financement des ventes	*(325)*	-	*(325)*
Opérations intersecteurs	*(36)*	-	*(36)*
Résultat net	**5 210**	**98**	**5 308**
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	5 114	98	5 212
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	96	-	96
Résultat net de base par action *(en euros)*	18,87	0,36	19,23
Résultat net dilué par action *(en euros)*	18,68	0,36	19,04
Résultat global	**3 682**	**98**	**3 780**
Brut	*4 614*	*113*	*4 727*
Effet d'impôt	*(932)*	*(15)*	*(947)*
Résultat global – part des actionnaires de la société mère	3 575	98	3 673
Résultat global – part des participations ne donnant pas le contrôle	107	-	107

RETRAITEMENTS DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE ET DE LA POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DES SECTEURS AUTOMOBILES AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Changement d'évaluation du titre participatif Renault SA*	31 décembre 2017 retraité
ACTIFS			
Actifs non courants	**42 434**	**(44)**	**42 390**
Impôts différés actifs	971	(44)	927
Autres actifs non courants	41 463	-	41 463
Actifs courants	**67 509**	**-**	**67 509**
TOTAL ACTIFS	**109 943**	**(44)**	**109 899**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres	**33 442**	**237**	**33 679**
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère	33 148	237	33 385
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	294	-	294
Passifs non courants	**10 258**	**(281)**	**9 977**
Passifs financiers non courants	5 401	(281)	5 120
Autres passifs non courants	4 857	-	4 857
Passifs courants	**66 243**	**-**	**66 243**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**109 943**	**(44)**	**109 899**
Position nette de liquidité des secteurs automobiles	**2 928**	**281**	**3 209**

* *Concerne le secteur Automobile hors AVTOVAZ.*

RETRAITEMENTS DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS DE L'ANNÉE 2017

(en millions d'euros)	Année 2017 publiée	Changement d'évaluation du titre participatif Renault SA*	Année 2017 retraitée
Résultat net	**5 210**	**98**	**5 308**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(51)	-	(51)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie	1 377	(98)	1 279
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	3	-	3
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts	**6 539**	**-**	**6 539**

* *Concerne le secteur Automobile hors AVTOVAZ.*

RETRAITEMENTS DE L'ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT DE L'ANNÉE 2017 (NOTE 8-B)

(en millions d'euros)	Année 2017 publié	Changement d'évaluation du titre participatif Renault SA*	Année 2017 retraitée
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	**3 302**	**113**	**3 415**
Taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France	34,43 %	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	**(1 137)**	**(39)**	**(1 176)**
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	201	-	201
Crédits d'impôts	68	-	68
Impôts de distribution	(84)	-	(84)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(72)	15	(57)
Autres impacts	232	9	241
Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat intermédiaire net	**(792)**	**(15)**	**(807)**
Impôts calculés sur un résultat intermédiaire net	(99)	-	(99)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	**(891)**	**(15)**	**(906)**

* *Concerne le secteur Automobile hors AVTOVAZ.*

B – Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêté des comptes.

D'une manière récurrente, les principaux postes des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2018 sont les suivants :

- l'inscription à l'actif des dépenses de recherche et développement et leur durée d'amortissement (notes 2-K et 10-A) ;
- les pertes de valeur éventuelles sur actifs immobilisés (notes 2-M et 11) et les créances d'exploitation (notes 16 et 17), et en particulier les pertes de valeur sur les actifs en Argentine, qui est en situation d'hyperinflation à compter de 2018 (notes 2-A4 et 11-B) ;
- la valeur recouvrable des véhicules donnés en location classés en immobilisations corporelles ou en stocks (notes 2-G, 10-B et 14) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan (notes 2-M, 12 et 13) ;
- les créances de Financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés sur déficits reportables (notes 2-I et 8) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules et des batteries (note 2-G), les provisions pour engagements de retraite et assimilés (notes 2-S et 19), les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (notes 2-T et 6-A) et les provisions pour risques juridiques et fiscaux (note 20) ;
- la valeur des avoirs en Iran, constitués principalement de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales (note 6-D) et de manière plus générale, la valeur des actifs du Groupe localisés dans des territoires présentant des risques pays.

C – Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive par le Groupe (filiales), directement ou indirectement. Les comptes des sociétés sous contrôle conjoint sont consolidés par mise en équivalence lorsque celles-ci sont qualifiées de coentreprises et suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat lorsqu'elles sont qualifiées d'activités conjointes.

Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés non significatives contrôlées de manière exclusives et exclues du périmètre de consolidation, bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes.

Les *puts* sur participations ne donnant pas le contrôle sont évalués à leur juste valeur et classés pour les secteurs Automobiles en autres dettes financières et pour le secteur Financement des ventes en autres dettes non courantes au passif de la situation financière consolidée. La contrepartie de la dette est enregistrée en capitaux propres.

D – Présentation des comptes consolidés

Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Ces catégories sont précisées dans les notes ci-après.

Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui revêtent par nature ou par exception un caractère significatif et inhabituel et peuvent nuire à la comparabilité de la marge. Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- les coûts de restructuration liés à des arrêts d'activité et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles (totales ou partielles), le résultat des cessions de participations dans des entreprises associées et coentreprises (totales ou partielles), les autres résultats liés aux variations de périmètre comme les prises de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entités précédemment consolidées par mise en équivalence et les coûts directs d'acquisition des sociétés consolidées par intégration globale ou suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat ;
- le résultat de cession des immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) ;
- les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwill* (hors *goodwill* des entreprises associées et des coentreprises) ;
- les produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant relatifs à des litiges ou à des pertes de valeurs sur créances d'exploitation significatifs.

Consolidation par mise en équivalence des entreprises associées et des coentreprises

La part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises présentée dans le compte de résultat consolidé du Groupe comprend la part dans le résultat de ces entreprises ainsi que les pertes de valeurs et les réductions de pertes de valeur afférentes à ces entreprises (note 2-M). Les pertes de valeur

enregistrées sont limitées à la valeur nette comptable de l'investissement sauf en cas d'engagement complémentaire.

Le résultat de cession ou de perte d'influence notable ou de contrôle conjoint d'entreprises associées et coentreprises mises en équivalence et le résultat lié à la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entreprises déjà consolidées mais non contrôlées sont présentés parmi les autres produits et charges d'exploitation dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Il comprend le recyclage des écarts de conversion accumulés pendant la période de consolidation par mise en équivalence.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres (note 2-I). Cet impôt figure dans les impôts courants et différés au compte de résultat du Groupe.

Les *goodwill* relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises (note 2-J).

Les frais d'acquisition des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont incorporés dans le coût initial d'acquisition de ces participations.

La participation croisée entre une entité intégrée et une entité associée est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans l'entreprise associée présentée à l'actif de la situation financière. Ainsi, la participation de 15 % de Nissan dans Renault est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans Nissan figurant à l'actif de la situation financière consolidée (note 12).

Les dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées sont inclus dans le *free cash flow* opérationnel des secteurs Automobiles, alors que ceux reçus d'entreprises associées et coentreprises cotées, en l'occurrence Nissan, sont exclus du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ.

Information par secteur opérationnel

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des *reportings* internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. Les colonnes « Opérations intersecteurs » et « Opérations intra Automobile » ne comprennent que les transactions entre les secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière.

L'indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de Financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile hors AVTOVAZ.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile hors AVTOVAZ aux sociétés de Financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré. Ces créances sont constituées pour l'essentiel de créances sur le réseau de distribution.

Les véhicules et les batteries faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile hors AVTOVAZ font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces actifs sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile hors AVTOVAZ.

Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de Financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

E – Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette première qui est retenue.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes de la situation financière, à l'exception des capitaux propres qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- l'écart de conversion fait partie des autres éléments du résultat global et n'affecte donc pas le résultat net.

Les *goodwill* dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de cette entité et convertis en euros au taux de clôture.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion accumulées sur ses actifs et passifs sont transférées en résultat net parmi les autres produits et charges d'exploitation.

Par exception aux principes ci-dessus, les comptes des entités dont l'économie est en hyperinflation sont convertis en appliquant les dispositions de la norme IAS 29 « Informations financières dans les économies hyperinflationnistes ». Les éléments non monétaires du bilan, les postes du compte de résultat et du résultat global ainsi que les flux de trésorerie font l'objet d'une réévaluation dans la devise locale. L'ensemble des comptes est ensuite converti au taux de clôture de la période. Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Practices Task Force* (IPTF) du *Center for Audit Quality*. Les comptes des filiales du Groupe en Argentine ont été intégrés conformément aux principes d'IAS 29 appliqués dès le 1er janvier 2018.

F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-X).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-X.

G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes et des différents produits de Financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

Les dispositions décrites ci-après s'appliquent aux comptes de l'exercice 2018 établis conformément aux principes des normes en vigueur au 1er janvier 2018. Les comptes de l'exercice 2017 ont été arrêtés selon l'ancien référentiel, dont la description est disponible dans la publication 2017.

Ventes de biens et services et constatation de la marge opérationnelle

VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées à la date de transfert du contrôle. Le transfert du contrôle des produits automobiles intervient au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution (entrée ou sortie en parc selon les dispositions contractuelles) s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. Le transfert du contrôle n'intervient pas lorsque le bien fait l'objet d'un contrat de location opérationnelle par une société financière du Groupe ou lorsqu'il est consenti un engagement de reprise du véhicule avec une probabilité de retour élevée. Dans ces transactions, le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement pendant la période de la location puis au moment du transfert du contrôle du véhicule d'occasion.

La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du bien. Le coût de production du bien neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des biens d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des biens, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, évolution de la stratégie tarifaire du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du bien d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un bien stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un bien immobilisé).

PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Les programmes d'incitation à la vente dépendant des volumes ou du prix des produits vendus sont déduits du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes. Leur provisionnement fait l'objet d'estimations selon le montant le plus probable.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement en charges au moment de la vente du véhicule et non de façon étalée sur la durée du financement.

GARANTIE

Le Groupe fait une distinction entre les garanties de type assurance et les garanties de type service, les premières donnant lieu à constitution d'une provision tandis que les secondes se traduisent comptablement par un chiffre d'affaires étalé sur la durée de l'extension de garantie.

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur, qualifiée de garantie type assurance, des véhicules et pièces vendus sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats de services de type extension de garantie et entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales du secteur Automobile font l'objet d'une dépréciation basée sur une appréciation prospective du risque de crédit à l'initiation de la créance et sur son aggravation au cours du temps. En cas de risque de perte avéré, une dépréciation individuelle de la créance est constatée.

Produits de Financement des ventes et constatation de la marge opérationnelle

PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de Financement des ventes sont la résultante des opérations de Financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de Financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de prêts à la clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque des créances. Les sources de refinancement sont diversifiées : émissions obligataires publiques et privées, titrisations publiques et privées adossées à des crédits automobiles, titres de créances négociables, dépôts de la clientèle particulière et financements auprès d'établissements de crédit et assimilés.

COMMISSIONS VERSÉES AUX APPORTEURS D'AFFAIRES

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

CLASSIFICATION ET DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES

La mode de provisionnement des encours financiers est déterminé par la catégorie à laquelle ils appartiennent. Les actifs sains, pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes attendues à un an, les actifs ayant subi une dégradation significative de leur risque de crédit depuis l'initiation, pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes attendues à maturité ou les actifs défaillants, pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes avérées.

Le secteur Financement des ventes s'appuie sur le dispositif bâlois existant pour générer les paramètres nécessaires aux calculs des probabilités de défaut sur les crédits, les créances de location financière, les engagements de financements irrévocables et garanties financières accordés à la clientèle et au réseau dans les principaux pays où il est implanté (Allemagne, Brésil, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni pour les activités de financement de la clientèle et du réseau, Corée pour l'activité clientèle uniquement). Ces actifs représentent plus de 85 % des actifs financiers. Pour les autres actifs, une approche standard basée sur une méthodologie simplifiée est appliquée. Ces hypothèses étant essentiellement liées à des données observées, le calcul de la dépréciation pour pertes attendues dans le secteur Financement des ventes inclut également des données prospectives de type macroéconomique (*forward looking*) afin de tenir compte de l'évolution des indicateurs et éléments sectoriels.

H – Résultat financier

Le coût de l'endettement financier net comprend le coût de l'endettement financier brut minoré des produits relatifs à la trésorerie, aux équivalents de trésorerie et aux actifs financiers de l'Automobile. Le coût de l'endettement financier brut est constitué des charges et des produits générés par l'endettement financier de l'Automobile pendant la période, y compris les effets de la part efficace des couvertures de taux d'intérêt associées.

Les autres produits et charges financiers intègrent notamment le résultat de change sur les éléments financiers et couvertures associées, l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite ainsi que les dividendes et pertes de valeur de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable.

I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

J – *Goodwill*

Les participations ne donnant pas le contrôle (anciennement dénommées « intérêts minoritaires ») sont évaluées soit à la juste valeur (méthode dite du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs acquis et passifs repris (méthode dite du *goodwill* partiel). À ce jour Renault n'a enregistré que des *goodwill* évalués selon la méthode dite du *goodwill* partiel. L'option entre ces deux méthodes d'évaluation est exercée par le Groupe au cas par cas.

Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les *goodwill* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les *goodwill* relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées sont traitées comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres et la valeur comptable des participations acquises ne donnant pas le contrôle est comptabilisé en capitaux propres.

K – Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée initiale n'excédant pas sept ans. Les durées de vie sont revues régulièrement et ajustées postérieurement en cas de modification significative par rapport à l'estimation initiale. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet, la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Les coûts d'emprunt directement attribuables au développement d'un projet nécessitant au moins 12 mois de préparation avant sa mise en service sont intégrés à la valeur brute de ces actifs dits qualifiés. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est limité de façon à ce que les coûts d'emprunts capitalisés n'excèdent pas le montant total des coûts d'emprunts supportés sur l'exercice. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

L – Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Les coûts relatifs au financement des immobilisations corporelles supportés pendant la période de construction sont également incorporés au coût des immobilisations selon une méthode identique à celle appliquée aux immobilisations incorporelles. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit.

Les actifs immobilisés donnés en location correspondent à des véhicules et des batteries faisant l'objet d'un contrat de location d'une durée supérieure à un an, par une société financière du Groupe, avec un engagement de reprise, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat (note 2-G).

Amortissements

Les amortissements des secteurs **Automobile hors AVTOVAZ** et **Financement des ventes** sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions [1]	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles [2]	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.
(2) À l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

Les amortissements du **secteur AVTOVAZ** sont calculés linéairement sur des durées d'utilisation qui peuvent être plus longues que celles utilisées par les autres sociétés du Groupe Renault avec des durées maximales de 80 ans pour les constructions, 17 ans pour les outillages spécifiques, 20 ans pour les matériels et autres outillages et 13 ans pour les autres immobilisations.

M – Pertes de valeur

Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors actifs donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

- au niveau des actifs spécifiques aux véhicules (y compris organes)

  Les actifs spécifiques à un véhicule (y compris organes) sont constitués des frais de développement capitalisés et des outillages. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule (y compris organes) ;
- au niveau des autres unités génératrices de trésorerie

  Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. À ce titre, les autres unités génératrices de trésorerie peuvent représenter une entité économique (usine

ou filiale) ou le secteur Automobile hors AVTOVAZ dans son ensemble. Les actifs nets relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent notamment les *goodwill*, les actifs spécifiques et capacitaires, ainsi que les éléments du besoin en fonds de roulement.

Pour chacun des deux niveaux, les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est fondée sur une approche de marché, elle est déterminée par l'utilisation de multiples pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupement d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des UGT testées, composé du taux sans risque à 10 ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent. L'horizon des données prévisionnelles relatives au résultat est d'un an.

Pour AVTOVAZ, les tests sont également conduits à deux niveaux (actifs spécifiques et ensemble du Groupe). Le Groupe AVTOVAZ dans son ensemble est considéré comme une unité génératrice de trésorerie et aucun test n'est effectué au niveau d'une usine ou d'une entité économique.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise et la valeur recouvrable, qui est la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est égale à la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée ou coentreprise. Si l'entreprise associée ou coentreprise est cotée, la juste valeur correspond à sa valeur boursière.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise à laquelle elle se rattache et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

N – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente en l'état et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique de la situation financière consolidée.

O – Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication et le résultat des couvertures afférentes le cas échéant. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normal est apprécié site par site.

Les stocks de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes sont valorisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ». Les stocks d'AVTOVAZ sont évalués selon la méthode du coût moyen pondéré.

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur au bilan, une dépréciation est constatée pour la différence.

P – Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes.

Q – Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions, ainsi qu'aux plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe. Les actions d'autocontrôle acquises dans le cadre de la procédure de cession de titres Renault par l'État en 2017 ont été employées à la réalisation d'une offre d'actionnariat réservée aux salariés et anciens salariés, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault (note 18-C).

Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

R – Plans d'achat et de souscription d'actions/plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions de performance ainsi que d'autres paiements fondés sur des actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions de performance. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial adapté ; il prend notamment pour hypothèse un exercice des options réparti linéairement sur la période d'exercice. Les droits d'attribution d'actions de performance sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, le cas échéant, d'une décote d'incessibilité relative à la période de conservation obligatoire des actions. La volatilité du prix des actions est une volatilité implicite à la date d'attribution. Les dividendes attendus sont déterminés sur la base du plan de versement de dividendes annoncé au moment de la valorisation de chaque plan.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

S – Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs privés de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en autres éléments du résultat global.

La charge nette de l'exercice, correspondant au coût des services rendus éventuellement majorée du coût des services passés est constatée en diminution de la marge opérationnelle. La charge d'intérêts sur le passif (l'actif) net au titre des régimes à prestations définies est constatée en résultat financier.

T – Mesures de restructuration des effectifs

Le coût estimé des mesures de restructuration des effectifs, traitées comptablement comme un avantage au personnel, est provisionné sur la durée estimée d'activité résiduelle des salariés concernés.

Le coût estimé des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé.

U – Actifs financiers

Les dispositions décrites ci-après s'appliquent aux comptes de l'exercice 2018 établis conformément aux principes des normes en vigueur au 1er janvier 2018. Les comptes de l'exercice 2017 ont été arrêtés selon l'ancien référentiel, dont la description est disponible dans la publication 2017.

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les titres de créances négociables, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants.

Titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable

Les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable sont qualifiés d'instruments de dette évalués en juste valeur par le biais de résultat net. La juste valeur de ces actifs financiers est déterminée en priorité par référence au prix de marché, ou, à défaut, sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

Par exception et sur option irrévocable, les titres Daimler sont présentés en juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Valeurs mobilières et titres de créances négociables

Les placements sous forme de valeurs mobilières et de titres de créances négociables sont réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie, mais ne respectent pas les critères de qualification en équivalents de trésorerie. Ce sont des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global à l'exception des placements de type OPCVM et FCP qui sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat sur la base du modèle des pertes attendues dès la comptabilisation initiale de l'actif financier pour les instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Les prêts sont évalués selon la méthode du coût amorti. Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat sur la base du modèle des pertes attendues dès la comptabilisation initiale de l'actif financier et lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

V – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse, les comptes courants bancaires et les autres dépôts à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti sauf pour les placements dans les fonds monétaires (FCP et OPCVM) qui sont évalués à juste valeur par résultat.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un instrument soit considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions liées à des réglementations propres à certains secteurs d'activité (comme le secteur bancaire) ou au rehaussement de crédit des créances titrisées sont inclus dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

W – Passifs financiers de l'Automobile et dettes de Financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de Financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de Financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Titres participatifs

Les titres participatifs sont des titres de dettes subordonnées cotés et rémunérés selon une clause de rémunération variable indexée sur le chiffre d'affaires.

Les titres participatifs sont évalués au coût amorti, lequel est obtenu en actualisant les coupons d'intérêts prévisionnels des titres participatifs au taux d'intérêt effectif des emprunts. Il a été considéré que le taux de rémunération contractuel minimum des titres, à savoir 9 %, était la meilleure estimation du taux d'intérêt effectif à la date d'émission (1983 et 1984). L'indexation est désormais intégrée dans l'estimation du taux d'intérêt effectif avec une réestimation périodique du coût amorti comptabilisée en résultat financier.

Emprunts obligataires, autres dettes représentées par un titre, emprunts auprès des établissements de crédit et autres dettes porteuses d'intérêts

En dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-X), les passifs financiers sont généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

X – Dérivés et comptabilité de couverture

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- La juste valeur des contrats de change à terme et des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture ;
- La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des conditions de taux d'intérêts de marché et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus ;
- La juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés dans la situation financière en non-courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés dans la situation financière en courant.

Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'instrument de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée :

- couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture ;
- couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier ;
- couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des emprunts en yens utilisée pour la couverture de l'investissement dans Nissan est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, à l'exception des dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

NOTE 3
ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2017	**115**	**65**	**39**	**219**
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	5	-	1	6
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	2	11	-	13
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2018	**118**	**54**	**40**	**212**

A – Principales évolutions du périmètre en 2018

Les sociétés suivantes sont entrées dans le périmètre de consolidation en 2018 :

Automobile hors AVTOVAZ

- Alliance Ventures b.v. est un fonds d'investissement créé et détenu par Renault-Nissan-Mitsubishi, pour respectivement 40 %, 40 % et 20 % et dont l'objectif est de financer des start-ups évoluant dans le domaine des nouvelles technologies. Le capital initialement souscrit au cours du 1er semestre 2018 s'élevait à 50 millions de dollars. Il a été financé à hauteur de 20 millions de dollars par Renault. Des augmentations de capital sont intervenues au cours du 2e semestre 2018 souscrites par Renault à hauteur de 40 millions de dollars. Au sens d'IFRS 11, cette entité est analysée comme une coentreprise et est donc consolidée par mise en équivalence. Les participations détenues par cette entité seront évaluées à la juste valeur par le biais du résultat net dans la mesure où ce sont des participations minoritaires sans influence notable d'Alliance Ventures b.v. ;
- Le Groupe Renault a annoncé le 15 décembre 2017 le rachat d'une coentreprise dénommée Renault Brilliance Jinbei Automotive Company pour la fabrication et la vente de véhicules utilitaires en Chine sous les marques Jinbei, Renault et Huasong. Renault détient 49 % de cette coentreprise qui est consolidée par mise en équivalence à compter du 1er janvier 2018. Les titres ont été acquis pour 2 yuans en décembre 2017. La détermination des justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris de l'entité Renault Brilliance Jinbei a été finalisée au cours du 2nd semestre 2018. Elle a conduit à ajuster les passifs nets acquis de -107 millions d'euros. Les ajustements portent sur les immobilisations incorporelles et corporelles pour -34 et -64 millions d'euros, les stocks pour -1 million d'euros et les passifs d'exploitation pour -8 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, le *goodwill* définitif est de 111 millions d'euros. En 2018, Renault a souscrit au capital de la coentreprise pour 94 millions d'euros ;
- eGT New Energy Automotive Co., Ltd. est une coentreprise créée en 2017 qui a pour objectif le développement et la production de véhicules électriques en Chine en partenariat avec Nissan et le groupe Dongfeng. Cette entité juridique est détenue directement par Dongfeng, Nissan et Renault pour respectivement 50 %, 25 % et 25 %. À fin décembre 2018, le montant de l'investissement de Renault dans eGT New Energy Automotive Co., Ltd. s'élève à 4 millions d'euros. La société est consolidée par mise en équivalence depuis le 1er janvier 2018 ;
- Au cours du 1er semestre 2018, Renault s.a.s. a créé la société Alliance Media Ventures s.a.s. dont elle détient 100 % du capital qui s'élève à 12 millions d'euros. Ce holding a acquis le 22 mars 2018 une participation de 40,26 % dans la société Les Éditions Croque Futur pour 11 millions d'euros. Cette société évolue dans le secteur de la presse écrite et détient notamment les titres de presse *Challenges*, *Historia*, *Sciences et Avenir*, *Histoire* et *La Recherche*. La société Alliance Media Ventures s.a.s. est consolidée par intégration globale. La société Les Éditions Croque Futur, sur laquelle le Groupe Renault exerce une influence notable, est consolidée à compter de fin mars 2018 par mise en

équivalence. La détermination des justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris de l'entité Les Éditions Croque Futur est en cours au 31 décembre 2018 et sera finalisée au plus tard au 1er semestre 2019. Au 31 décembre 2018, le *goodwill* provisoire calculé est de 12 millions d'euros.

Financement des ventes

- RCI Servicios Colombia S.A est une société créée par le Financement des ventes détenue à hauteur de 100 %. Son activité consiste à percevoir des commissions sur les crédits apportés à un partenaire commercial. Le Groupe exerce un contrôle exclusif sur cette entité qui est consolidée par intégration globale.

B – Groupe AVTOVAZ

Le groupe AVTOVAZ est le premier constructeur automobile de Russie. Il commercialise des voitures sous la marque Lada et produit également des voitures pour Renault et Nissan.

La coentreprise Alliance Rostec Auto b.v. et le groupe AVTOVAZ composé de la société mère PAO AVTOVAZ et de ses filiales, précédemment comptabilisés par mise en équivalence, ont été consolidés par intégration globale à compter de la réalisation de l'augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. souscrite par Renault s.a.s. fin décembre 2016 et qui a suivi l'augmentation de capital d'AVTOVAZ souscrite par Alliance Rostec Auto b.v. La prise de contrôle au sens d'IFRS 10 est intervenue le 28 décembre 2016. L'impact de ces entités sur le résultat et sur les variations de trésorerie entre le 28 décembre 2016 et le 31 décembre 2016 ayant été jugés non significatifs, la consolidation par intégration globale a été effectuée à compter du 31 décembre 2016.

L'augmentation de capital en numéraire d'Alliance Rostec Auto b.v. souscrite par Renault s.a.s. le 28 décembre 2016 s'est élevée à 14,85 milliards de roubles (236 millions d'euros au cours du jour de l'augmentation de capital). Cette augmentation de capital avait suivi une augmentation de capital en numéraire d'AVTOVAZ de 26,14 milliards de roubles, dont 14,85 milliards de roubles (231 millions d'euros au cours du 31 décembre 2016) souscrits par Alliance Rostec Auto b.v.

Par ailleurs, Alliance Rostec Auto b.v. avait souscrit à un instrument financier d'une valeur de 180 millions d'euros donnant en substance des intérêts économiques dans AVTOVAZ bien qu'aucun titre AVTOVAZ ne soit juridiquement détenu par Alliance Rostec Auto b.v. au titre de cet instrument financier. Alliance Rostec Auto b.v a contracté un emprunt auprès de Renault pour financer cette opération. Suite à ces augmentations de capital, Renault détenait au 31 décembre 2016 73,30 % d'Alliance Rostec Auto b.v. (57,30 % des droits de vote), qui détenait 64,60 % d'AVTOVAZ, soit un pourcentage de détention indirecte juridique d'AVTOVAZ de 47,35 %. En incluant l'instrument financier détenu par Alliance Rostec Auto b.v., 88,69 % du capital d'AVTOVAZ étaient détenus par Alliance Rostec Auto b.v., soit un pourcentage de détention indirecte en substance d'AVTOVAZ de 65,01 % au 31 décembre 2016.

Évolution de la participation de Renault dans AVTOVAZ postérieurement à la prise de contrôle

AU COURS DE L'EXERCICE 2017

La participation de Renault dans AVTOVAZ a évolué en 2017 du fait de l'acquisition par Renault des titres Alliance Rostec Auto b.v. précédemment détenus par Nissan intervenue en septembre 2017 et d'une option de vente souscrite auprès d'un tiers sur des actions AVTOVAZ. L'impact de la variation de la participation a été comptabilisé directement en capitaux propres part des actionnaires de la société mère et part des participations ne donnant pas le contrôle pour des montants respectifs de -139 millions d'euros et 87 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017 Renault détenait 82,45 % d'Alliance Rostec Auto b.v., qui détenait 64,60 % d'AVTOVAZ, soit un pourcentage de détention indirecte juridique d'AVTOVAZ de 53,26 %. En incluant l'instrument financier détenu par Alliance Rostec Auto b.v., et l'option de vente souscrite sur des titres AVTOVAZ en 2017, 89,42 % du capital d'AVTOVAZ sont détenus par Alliance Rostec Auto b.v., soit un pourcentage de détention indirecte en substance d'AVTOVAZ de 73,73 % au 31 décembre 2017.

AU COURS DE L'EXERCICE 2018

La participation de Renault dans AVTOVAZ a évolué en 2018 du fait des opérations suivantes :

- une augmentation de capital d'AVTOVAZ pour 61,4 milliards de roubles réservée à Alliance Rostec Auto b.v. et une augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. pour 61,4 milliards de roubles souscrite par Renault et le partenaire russe Russian Technologies pour 30,7 milliards de roubles chacun ;
- les apports de 61,4 milliards de roubles à Alliance Rostec Auto b.v. ont été libérés par compensation de créances d'exploitation et de prêts de Renault vis-à-vis d'AVTOVAZ pour 30,7 milliards de roubles et 30,7 milliards de roubles de valeur nominale de prêts à AVTOVAZ sans intérêts à échéance 2032 du partenaire russe. Les valeurs d'apports de ces créances et prêts des deux actionnaires d'Alliance Rostec Auto b.v. correspondent aux valeurs comptables retenues dans les comptes d'AVTOVAZ dans le cadre de la consolidation des actifs nets de cette société au moment de sa prise de contrôle. Les apports de 61,4 milliards de roubles d'Alliance Rostec Auto b.v. à AVTOVAZ ont été libérés par compensation des créances et prêts vis-à-vis d'AVTOVAZ apportés préalablement par Renault s.a.s. et Russian Technologies comme détaillé ci-dessus ;
- par suite de ces augmentations de capital, Alliance Rostec Auto b.v. détenant plus de 75 % d'AVTOVAZ, une offre publique d'achat obligatoire a donc été déposée auprès de la Banque centrale de la Fédération de Russie à la fin du 1er semestre 2018 et ouverte début juillet 2018. Cette offre a été clôturée en septembre 2018. Il avait été considéré pour les comptes consolidés au 30 juin 2018 qu'Alliance Rostec Auto b.v. serait en mesure de racheter l'intégralité des minoritaires restants via une augmentation de capital dédiée souscrite par Renault s.a.s. ; une dette financière d'un montant de 7,4 milliards de roubles (101 millions d'euros au cours du 30 juin 2018) avait été comptabilisée à ce titre dans les comptes au 30 juin 2018 et 100 % des titres d'AVTOVAZ avaient été considérés comme appartenant à Alliance Rostec Auto b.v. à cette date. Il avait également été tenu compte de l'augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. par conversion des avances capitalisables existantes et futures de Renault s.a.s. pour financement de l'offre publique d'achat, qui devait suivre la clôture de cette dernière ;
- l'offre publique d'achat obligatoire lancée fin juin 2018 a été clôturée le 25 septembre 2018. À la suite de cette opération, Alliance Rostec Auto b.v. détenant plus de 95 % d'AVTOVAZ (96,64 %), une opération de retrait obligatoire a été initiée le 28 septembre 2018 au prix de 12,40 roubles russes pour les actions ordinaires et 12,20 roubles russes pour les actions préférentielles, conformément à la réglementation russe

applicable. Cette opération de retrait obligatoire a été clôturée en décembre 2018 et Alliance Rostec Auto b.v. détient désormais 100 % d'AVTOVAZ. Le retrait d'AVTOVAZ de la cotation à la Bourse de Moscou sera effectué en 2019 ;

- les prêts d'actionnaires effectués par Renault s.a.s. à Alliance Rostec Auto b.v. pour financer les opérations d'offre publique d'achat obligatoire et de retrait obligatoire vont être partiellement capitalisés en 2019 pour un montant de 7 425 millions de roubles russes. Ces opérations initiées en 2018 ont été comptabilisées au 31 décembre 2018.

À la suite des opérations décrites ci-dessus, Renault détenait au 31 décembre 2018 61,09 % d'Alliance Rostec Auto b.v. qui détenait 100 % d'AVTOVAZ. Dans les comptes consolidés, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto b.v. retenu est de 67,61 % au 31 décembre 2018 du fait de la prise en compte de l'augmentation de capital qui devrait intervenir début 2019 conformément aux résolutions des actionnaires du 28 novembre 2018 signées par Renault s.a.s.. L'impact de ces opérations et la variation de la participation de Renault s.a.s. dans Alliance Rostec Auto b.v. et d'Alliance Rostec Auto b.v. dans AVTOVAZ sont comptabilisés directement en capitaux propres part des actionnaires de la société mère et part des participations ne donnant pas le contrôle pour des montants respectifs de 72 millions d'euros et 245 millions d'euros.

Le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élevait à 52 millions d'euros au 31 décembre 2018 (-236 millions d'euros au 31 décembre 2017).

4.2.6.3 Compte de résultat et résultat global

NOTE 4
CHIFFRE D'AFFAIRES

A – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2018	2018 sans présentation séparée du chiffre d'affaires réalisé avec les partenaires [1]	2017
Ventes de biens de l'Automobile yc AVTOVAZ	**44 226**	**51 733**	**53 978**
Ventes aux partenaires de l'Automobile yc AVTOVAZ	**8 046**		
Produits de location des actifs [2]	578	578	504
Autres prestations de services	1 361	1 900	1 775
Prestations de services de l'Automobile yc AVTOVAZ	**1 939**	**2 478**	**2 279**
Ventes de biens du Financement des ventes	**27**	**27**	**29**
Produits de location des actifs [2]	119	119	116
Produits d'intérêts sur opérations de Financement des ventes	2 100	2 100	1 478
Autres prestations de services [3]	962	962	890
Prestations de services du Financement des ventes	**3 181**	**3 181**	**2 484**
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**57 419**	**57 419**	**58 770**

(1) Le Groupe présente le montant du chiffre d'affaires réalisé avec les partenaires à compter de 2018. La notion de « ventes aux partenaires » est définie en note 2-A2. Les principaux partenaires des secteurs de l'Automobile sont Nissan et Daimler. Conformément aux dispositions d'IFRS 15, le Groupe présente le chiffre d'affaires 2018 du Groupe selon les dispositions de présentation de la norme IAS 18, c'est-à-dire sans isoler le chiffre d'affaires réalisé avec les partenaires.
(2) Il s'agit des produits locatifs enregistrés par le Groupe dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise ou de location simple d'actifs immobilisés.
(3) Il s'agit principalement de produits de prestations d'assurance, d'entretien, de véhicules de remplacement associés ou non à un contrat de financement.

B – Chiffre d'affaires 2017 aux périmètre et méthodes 2018

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
Chiffre d'affaires 2017	**53 530**	**2 727**	**2 513**	**58 770**
Changements de périmètre	-	(1)	1	-
Retraitements réalisés suite à l'application de la norme IFRS 15*	(516)	-	516	-
Chiffre d'affaires 2017 aux périmètre et méthodes 2018	**53 014**	**2 726**	**3 030**	**58 770**
Chiffre d'affaires 2018	**51 171**	**3 040**	**3 208**	**57 419**

* *Le Groupe a modifié la présentation des remises sous forme de réduction des intérêts financiers dans l'information par secteur. Ces charges étaient précédemment déduites du chiffre d'affaires du secteur Financement des ventes tandis qu'elles sont désormais déduites du chiffre d'affaires du secteur Automobile (note 2-A2).*

NOTE 5
MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

A – Charges de personnel

Les charges de personnel s'élèvent à 6 703 millions d'euros en 2018 (6 502 millions d'euros en 2017).

Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice dans les entreprises consolidées est présenté en section 2.4 – Capital humain du Document de référence 2018.

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

Le produit enregistré au titre du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) français s'élève à 53 millions d'euros en 2018 et 61 millions en 2017. Il est ventilé par destination dans les différents postes du compte du résultat.

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans d'options d'achat d'actions, d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiement fondés sur des actions consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 97 millions d'euros en 2018 (77 millions d'euros en 2017). Cette charge inclut les coûts liés au plan *Share the Future* pour un montant total de 8 millions d'euros.

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-H.

Par ailleurs, les charges de personnel intègrent en 2018 une prime exceptionnelle de 20 millions d'euros à attribuer aux salariés et intérimaires en France dont la rémunération annuelle brute 2018 est inférieure à 3 fois la valeur du Salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) annuel, en accord avec les dispositions de la loi 24 décembre 2018. Elle sera versée au premier trimestre 2019.

B – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 228 millions d'euros en 2018 (252 millions d'euros en 2017).

C – Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 72 millions d'euros en 2018, principalement liée à l'évolution du peso argentin, du real brésilien et de la livre turque (en 2017, une charge de 113 millions d'euros, lié à l'évolution du peso argentin, du rouble russe et de la livre turque).

NOTE 6
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2018	2017*
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(306)	(56)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles et autres résultats liés aux variations de périmètre	3	-
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	65	96
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwill* (hors *goodwill* des entreprises associées et des coentreprises)	(276)	(52)
Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran	(47)	4
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(64)	(40)
TOTAL	**(625)**	**(48)**

* *Dont le Groupe AVTOVAZ : (33) millions d'euros de coûts de restructuration et de mesures d'adaptation des effectifs et 2 millions d'euros de résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles pour l'année 2017.*

A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement les Régions Amériques, Eurasie et Europe en 2017 et la région Europe en 2018.

Les coûts de 2018 comprennent en particulier 239 millions d'euros au titre des révisions d'hypothèses de la provision précédente en fonction des données réelles à fin 2018 et d'un nouveau dispositif de dispense d'activité en fin de carrière prévu par l'avenant du 16 avril 2018 qui remplace celui prévu dans l'accord initial « Renault France CAP 2020 – Contrat d'Activité pour une Performance durable de Renault en France » signé le 13 janvier 2017.

Cet avenant élargit le champ des bénéficiaires. Initialement limité aux salariés pouvant justifier de 15 années de travail posté au sein ou hors du Groupe Renault, le nouveau dispositif est ouvert aux salariés ayant 5 ans d'ancienneté dans le Groupe et qui sont à 3 ans maximum de l'âge du départ à la retraite à taux plein du régime général ou des régimes complémentaires à la date d'entrée dans le dispositif. La charge enregistrée en 2018 recouvre pour la population estimée qui a adhéré ou adhérerait au dispositif entre le 1er janvier 2017 et le 1er février 2020, le coût total pour les salariés qui ont déjà tous leurs droits au 31 décembre 2018 et une quote-part du coût pour ceux qui seront éligibles avant la fin du dispositif.

La provision comptabilisée tient compte notamment d'une hypothèse d'adhésion à ce régime qui peut avoir un impact significatif sur le montant de la provision si les adhésions réelles en 2019 venaient à diverger significativement de l'hypothèse prise, qui est cohérente par rapport aux adhésions réelles constatées au 31 décembre 2018.

B – Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwill* (hors *goodwill* des entreprises associées et des coentreprises)

À fin décembre 2018, des pertes de valeur ont été enregistrées pour un montant net de -276 millions d'euros (-52 millions d'euros en 2017) qui se décompose en -314 millions d'euros de pertes de valeurs nouvelles et 38 millions d'euros de reprise de pertes de valeur. Elles concernent des actifs incorporels pour une dotation nette de -42 millions d'euros et des actifs corporels pour une dotation nette de -234 millions d'euros (notes 10 et 11). Pour ce qui est des nouvelles dépréciations, elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs aux actifs industriels en Argentine et à des véhicules thermiques (y compris des organes) (notes 10 et 11). Les reprises de pertes de valeur se rapportent au véhicule électrique.

C – Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran

Le Groupe a pris acte de l'annonce par le Président des États-Unis le 8 mai 2018 du retrait américain du JCPOA (*Joint Comprehensive Plan of Action*) signé dans le cadre des accords de Vienne et du rétablissement à compter du 6 août 2018 des sanctions relatives au secteur Automobile concernant l'Iran, telles qu'elles existaient avant la signature du JCPOA. Les activités du Groupe en Iran ont été mises en veille et un montant de 47 millions d'euros a été comptabilisé en autres charges d'exploitation au titre de cet arrêt d'activité.

Par conséquent, les opérations avec l'Iran sont en diminution en 2018 par rapport à 2017 avec des ventes de CKD de 319 millions d'euros en 2018 (743 millions d'euros au 31 décembre 2017). Les ventes ne sont comptabilisées que sur la base de la trésorerie reçue et les paiements relatifs à des créances antérieures à mi 2013 totalement provisionnées restent très limités, comme le montre le montant de reprise des dépréciations (aucune reprise en 2018 et 4 millions d'euros au 31 décembre 2017).

L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran est totalement dépréciée depuis 2013. Elle est constituée de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales. Elle a peu évolué au cours de l'année 2018. Son montant brut à l'actif s'élève à 782 millions d'euros, dont 677 millions d'euros de créances clients au 31 décembre 2018 (respectivement 784 millions d'euros et 680 millions d'euros au 31 décembre 2017).

D – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

En 2018, les tests de dépréciation relatifs à des véhicules ont conduit à passer en charges d'exploitation inhabituelles des paiements d'avance ou à réaliser à des partenaires ou à des fournisseurs au titre de ces véhicules pour -71 millions d'euros. En 2017, les autres produits et charges d'exploitation inhabituels comprenaient principalement le coût d'inoccupation de locaux loués en Corée, évalué jusqu'au terme des baux.

NOTE 7
RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Coût de l'endettement financier brut	(373)	(441)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	65	72
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(308)**	**(369)**
Dividendes reçus de sociétés ni contrôlées, ni sous influence notable	78	55
Écarts de change afférents aux opérations financières	14	20
Résultat sur exposition hyperinflation [2]	(31)	-
Charge nette d'intérêt sur les passifs et actifs au titre des engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel à prestations définies	(25)	(25)
Autres éléments	(81)	(72)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(45)**	**(22)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(353)**	**(391)**

(1) Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) Les traitements spécifiques à l'hyperinflation sont présentés en note 2-A4.

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net des secteurs automobiles est présenté dans l'information sectorielle (voir section 4.2.6.1 – A4).

NOTE 8
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Roumanie et en Grande-Bretagne.

A – Charge d'impôts courants et différés

(en millions d'euros)	2018	2017*
Charge d'impôts courants	(690)	(634)
Produit (charge) d'impôts différés	(33)	(272)
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**(723)**	**(906)**

* *Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).*

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à 90 millions d'euros en 2018 (148 millions d'euros pour l'année 2017). La charge d'impôt courant de 2018 est en baisse par rapport à celle de 2017 en raison notamment de la hausse des frais de recherche et développement en 2018, qui ne sont pas immobilisés pour le calcul de l'impôt courant.

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères y compris AVTOVAZ pour 600 millions d'euros en 2018 (486 millions d'euros pour l'année 2017). Elle est en hausse en 2018 du fait notamment de la hausse des résultats taxables dans certaines filiales et de redressements fiscaux comptabilisés sur la période.

B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2018	2017 (1)
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	**2 634**	**3 415**
Taux d'impôt sur les bénéfices, hors contribution exceptionnelle, en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	**(907)**	**(1 176)**
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France (2)	249	201
Crédits d'impôts	33	68
Impôts de distribution	(86)	(84)
Variation des impôts différés actifs non reconnus (3)	73	(57)
Autres impacts (4)	-	241
Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat intermédiaire net	**(638)**	**(807)**
Impôts calculés sur un résultat intermédiaire net (5)	(85)	(99)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	**(723)**	**(906)**

(1) Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) Les principaux contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, l'Espagne, le Maroc, la Roumanie, la Suisse, la Turquie et AVTOVAZ.
(3) Les principaux contributeurs à la charge de non reconnaissance des impôts différés actifs sont l'Argentine, la France et l'Inde.
(4) Les autres impacts intègrent principalement les effets des différences permanentes, des taxations à des taux réduits, des redressements fiscaux, des régimes fiscaux spécifiques, des ajustements sur exercices antérieurs et des changements de taux d'impôts pour les années futures votés avant la date de clôture. En 2018, la baisse de l'effet positif des autres impacts provient principalement des effets de changements de taux sur le calcul des impôts différés en France et à l'étranger. Sur l'année 2017, les autres impacts comprenaient aussi la contribution exceptionnelle due sur les résultats 2017 de la France.
(5) Les impôts du Groupe calculés sur un résultat intermédiaire net sont principalement la CVAE en France et l'IRAP en Italie.

Périmètre de l'intégration fiscale France

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le taux effectif d'impôt s'établit à 20,6 % en 2018 (30,0 % pour l'année 2017).

Le Groupe reconnaît partiellement les impôts différés actifs de l'intégration fiscale France représentatifs des pertes fiscales reportables au vu des prévisions de résultats.

Au 31 décembre 2018, le montant net des impôts différés actifs reconnus dans la situation financière consolidée est de 178 millions d'euros contre 158 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent retraitée du changement de traitement comptable du titre participatif, dont -98 millions d'euros ont été reconnus par résultat (-81 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité) et 276 millions d'euros dans les autres éléments du résultat global (239 millions d'euros au 31 décembre 2017), en raison de l'origine respective des impôts concernés.

En 2018, les impôts différés actifs reconnus sont en hausse de 20 millions d'euros. Le produit correspondant a été enregistré dans le résultat pour 6 millions d'euros, dans les autres éléments du résultat global pour 37 millions d'euros et pour -23 millions en réserves.

Sur l'année 2017 retraitée, les impôts différés actifs reconnus étaient en baisse de -270 millions d'euros, après prise en compte de la baisse progressive du taux d'impôt sur les sociétés de 2019 à 2022 de 34,43 % à 25,83 % conformément à la loi de finances pour 2018. La charge correspondante avait été enregistrée dans le résultat pour -251 millions d'euros et dans les autres éléments du résultat global pour -19 millions d'euros. L'impact de la baisse progressive du taux d'impôt sur les sociétés de 2019 à 2022 avait été présenté dans les autres impacts de l'analyse de la charge d'impôt de l'année 2017.

Hors intégration fiscale France

Sur le périmètre des entités étrangères y compris AVTOVAZ, le taux effectif d'impôt s'établit à 28,7 % en 2018 (24,3 % pour l'année 2017). La hausse du taux effectif d'impôt en 2018 par rapport à 2017 s'explique principalement par la situation déficitaire en Argentine et dans une moindre mesure en Inde, sans reconnaissance d'impôts différés actifs au titre des déficits fiscaux générés en 2018.

C – Ventilation du solde net des impôts différés

C1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2018	2017 (1)
Impôts différés actifs	927	1 188
Impôts différés passifs	(180)	(124)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1er janvier	**747**	**1 064**
Produit (charge) d'impôts différés en résultat net	(33)	(272)
Produit (charge) d'impôts différés en autres éléments du résultat global	26	(41)
Écarts de conversion	(44)	(7)
Variation de périmètre et autres (2)	121	3
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	**817**	**747**
Dont impôts différés actifs	*952*	*927*
Dont impôts différés passifs	*(135)*	*(180)*

(1) Les données 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) En 2018, les autres variations correspondent principalement aux impacts de la nouvelle application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (note 2-A1.5 et 2-A2).

C2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2018	2017 (1)
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors AVTOVAZ (2)	(181)	(161)
Immobilisations hors AVTOVAZ	(2 044)	(1 745)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement hors AVTOVAZ	750	814
Déficits reportables hors AVTOVAZ (3)	4 434	4 353
Autres hors AVTOVAZ	764	557
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) HORS AVTOVAZ	**3 723**	**3 818**
Immobilisations AVTOVAZ	(16)	1
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement AVTOVAZ	54	38
Déficits reportables AVTOVAZ	294	334
Passifs financiers sans intérêt libellés en roubles AVTOVAZ	(42)	(60)
Autres AVTOVAZ	(12)	21
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) AVTOVAZ	**278**	**334**
Actifs d'impôts différés non reconnus au titre des déficits fiscaux (note 8-C3)	(2 944)	(3 236)
Autres impôts différés actifs non reconnus	(240)	(169)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	**817**	**747**

(1) Les données 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.
(3) Dont 3 864 millions d'euros relatifs aux entités de l'intégration fiscale France et 570 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2018 (respectivement 3 739 millions d'euros et 614 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le solde des impôts différés actifs non reconnus s'élève à 2 344 millions d'euros (2 592 millions d'euros fin 2017 retraité). Ils correspondent à des pertes fiscales reportables indéfiniment qui peuvent être utilisées dans la limite de 50 % des profits taxables futurs. Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 265 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan), et à hauteur de 2 079 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 309 millions d'euros et 2 284 millions d'euros fin 2017 retraité).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus sont de 840 millions d'euros au 31 décembre 2018 (813 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 82 millions d'euros pour AVTOVAZ (89 millions d'euros au 31 décembre 2017) et 758 millions d'euros hors AVTOVAZ (724 millions d'euros au 31 décembre 2017) qui correspondent principalement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil et en Inde et, dans une moindre mesure, en Argentine.

C3 Analyse des déficits fiscaux par date d'expiration

Les déficits fiscaux reportables non reconnus représentent une économie potentielle d'impôt de 2 944 millions d'euros au 31 décembre 2018.

	31 décembre 2018			31 décembre 2017 [1]		
(en millions d'euros)	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
Déficits fiscaux reportables indéfiniment [2]	1 565	2 760	4 325	1 116	3 035	4 151
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration supérieure à 5 ans	5	53	58	2	90	92
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration entre 1 et 5 ans	-	49	49	-	22	22
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration à moins d'un an	2	-	2	-	-	-
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX HORS AVTOVAZ	**1 572**	**2 862**	**4 434**	**1 118**	**3 147**	**4 265**
Déficits fiscaux reportables indéfiniment AVTOVAZ [3]	212	82	294	245	89	334
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX AVTOVAZ	**212**	**82**	**294**	**245**	**89**	**334**
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX	**1 784**	**2 944**	**4 728**	**1 363**	**3 236**	**4 599**

(1) Les données 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).
(2) Dont reconnaissance et non-reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux reportables actifs nets des entités de l'intégration fiscale française respectivement pour 1 520 millions d'euros et 2 344 millions d'euros au 31 décembre 2018, et pour 1 058 millions d'euros et 2 593 millions d'euros au 31 décembre 2017 (note 8-C2). Cette hausse de reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux reportables s'explique principalement par la prise en compte de résultats futurs précédemment considérés comme devant être taxés à taux réduits dans les prévisions des résultats fiscaux taxés au taux de droit commun, le Groupe envisageant de ne plus opter pour le régime de taxation à taux réduit à la suite de la réforme de ce régime.
(3) Conformément à l'adoption de la loi fédérale russe n° 401-FZ du 30 novembre 2016, les déficits fiscaux sont désormais indéfiniment reportables en Russie.

C4 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe Renault a signé début 2019 un contrat d'investissement spécifique avec les autorités russes qui lui permettrait de bénéficier d'un taux de taxation réduit sur certaines de ses activités sous réserve de changements de la réglementation existante et sous condition notamment de certains investissements et de niveaux de ventes, de production et de créations d'emplois. Ce contrat est d'une durée de 10 ans et devrait avoir pour conséquence de diminuer les résultats fiscaux sur cette période et donc de rallonger la durée de consommation des déficits fiscaux indéfiniment reportables comptabilisés en impôts différés actifs par AVTOVAZ comme indiqué en note C3 ci-dessus.

En France, un report d'un an de la diminution du taux d'imposition de droit commun applicable en 2019 pourrait être voté en 2019. Une telle mesure aurait un impact estimé sur les impôts différés comptabilisés au 31 décembre 2018 de -41 millions d'euros sur notre résultat.

NOTE 9
RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2018	2017
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(6 490)	(5 254)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 382)	(19 388)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	**269 850**	**271 080**

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que de la quote-part des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2018	2017
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	269 850	271 080
Effet dilutif des options d'achat d'actions, des droits d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiements fondés sur des actions	2 372	2 665
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	**272 222**	**273 745**

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action, complété du nombre d'options d'achat d'actions et de droits d'attribution d'actions de performance au titre des plans, ainsi que de droits d'attribution d'actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général, ayant un effet dilutif potentiel et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle (note 18-G).

4.2.6.4 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres

NOTE 10
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles et *goodwill*

A1 Évolution des immobilisations incorporelles et *goodwill*

Au cours de l'exercice 2018, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres	31 décembre 2018
Frais de développement immobilisés	8 563	1 717	(596)	(13)	-	9 671
Goodwill	1 114	-	-	(118)	-	996
Autres immobilisations incorporelles	1 044	55	(27)	(28)	-	1 044
Valeurs brutes	**10 721**	**1 772**	**(623)**	**(159)**	**-**	**11 711**
Frais de développement immobilisés	(4 846)	(832)	596	4	-	(5 078)
Autres immobilisations incorporelles	(635)	(118)	27	6	-	(720)
Amortissements et dépréciations	**(5 481)**	**(950)**	**623**	**10**	**-**	**(5 798)**
Frais de développement immobilisés	3 717	885	-	(9)	-	4 593
Goodwill	1 114	-	-	(118)	-	996
Autres immobilisations incorporelles	409	(63)	-	(22)	-	324
VALEURS NETTES	**5 240**	**822**	**-**	**(149)**	**-**	**5 913**

Les *goodwill* sont localisés principalement en Europe et en Eurasie.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2018 se décomposent en 1 717 millions d'euros d'immobilisations produites et 55 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 1 209 et 101 millions d'euros en 2017).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2018 comprennent une perte de valeur à hauteur de 42 millions d'euros, relative à des véhicules (y compris organes), contre 31 millions d'euros constatés en 2017 (note 6-C).

Les variations au cours de l'exercice 2017 sont les suivantes.

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2016*	**10 798**	**(5 809)**	**4 989**
Acquisitions/(dotations et dépréciations)	1 310	(961)	349
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 306)	1 302	(4)
Écart de conversion	(106)	7	(99)
Variation de périmètre et autres	25	(20)	5
Valeur au 31 décembre 2017	**10 721**	**(5 481)**	**5 240**

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (voir note 3-B de l'annexe aux comptes consolidés 2017) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

A2 Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2018	2017
Frais de recherche et développement	(3 516)	(2 983)
Frais de développement immobilisés	1 717	1 209
Amortissement des frais de développement immobilisés	(799)	(816)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	**(2 598)**	**(2 590)**

Les frais de recherche et développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules.

La croissance des dépenses de recherche et développement s'explique par les efforts déployés pour répondre aux nouveaux enjeux sur le véhicule connecté, autonome et électrique ainsi qu'à la mise en conformité des organes mécaniques aux nouvelles réglementations applicables notamment en Europe. L'augmentation des frais de développement immobilisés s'explique, outre la croissance des frais de développement mentionnée ci-dessus, par le passage en phase de capitalisation des frais de développement relatifs à des programmes significatifs ainsi que par la reprise de la capitalisation des frais de développement relatifs au véhicule électrique.

B – Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2018, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres [1]	31 décembre 2018
Terrains	569	7	-	(3)	(2)	571
Constructions	6 702	160	(83)	(141)	(15)	6 623
Outillages spécifiques	16 431	670	(305)	(230)	265	16 831
Matériels et autres outillages	12 234	784	(224)	(239)	238	12 793
Actifs immobilisés donnés en location	3 315	1 284	(867)	2	-	3 734
Autres immobilisations corporelles	860	76	(24)	(18)	20	914
Immobilisations en cours [2]	1 232	1 048	(3)	(27)	(134)	2 116
Valeurs brutes	**41 343**	**4 029**	**(1 506)**	**(656)**	**372**	**43 582**
Terrains						
Constructions	(4 066)	(247)	63	49	(25)	(4 226)
Outillages spécifiques	(13 535)	(1 039)	304	137	(107)	(14 240)
Matériels et autres outillages	(8 756)	(605)	206	115	(29)	(9 069)
Actifs immobilisés donnés en location	(766)	(166)	102	(1)	-	(831)
Autres immobilisations corporelles	(638)	(237)	22	12	(71)	(912)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations [3]	**(27 761)**	**(2 294)**	**697**	**312**	**(232)**	**(29 278)**
Terrains	569	7	-	(3)	(2)	571
Constructions	2 636	(87)	(20)	(92)	(40)	2 397
Outillages spécifiques	2 896	(369)	(1)	(93)	158	2 591
Matériels et autres outillages	3 478	179	(18)	(124)	209	3 724
Actifs immobilisés donnés en location	2 549	1 118	(765)	1	-	2 903
Autres immobilisations corporelles	222	(161)	(2)	(6)	(51)	2
Immobilisations en cours [2]	1 232	1 048	(3)	(27)	(134)	2 116
Valeurs nettes	**13 582**	**1 735**	**(809)**	**(344)**	**140**	**14 304**

(1) Comprend les effets de l'indexation des actifs des filiales argentines en l'application de la norme IAS 29 « Informations financières dans les économies hyperinflationnistes » (note 2-A4) pour une valeur nette de 119 millions d'euros (dont 79 millions d'euros au 1er janvier 2018), correspondant à une hausse des valeurs brutes et des amortissements pour respectivement 349 millions d'euros (dont 295 millions d'euros au 1er janvier 2018) et (230) millions d'euros (dont (216) millions d'euros au 1er janvier 2018).
(2) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.
(3) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2018 comprennent une perte de valeur de 234 millions d'euros relative, pour l'essentiel, à des véhicules (y compris organes) (note 6-B).

Les variations au titre de l'exercice 2017 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2016	**39 733**	**(26 745)**	**12 988**
Acquisitions/(dotations nettes)	3 237	(2 061)	1 176
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 133)	848	(285)
Écart de conversion	(585)	275	(310)
Variation de périmètre et autres	91	(78)	13
Valeur au 31 décembre 2017	**41 343**	**(27 761)**	**13 582**

NOTE 11

TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS ACTIFS DONNÉS EN LOCATION)

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M).

A – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules (y compris organes)

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules (y compris organes) a conduit à la comptabilisation de pertes de valeur d'actif pour 126 millions d'euros en 2018 (56 millions d'euros en 2017). En 2018, elles concernaient des actifs incorporels pour 63 millions d'euros (31 millions d'euros en 2017) et des actifs corporels pour 63 millions d'euros (25 millions d'euros en 2017). Elles ont été imputées en priorité sur les frais de développement activés.

Par ailleurs des pertes de valeurs avaient été comptabilisées sur des actifs incorporels et corporels relatifs aux véhicules électriques en 2013. Du fait de la progression sensible du marché des véhicules électriques en 2017 et qui se confirme en 2018, les dépréciations résiduelles ont été reprises en 2018 pour un montant de 38 millions d'euros, dont 21 millions d'euros au titre des immobilisations incorporelles et 17 millions d'euros au titre des immobilisations corporelles.

B – Tests de dépréciation au niveau des autres unités génératrices de trésorerie de l'Automobile hors AVTOVAZ

Argentine et autres pays

En 2018, l'unité génératrice de trésorerie représentée par l'Argentine a fait l'objet d'un test de dépréciation pour donner suite à l'application de la comptabilité d'hyperinflation d'une part et la récession enregistrée au cours du 2nd semestre sur le marché automobile local d'autre part. Par ailleurs une analyse des actifs spécifiques dédiés aux marchés de la Turquie et de l'Iran a également été effectuée par suite de la baisse significative des ventes automobiles en Turquie sur le 2nd semestre 2018 et la mise en veille de nos activités en Iran (voir note 6-C).

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation pour les actifs industriels en Argentine correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs sur les véhicules actuellement produits. Le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

	Argentine	
	1er janvier 2018	31 décembre 2018
Durée du plan d'affaires	7 ans	7 ans
Taux d'actualisation après impôts	18,0 %	19,5 %

Les tests réalisés pour l'Argentine ont conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'unité génératrice de trésorerie à hauteur de 188 millions d'euros au 31 décembre 2018 (soit la totalité des actifs industriels) et aucune perte de valeur au 1er janvier 2018.

Les tests effectués sur les actifs spécifiques dédiés aux marchés turc et iranien n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs corporels et incorporels correspondants.

Secteur Automobile hors AVTOVAZ

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation relative au secteur de l'Automobile hors AVTOVAZ correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

	2018	2017
Durée du plan d'affaires	6 ans	6 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	4 163 000	4 407 000
Taux de croissance à l'infini	1,9 %	1,9 %
Taux d'actualisation après impôts	8,7 %	8,6 %

En 2018, comme en 2017, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile hors AVTOVAZ.

Les hypothèses utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2018 sont issues du plan stratégique sur six ans *Drive the Future* 2017-2022 communiqué en octobre 2017 corrigé de l'impact de la mise en veille de notre activité en Iran à compter de 2018. Celles utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2017 étaient issues du plan stratégique sur six ans *Drive the Future* 2017–2022 communiqué en octobre 2017.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des actifs testés.

C – Tests de dépréciation au niveau de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ et de la marque Lada

Test de dépréciation de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ

La capitalisation boursière d'AVTOVAZ s'élève à 1 733 millions d'euros au 31 décembre 2018 en utilisant les cours retenus pour le retrait obligatoire des titres initié en septembre 2018 et achevé en décembre 2018 (750 millions d'euros au 31 décembre 2017), et est supérieure à la valeur des actifs nets d'AVTOVAZ à cette date (y compris le *goodwill*). AVTOVAZ devrait sortir de la cotation à la Bourse de Moscou début 2019.

Le test de dépréciation annuel du *goodwill* est réalisé au 30 juin de chaque année. En l'absence d'indice de perte de valeur sur le 2nd semestre 2018, aucun test de dépréciation n'a été réalisé au 31 décembre 2018.

Test de dépréciation de la marque Lada

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'AVTOVAZ, la marque Lada a été comptabilisée pour sa juste valeur à la date de prise de contrôle (fin 2016) soit 9 248 millions de roubles russes (116 millions d'euros au cours du 31 décembre 2018). Cette marque étant un actif incorporel sans durée de vie définie, un test de dépréciation a été effectué au 31 décembre 2018 en retenant un taux d'actualisation de 14,4 % et une croissance à l'infini de 4 %. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2018, la valeur recouvrable étant supérieure à la valeur comptable.

Une augmentation de 5 % du taux d'actualisation conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation de 512 millions de roubles russes soit 7 millions d'euros avant impôts différés et 6 millions d'euros après impôts différés.

La prise en compte d'un taux de croissance à l'infini de 0 % ne conduirait pas à la comptabilisation d'une dépréciation.

NOTE 12
PARTICIPATION DANS NISSAN

Participation dans Nissan au compte de résultat et dans la situation financière :

(en millions d'euros)	2018	2017*
Compte de résultat consolidé		
Part dans le résultat des entreprises associées mises en équivalence	1 509	2 791
Situation financière consolidée		
Entreprises associées mises en équivalence	20 583	19 135

* *Dont un impact positif de 284 millions d'euros au premier trimestre 2017 sur la cession de Calsonic Kansei et de 737 millions d'euros au quatrième trimestre 2017 au titre de la réforme fiscale aux États-Unis d'Amérique, soit un impact total de 1 021 millions d'euros sur le résultat 2017.*

A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault et le constructeur automobile japonais Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault n'a pas l'assurance de disposer de la majorité des droits de vote à l'Assemblée générale des actionnaires de Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan. Renault n'a pas le pouvoir de désigner unilatéralement le Président de Nissan. Au 31 décembre 2018, Renault occupe deux sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (inchangé depuis le 31 décembre 2017) ;
- Renault-Nissan b.v. détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de l'Alliance disposant d'un pouvoir de prise de décision limité à certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe. Renault-Nissan b.v. coordonne les activités communes à l'échelle mondiale, ce qui permet de prendre des décisions tout en respectant l'autonomie de chaque partenaire. Ce pouvoir de décision a été confié à Renault-Nissan b.v. pour permettre de dégager des synergies et faire bénéficier les deux constructeurs d'économies d'échelles au niveau mondial. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan, qui sont du ressort du Conseil d'administration de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut ni utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est cotée à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault).

Au 31 décembre 2018, Nissan détient 0,7 % de ses propres titres. En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % et les droits de vote de Renault dans Nissan représentent 43,4 % (sans changement depuis le 31 décembre 2017).

C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière de Renault

	Quote-part d'actif net				
(en millions d'euros)	Avant neutralisation	Neutralisation à hauteur de la participation de Nissan dans Renault [1]	Net	*Goodwill*	Total
Au 31 décembre 2017	**19 423**	**(974)**	**18 449**	**686**	**19 135**
Résultat 2018	1 509		1 509		1 509
Dividende versé	(784)		(784)		(784)
Écart de conversion	948		948	49	997
Autres mouvements [2]	(274)		(274)		(274)
Au 31 décembre 2018	**20 822**	**(974)**	**19 848**	**735**	**20 583**

(1) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.
(2) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan. En 2018, ils comprennent également les effets de l'application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » au 1er janvier 2018 pour un montant de (126) millions d'euros.

D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 décembre 2017	Résultat 2018	Dividendes	Écart de conversion	Autres mouvements [1]	31 décembre 2018
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère en normes japonaises	**5 312**	**485**	**(215)**	**(142)**	**(102)**	**5 338**
Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	(6)	(25)	-	(1)	(33)	(65)
Immobilisation des frais de développement	663	50	-	(1)	-	712
Impôts différés et autres retraitements	(102)	(17)	-	(10)	30	(99)
Actif net retraité en normes IFRS	**5 867**	**493**	**(215)**	**(154)**	**(105)**	**5 886**
Retraitements pour les besoins de Renault [2]	133	(42)	(16)	10	26	111
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**6 000**	**451**	**(231)**	**(144)**	**(79)**	**5 997**
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**44 442**	**3 453**	**(1 794)**	**2 169**	**(620)**	**47 650**
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	19 423	1 509	(784)	948	(274)	20 822
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault [3]	(974)					(974)
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET DE NISSAN	**18 449**	**1 509**	**(784)**	**948**	**(274)**	**19 848**

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan. En 2018, ils comprennent également les effets de l'application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » au 1er janvier 2018 pour un montant de (126) millions d'euros.
(2) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réestimation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 et l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.
(3) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.

E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2018 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2017 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2018.

	De janvier à mars 2018		D'avril à juin 2018		De juillet à septembre 2018		D'octobre à décembre 2018		De janvier à décembre 2018	
	Dernier trimestre de l'exercice annuel 2017 de Nissan		1er trimestre de l'exercice annuel 2018 de Nissan		2e trimestre de l'exercice annuel 2018 de Nissan		3e trimestre de l'exercice annuel 2018 de Nissan		Période retenue pour la consolidation de Renault	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros)**	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)**	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)**	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)**	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)**
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	169	1 268	116	890	130	1 006	70	547	485	3 711

* *Conversion au taux de change moyen de chaque trimestre.*

F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées aux normes IFRS pour les périodes du 1er janvier au 31 décembre de chaque année. Les retraitements opérés n'intègrent ni les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002, ni l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

	2018		2017	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros)* [1]	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)* [2]
Chiffre d'affaires	11 764	90 201	11 869	93 711
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	451	3 458	813	6 415
Part des participations ne donnant pas le contrôle	20	151	22	173
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(220)	(1 688)	198	1 567
Part des participations ne donnant pas le contrôle	31	237	7	57
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	231	1 771	1 011	7 982
Part des participations ne donnant pas le contrôle	51	388	29	230
Dividendes reçus de Nissan	101	784	93	710

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros)* [1]	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)* [2]
Actifs non courants	7 886	62 664	7 978	59 095
Actifs courants	11 797	93 736	12 314	91 206
TOTAL ACTIFS	**19 683**	**156 400**	**20 292**	**150 301**
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 887	46 775	5 868	43 462
Part des participations ne donnant pas le contrôle	297	2 359	288	2 133
Passifs non courants	5 874	46 675	6 951	51 484
Passifs courants	7 625	60 591	7 185	53 222
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**19 683**	**156 400**	**20 292**	**150 301**

(1) Conversion au taux de change moyen 2018, soit 130,4 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2018, soit 125,8 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.
(2) Conversion au taux de change moyen 2017, soit 126,7 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2017, soit 135,0 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

G – Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan.

Au 31 décembre 2018, ces opérations de couverture s'élèvent à 204 milliards de yens (1 624 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 24 milliards de yens (191 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samouraï pour 180 milliards de yens (1 433 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables pour -102 millions d'euros en 2018 (113 millions d'euros favorables en 2017). Après prise en compte des impôts différés, l'effet net défavorable, soit -70 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 18-E).

H – Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2018, soit 880 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 12 809 millions d'euros (15 244 millions d'euros au 31 décembre 2017 sur la base d'un cours à 1 123,5 yens par action).

I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2018, la valorisation boursière est inférieure de 37,8 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault (inférieure de 20,3 % au 31 décembre 2017).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de dépréciation a été réalisé au 31 décembre 2018. Un taux d'actualisation après impôts de 9,6 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 3,3 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan et avec des perspectives à moyen terme équilibrées.

Les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan au 31 décembre 2018.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de la participation dans Nissan.

J – Opérations entre le Groupe Renault et le groupe Nissan

J1 Opérations entre le Groupe Renault hors AVTOVAZ et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution. Depuis le 1er avril 2014, Renault et Nissan ont également engagé un plan de convergence dans quatre fonctions clés : Ingénierie, Fabrication et Logistique, Achats et Ressources Humaines. Ces coopérations se traduisent par des synergies permettant des réductions de coûts notamment dans les fonctions support et du chiffre d'affaires vis-à-vis de Nissan.

Le secteur Automobile hors AVTOVAZ intervient à deux niveaux dans ses opérations avec Nissan :

- sur le plan industriel, les partenaires réalisent ensemble des productions croisées de véhicules et organes dans les usines de l'Alliance :
  - le Groupe Renault a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 4 162 millions d'euros avec le groupe Nissan (4 961 millions d'euros en 2017) dont environ 2 871 millions d'euros de véhicules (3 362 millions d'euros 2017), 1 169 millions d'euros d'organes (1 501 millions d'euros en 2017) et 123 millions d'euros de prestations diverses (98 millions d'euros en 2017). Cette baisse concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America et à la Nissan Micra produite à Flins,
  - le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2018 à hauteur de 2 184 millions d'euros (2 400 millions d'euros en 2017) dont environ 1 068 millions d'euros de véhicules (1 240 millions d'euros en 2017), 884 millions d'euros d'organes (1 028 millions d'euros en 2017) et 223 millions d'euros de prestations diverses (132 millions d'euros en 2017),
  - au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 859 millions d'euros au 31 décembre 2018 (853 millions d'euros au 31 décembre 2017) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 872 millions d'euros au 31 décembre 2018 (795 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- sur le plan financier, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change et de taux. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2018 pour environ 18 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (20,9 milliards d'euros en 2017). Les opérations de dérivés de change et taux réalisées avec Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance. Au bilan, les dérivés actifs sur le groupe Nissan s'élèvent à 30 millions d'euros au 31 décembre 2018 (63 millions d'euros au 31 décembre 2017) et les dérivés passifs à 69 millions d'euros au 31 décembre 2018 (41 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Le secteur Financement des ventes de Renault contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2018, RCI Banque a comptabilisé 158 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (137 millions d'euros en 2017). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 133 millions d'euros au 31 décembre 2018 (107 millions d'euros au 31 décembre 2017) et le solde des dettes s'élève à 148 millions d'euros au 31 décembre 2018 (191 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Par ailleurs, les partenaires de l'Alliance disposent de participations dans des entreprises associées et coentreprises pour gérer des coopérations. L'information concernant l'activité, la localisation, et l'influence du Groupe Renault sur ces entités est présentée en note 13.

J2 Opérations entre AVTOVAZ et le groupe Nissan

En 2018, les ventes réalisées par AVTOVAZ à Nissan et les achats effectués par AVTOVAZ auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 260 et 35 millions d'euros (233 et 30 millions d'euros en 2017).

Dans la situation financière d'AVTOVAZ au 31 décembre 2018, les soldes des transactions entre AVTOVAZ et le groupe Nissan se traduisent principalement par :

- une créance non courante au titre d'immobilisations contrôlées conjointement pour un montant de 27 millions d'euros (38 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- des créances et des dettes d'exploitation pour respectivement 12 millions d'euros et 37 millions d'euros (25 millions d'euros et 69 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 13
PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2018*	2017
Compte de résultat consolidé		
Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises	**31**	**8**
Entreprises associées mises en équivalence	27	10
Coentreprises mises en équivalence	4	(2)
Situation financière consolidée		
Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	**856**	**676**
Entreprises associées mises en équivalence	420	380
Coentreprises mises en équivalence	436	296

* *Les participations dans des entités non significatives sur lesquelles le Groupe détient un contrôle conjoint ou une influence notable, précédemment comptabilisées en actifs disponibles à la vente dans les actifs financiers, sont présentées à compter de 2018 comme le prévoient les normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées » qui leur seraient appliquées si elles avaient été consolidées (notes 2-A1 et 22). Les titres de sociétés non contrôlées reclassés parmi les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence s'élèvent à 16 millions d'euros pour les entreprises associées et à 12 millions d'euros pour les coentreprises au 31 décembre 2018. Les résultats de ces sociétés ont été classés parmi la part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises pour (1) million d'euros pour les entreprises associées en 2018.*

A – Informations relatives aux principales autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence

Nom de l'entité	Pays d'implantation	Principale activité	Pourcentages de capital et de droits de vote du Groupe		Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2018	Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2017
			31 décembre 2018	31 décembre 2017		
Entreprises associées						
Automobile hors AVTOVAZ						
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S (MAIS)	Turquie	Distribution automobile	49 %	49 %	34	46
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	Inde	Production automobile	30 %	30 %	206	205
Financement des ventes						
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobile	30 %	30 %	63	48
Coentreprises						
Automobile hors AVTOVAZ						
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49 %	49 %	8	16
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	50 %	50 %	260	243
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company*	Chine	Fabrication et vente de véhicules utilitaires en Chine	49 %	49 %	74	-
Alliance Venture b.v.*	Pays-Bas	Financement de start-ups dans les nouvelles technologies	40 %		51	-
Autres entreprises associées et coentreprises non significatives					160	118
TOTAL					**856**	**676**

* *Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2018.*

Les tableaux ci-dessous présentent le montant total des ventes et achats réalisées entre le Groupe Renault et les principales autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence ainsi que les positions au bilan du Groupe Renault avec ces mêmes entités :

(en millions d'euros)	2018		2017	
Au compte de résultat consolidé	**Ventes aux sociétés mises en équivalence**	**Achats**	**Ventes aux sociétés mises en équivalence**	**Achats**
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S (MAIS)	1 261	12	1 858	14
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	3	(357)	6	(538)
RN Bank	(3)	-	2	-
Renault Algérie Production	9	(102)	6	(59)
Dongfeng Renault Automotive Company	206	(7)	233	(16)

(en millions d'euros)	31 décembre 2018					
À la situation financière consolidée	**Actifs financiers**	**Créances clients de l'Automobile**	**Autres actifs**	**Autres passifs**	**Dettes de Financement des ventes**	**Fournisseurs**
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S (MAIS)	-	-	-	4	-	25
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	18	54	402	3	-	57
RN Bank	80	-	2	3	3	-
Renault Algérie Production	-	86	-	3	-	115
Dongfeng Renault Automotive Company	-	9	-	3	-	9

(en millions d'euros)	31 décembre 2017					
À la situation financière consolidée	**Actifs financiers**	**Créances clients de l'Automobile**	**Autres actifs**	**Autres passifs**	**Dettes de Financement des ventes**	**Fournisseurs**
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S (MAIS)	-	-	2	5	-	32
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	16	57	262	2	-	37
RN Bank	150	-	16	-	-	-
Renault Algérie Production	-	56	-	2	-	82
Dongfeng Renault Automotive Company	-	31	-	2	-	-

B – Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Participations dans les entreprises associées	420	380
Part dans le résultat des entreprises associées	27	10
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(29)	(28)
Part des entreprises associées dans le résultat global	(2)	(18)

C – Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Participations dans les coentreprises	436	296
Part dans le résultat des coentreprises	4	(2)
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(7)	(23)
Part des coentreprises dans le résultat global	(3)	(25)

NOTE 14
STOCKS

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	1 748	(299)	1 449	1 845	(328)	1 517
Encours de production	395	(3)	392	390	(1)	389
Véhicules d'occasion	1 383	(126)	1 257	1 589	(91)	1 498
Produits finis et pièces de rechange	2 931	(150)	2 781	3 076	(152)	2 924
TOTAL	**6 457**	**(578)**	**5 879**	**6 900**	**(572)**	**6 328**

NOTE 15
CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Créances de Financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances sur le réseau de distribution	10 233	10 210
Crédits à la clientèle finale	23 606	22 085
Opérations de crédit-bail et assimilées	9 008	7 649
Valeur brute	**42 847**	**39 944**
Dépréciation	(780)	(610)
Valeur nette	**42 067**	**39 334**

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

B – Opérations de transferts d'actifs et actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

B1 Opérations de transfert d'actifs de Financement des ventes

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	11 010	10 980	10 391	10 344
Passifs associés	2 781	2 645	2 272	2 326

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques et de financement par conduit (Allemagne, Brésil, France et Italie) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules ad hoc. Certaines opérations publiques ont été souscrites par RCI Banque et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la Banque Centrale Européenne.

Les créances cédées dans le cadre de ces opérations de transfert d'actifs sont maintenues au bilan, l'ensemble des risques étant conservé par le Groupe. Les passifs associés correspondent aux titres émis lors des opérations de titrisation. Ils sont comptabilisés en autres dettes représentées par un titre.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant des passifs associés correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations, ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque constituant une réserve de liquidité.

Les actifs titrisés ne peuvent plus être cédés, ni nantis. Le recours des souscripteurs de titres de dettes est limité aux actifs cédés.

B2 Actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

Dans le cadre de la gestion de sa réserve de liquidité, le Financement des ventes a donné en garantie à la Banque de France (3G – Gestion Globale des Garanties) des actifs pour une valeur comptable de 7 454 millions d'euros au 31 décembre 2018 (6 949 millions d'euros au 31 décembre 2017). Ces actifs sont constitués de 6 184 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 159 millions d'euros d'obligations et 1 111 millions d'euros de créances de financement des ventes (5 676 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 168 millions d'euros d'obligations et 1 106 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2017). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élève à 2 500 millions d'euros au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017. L'ensemble des actifs présentés à la Banque de France à titre de garantie est maintenu au bilan.

C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Moins d'un an	21 184	20 067
1 à 5 ans	20 403	18 819
Plus de 5 ans	480	448
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	**42 067**	**39 334**

D – Répartition des créances de financement des ventes par niveau de risque

(en millions d'euros)	Créances saines	Créances dégradées depuis la date de comptabilisation initiale	Créances en défaut	Total
Valeur brute des créances de financement des ventes au 31 décembre 2018	38 454	3 770	623	42 847
Dépréciation des créances de financement des ventes au 31 décembre 2018	(239)	(163)	(378)	(780)
Valeur nette des créances de financement des ventes au 31 décembre 2018	**38 215**	**3 607**	**245**	**42 067**

E – Exposition au risque de crédit de l'activité Financement des ventes

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de Financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des engagements de financement irrévocables en faveur de la clientèle qui figurent dans les engagements hors bilan donnés (note 28-A) et diminuée du montant des garanties sur la clientèle (note 28-B). Le montant de ces garanties détenues sur des créances douteuses est de 678 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 660 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de notation) et d'un suivi par type d'activité (Clientèle et Réseau). À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues non dépréciées et il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle du Financement des ventes au regard des dispositions réglementaires.

NOTE 16
CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

Valeur nette des créances clients de l'Automobile

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur brute	2 178	2 572
Dépréciation pour pertes de crédit avérées [1]	(770)	(819)
Dépréciation pour pertes de crédit attendues [2]	(9)	
VALEUR NETTE	**1 399**	**1 753**

(1) Dont (674) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2018 et (677) millions d'euros au 31 décembre 2017.
(2) En application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », le Groupe constate des dépréciations pour pertes de crédit attendues à compter du 1er janvier 2018 (note 2-A1.3).

Ce poste exclut les créances qui font l'objet d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances leur est transférée. Le risque de dilution (essentiellement risque de non-paiement suite à un litige commercial) est conservé par le Groupe, mais ce risque est jugé négligeable. Les créances cédées dans ces conditions aux sociétés de financement des ventes du Groupe sont alors incluses dans les créances de financement des ventes, principalement parmi les créances sur le réseau de distribution.

Dans le cas où l'essentiel des risques et avantages n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile hors AVTOVAZ par la contrepartie de passifs financiers (autres dettes porteuses d'intérêts). Le montant des créances clients ainsi maintenues au bilan, en raison de la conservation par le Groupe du risque de crédit ou du risque de retard de paiement, n'est pas significatif au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total de ces secteurs.

La gestion de risque du crédit est décrite dans la note 25.

L'exposition maximale au risque de crédit des créances clients de l'Automobile hors AVTOVAZ est représentée par la valeur nette comptable des créances.

Le modèle de dépréciation des créances clients de l'Automobile est présenté dans les notes 2-A3 et 2-G.

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

NOTE 17
AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Charges diverses constatées d'avance	245	368	613	249	307	556
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	465	1 712	2 177	527	1 846	2 373
Impôts exigibles [1]	19	111	130	4	91	95
Autres créances	603	1 566	2 169	555	1 728	2 283
Titres de sociétés contrôlés et non consolidés [2]	153	-	153	100	-	100
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	10	10	-	10	10
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	123	123	-	123	123
TOTAL	**1 485**	**3 890**	**5 375**	**1 435**	**4 105**	**5 440**
dont valeur brute	1 613	4 082	5 695	1 470	4 307	5 777
dont dépréciation	(128)	(192)	(320)	(35)	(202)	(237)

(1) Les impôts exigibles courants sont présentés séparément sur la face de la situation financière consolidée (section 4.2.3).
(2) Les titres de sociétés contrôlées et non consolidées dont la valeur nette est supérieure à 10 millions d'euros sont les suivantes : Carizy, iCabbi, PI-VI Ricambi S.r.l, Marcel et Renault Venture Capital.

A – Créances fiscales

Le poste créances fiscales (hors impôts exigibles courants) exclut les créances fiscales françaises qui font l'objet d'une cession hors Groupe (Créances de crédit d'impôt recherche – CIR et créances de Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi – CICE), et dont la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est transférée au cessionnaire. Pour les créances fiscales, les cessions ne donnent lieu à sortie du bilan que lorsque le risque de dilution est jugé inexistant. C'est notamment le cas si les créances cédées ont déjà fait l'objet d'un contrôle fiscal ou d'un audit préalable.

Le total des créances fiscales cédées et décomptabilisées en 2018 représente 278 millions d'euros et correspond à des créances de CIR pour 218 millions d'euros et de CICE pour 60 millions d'euros (50 millions d'euros en 2017 de créances CICE). Il n'y a pas de créances fiscales cédées maintenues aux bilans au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

B - Titres de sociétés contrôlées et non consolidées

Au cours des deux dernières années, le Groupe Renault a pris le contrôle d'une entité intervenant sur le marché des véhicules d'occasion (secteur Automobile hors AVTOVAZ) et de trois entités évoluant dans le secteur de la mobilité (Secteur Financement des ventes). Il s'agit des entités Carizy (intermédiation sur le marché du véhicule d'occasion), Flit Tech (centrale de réservation pour taxis), iCabbi (développement de software pour taxis) et Marcel (intermédiation VTC), dont le prix d'acquisition total s'est élevé à 106 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, les comptes de ces entités ne sont pas intégrés globalement car leur consolidation n'aurait pas d'impact significatif compte tenu des seuils appliqués par le Groupe. En revanche, il a été tenu compte de leur contribution aux résultats du groupe dans les coûts des biens et services vendus pour un montant de -29 millions d'euros en 2018. Les entités les plus significatives seront consolidées par intégration globale dans les prochaines années.

NOTE 18
CAPITAUX PROPRES

A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2018 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2017).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,71 % du capital de Renault au 31 décembre 2018 (2,17 % au 31 décembre 2017).

Le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient environ 15 % du capital de Renault (actions sans droit de vote).

B – Gestion des capitaux propres

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des risques pondérés). Le ratio de solvabilité

Core Tier 1 de RCI Banque se situe à 15,46 % au 31 décembre 2018 (15,01 % au 31 décembre 2017).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 12-G).

C – Titres d'autocontrôle

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions ainsi qu'aux plans d'actions de performance en cours et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Montant des titres d'autocontrôle *(en millions d'euros)*	400	321
Nombre de titres d'autocontrôle	5 058 961	4 649 545

Dans le cadre de la réglementation en vigueur et sur décision du Conseil d'administration, Renault a acquis 10 % des actions Renault cédées par l'État (soit 1 400 000 actions) au prix du placement (121 millions d'euros) au 2nd semestre 2017, en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe Renault, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault.

En septembre 2018, le Groupe Renault a lancé le plan *Share the Future*, offre d'actionnariat réservée aux salariés par cession d'actions existantes dans 10 pays : Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Slovénie et Turquie.

Ce plan s'inscrit dans une politique de développement de l'actionnariat salarié du Groupe Renault et a pour objectif d'associer plus étroitement les salariés au développement et aux performances du Groupe. Dans le cadre du plan *Share the Future*, Renault a proposé deux formules à ses salariés :

- une formule dite « classique » incluant une décote de 20 % (par rapport au cours de référence) et un abondement plafonné à 4 actions, dans laquelle le souscripteur est exposé aux variations du cours de l'action ;
- une formule « à effet de levier » (par l'intermédiaire d'un contrat d'échange avec une banque structurante complétant l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représente dix fois le montant de l'apport personnel du salarié) dans laquelle le salarié reçoit à l'échéance au minimum le montant de son apport personnel majoré soit d'un rendement garanti soit, s'il est plus élevé, d'un multiple de la performance des actions Renault sur la période.

Les actions ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon le pays de résidence. Les souscripteurs à l'offre devront conserver les actions ou les parts jusqu'au 31 mai 2023, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé autorisé. Dans les deux formules, le prix de souscription a été fixé à 58,32 euros au 7 septembre 2018. L'opération, qui a été définitivement clôturée le 2 octobre 2018, a été souscrite par 22 615 salariés dans 10 pays.

Une charge de 8 millions d'euros liée à l'abondement et à la juste valeur de la décote offerte aux salariés a été reconnue dans le compte de résultat. Cette juste valeur inclut la valeur de la décote diminuée de la mesure de l'incessibilité de l'action pour le participant et à laquelle s'ajoute, pour la formule à effet de levier uniquement, la mesure du gain d'opportunité.

D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 juin 2018 a décidé une distribution de dividendes de 3,55 euros par action, soit 1 027 millions d'euros (3,15 euros par action en 2017 soit 916 millions d'euros). Le paiement est intervenu au cours du mois de juin 2018.

E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	997	(1 467)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	(70)	96
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	**927**	**(1 371)**
Variations relatives aux économies en hyperinflation	(175)	
Autres variations de l'écart de conversion	(250)	(324)
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	**502**	**(1 695)**

Les variations relatives aux économies en hyperinflation enregistrent les variations des écarts de conversion des filiales argentines depuis le 1er janvier 2018 (note 2-A4). En 2017 et en 2018, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du real brésilien. En 2017, elles provenaient également du peso argentin.

F – Réserve de réévaluation des instruments financiers

F1 Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	Couvertures de flux de trésorerie [1]	Instruments financiers disponibles à la vente	Instruments financiers de capitaux propres à la juste valeur	Instruments de dettes à la juste valeur	Total
Solde au 31 décembre 2017 [2]	**(7)**	**810**			**803**
Transition à IFRS 9 – Ajustements à l'ouverture [2]	-	(810)	787	2	(21)
Solde ajusté au 1er janvier 2018	**(7)**		**787 [3]**	**2**	**782**
Variations de juste valeur en capitaux propres	(7)		(534)	(1)	(542)
Transfert en résultat [1]	6		-	2	8
Autres	(13)		-	-	(13)
Solde au 31 décembre 2018	**(21)**		**253 [3]**	**3**	**235**

(1) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après et l'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.
(2) En application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », la classification des actifs financiers est modifiée à compter du 1er janvier 2018. Les changements liés à l'application de cette nouvelle norme sont présentés en note 2-A1.
(3) La réserve de réévaluation des instruments de capitaux propres à la juste valeur se rapporte aux titres Daimler (note 22-B).

F2 Décomposition du transfert en résultat de la partie de la réserve de réévaluation des instruments financiers relative aux couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2018	2017
Marge opérationnelle	7	(22)
Autres produits et charges d'exploitation	1	-
Résultat financier	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	-	-
Impôts courants et différés	(2)	10
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**6**	**(12)**

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Moins d'un an	(6)	9
Plus d'un an	(9)	(13)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	**(15)**	**(4)**
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(6)	(3)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**(21)**	**(7)**

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

G – Plans d'options d'achat d'actions, plans d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement (sauf décision contraire du Conseil d'administration dans le cas du Président-Directeur général) et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Par ailleurs, le Conseil d'administration avait décidé qu'une partie de la part variable de la fonction de Président-Directeur général due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions, dont l'acquisition était soumise à des conditions de performance et de présence à compter de la part variable pour 2013.

G1 Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions détenus par les membres du personnel

	Options d'achat d'actions			
	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées *(en euros)*	Droits d'attribution d'actions [1]
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1er janvier 2018	**299 339**	**37**	**-**	**4 585 849**
Attribuées			-	1 494 129
Options levées ou droits définitivement acquis	(50 565) [2]	38	49 [3]	(1 266 829) [4]
Perdues et autres ajustements			-	(98 978)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2018	**248 774**	**36**	**-**	**4 714 171**

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable de la fonction de Président-Directeur général.
(2) Les options levées en 2018 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.
(3) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.
(4) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent au plan 21 non-résident attribué en 2014 ainsi qu'au plan 22 résident attribué en 2015.

Il n'a pas été tenu compte dans les droits d'attributions indiqués en notes G1, G3 et H de la démission du Président-Directeur général de Renault annoncée par le Conseil d'administration en date du 24 janvier 2019 et de ses conséquences potentielles sur ses rémunérations en actions, car il n'est pas possible de déterminer l'impact potentiel de cet événement postérieur à la clôture sur ces droits (voir note 27-A).

G2 Plans d'options d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2018, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Options restant à lever au 31 décembre 2018	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	92 062	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	35 500	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	121 212	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
TOTAL				**248 774**	

G3 Plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans ramenée à 1 an pour les plans attribués à partir de 2016.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2018	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 22 [1]	Actions de performance et actions provenant de la part variable	11 février 2015	- 383 019	11 février 2018 [2] 11 février 2019	11 février 2018 – 11 février 2020 Néant
Plan 23 [1]	Actions de performance et actions provenant de la part variable	29 avril 2016	963 550 371 705	29 avril 2019 29 avril 2020	29 avril 2019 – 29 avril 2020 Néant
Plan 23 bis	Actions de performance et actions provenant de la part variable	27 juillet 2016	100 000	27 juillet 2020	Néant
Plan 24 [1]	Actions de performance et actions provenant de la part variable	9 février 2017	979 160 437 016	9 février 2020 9 février 2021	9 février 2020 – 9 février 2021 Néant
Plan 25 [1]	Actions de performance et actions provenant de la part variable	15 février 2018	1 078 250 401 471	15 février 2021 15 février 2022	15 février 2021 – 15 février 2022 Néant
TOTAL			**4 714 171**		

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable de la fonction de Président-Directeur général. Le nombre d'actions au titre des exercices 2014 et 2015 a été ajusté en 2018, car l'atteinte des résultats est appréciée sur trois exercices successifs.
(2) Les actions de performance de ce plan ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2018.

H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel, et des actions au titre de la rémunération variable de la fonction de Président-Directeur général.

Ils ont été valorisés selon les méthodes décrites dans les règles et méthodes comptables (note 2-R). Les principales données sont les suivantes :

N° de plan	Valorisation initiale *(en milliers d'euros)*	Juste valeur unitaire	Charge 2018 *(en millions d'euros)*	Charge 2017 *(en millions d'euros)*	Prix de l'action à date d'attribution *(en euros)*	Volatilité	Taux d'intérêt	Prix d'exercice *(en euros)*	Durée	Dividende par action *(en euros)*
Plan 18	3,422	9,31	-	-	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 19	1,608	5,36	-	-	27,50	42,24 %	1,99 %	26,87	4-8 ans	1,19 – 1,72
Plan 20	2,708	6,87	-	-	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
	38,702	53,09	-	(3)	65,76	N/A	0,20 %	N/A	3-5 ans	1,72 – 1,97
Plan 21*	13,653	54,97	-	(4)	65,61	N/A	0,19 %	N/A	4 ans	1,72 – 1,97
	51,509	66,51	(10)	(20)	78,75	N/A	-0,10 %	N/A	3-5 ans	1,90 – 2,22
Plan 22*	19,138	65,19	(7)	(5)	76,58	N/A	-0,03 %	N/A	4 ans	1,90 – 2,22
	53,728	66,38	(18)	(18)	80,25	N/A	-0,48 %	N/A	3-4 ans	2,40 – 2,88
Plan 23*	19,929	65,72	(5)	(5)	76,16	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
Plan 23 bis	5,348	65,34	(1)	(1)	76,99	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
	53,646	66,18	(18)	(16)		N/A	-0,56 %	N/A	3-4 ans	3,15 – 3,34
Plan 24*	22,167	66,16	(6)	(5)	82,79	N/A	-0,57 %	N/A	4 ans	3,15 – 3,34
	63 533	73,37	(19)	-	90,64	N/A	-0,57 %	N/A	3-4 ans	3,55 – 4,25
Plan 25*	23 096	69,73	(5)	-	88,93	N/A	-0,57 %	N/A	4 ans	3,55 – 4,25
TOTAL			**(89)**	**(77)**						

* *Pour ces plans, les droits d'attribution d'actions de performance ont été accordés à différentes dates. Les données présentées incluent également les actions au titre de la rémunération variable de la fonction de Président-Directeur général. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.*

I – Part des participations ne donnant pas le contrôle

Nom de la filiale	Pays d'implantation	Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par les participations ne donnant pas le contrôle		Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle *(en millions d'euros)*		Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle *(en millions d'euros)*		Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (actionnaires minoritaires) *(en millions d'euros)*	
		31 décembre 2018	31 décembre 2017	2018	2017	31 décembre 2018	31 décembre 2017	2018	2017
Automobile hors AVTOVAZ									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	36	45	205	210	(33)	(32)
Oyak Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	48 %	48 %	55	51	270	257	(41)	(38)
Autres	N/A	N/A	N/A	6	7	27	29	(7)	(10)
TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ				**97**	**103**	**502**	**496**	**(81)**	**(80)**
Financement des ventes									
Banco RCI Brasil [1]	Brésil	40 %	40 %	19	20	-	-	(8)	(51)
Rombo Compania Financiera [1]	Argentine	40 %	40 %	(2)	4	-	-	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	7	3	45	34	(5)	(2)
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES				**24**	**27**	**45**	**34**	**(13)**	**(53)**
AVTOVAZ									
Alliance Rostec Auto b.v. [2]	Pays-Bas	32 %	18 %	-	-	663	211	-	-
AVTOVAZ [2]	Russie	32 %	26 %	16	(33)	(603)	(430)	-	-
LLC Lada Izhevsk [2]	Russie	32 %	26 %	7	1	(19)	(24)	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	5	(2)	11	7	-	-
TOTAL AVTOVAZ				**28**	**(34)**	**52**	**(236)**	**-**	**-**
TOTAL				**149**	**96**	**599**	**294**	**(94)**	**(133)**

(1) Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de ces sociétés des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 127 millions d'euros pour la filiale brésilienne et pour 13 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2018 (respectivement 129 millions d'euros et 25 millions d'euros au 31 décembre 2017). La contrepartie de ces passifs est enregistrée en diminution des capitaux propres-part des participations ne donnant pas le contrôle et pour le solde en diminution des capitaux propres-part des actionnaires de la société mère. La dette est évaluée à la juste valeur. La juste valeur est déterminée en estimant le prix de rachat éventuel, qui tient compte notamment des résultats futurs du portefeuille de financement existant à la date de clôture et des dispositions définies dans les contrats de partenariat. Elle relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus, mais pour lesquels les données significatives ne sont pas basées sur des données de marché observables.

(2) Les pourcentages des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle correspondant à la situation juridique (voir note 3-B) sont de 39 % dans Alliance Rostec Auto b.v et dans le groupe AVTOVAZ au 31 décembre 2018 (respectivement 34 % et 35 % au 31 décembre 2017).

De nouveaux accords de partenariat avec Oyak en Turquie ont été signés en 2018 qui incluent des options de vente et d'achat des titres ne donnant pas le contrôle (*puts* et *calls*) parfaitement symétriques permettant sous certaines conditions à Renault d'acquérir les parts d'Oyak dans Oyak Renault (*call*) et de vendre ses parts dans Mais (*put*) et permettant à Oyak de vendre ses parts dans Oyak Renault (*put*) et d'acquérir les parts de Renault dans Mais (*call*). Le prix d'exercice du *put* est déterminé, en cas d'exercice de ce dernier, par 3 experts indépendants qui devront être nommés à la date d'exercice.

L'analyse des contrats n'a pas mis en évidence de circonstances qui échapperaient au contrôle de Renault SA permettant à Oyak d'exercer son *put* sans contestation possible de Renault SA. En conséquence aucune dette n'a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2018.

Le Groupe n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel les filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidités, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à d'autres ratios.

J – Activités conjointes

Nom de l'entité	Pays d'implantation	Principale activité	Pourcentages de capital du Groupe	
			31 décembre 2018	31 décembre 2017
Automobile hors AVTOVAZ				
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)*	Inde	Centre de services partagés	67	67

* *Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société indienne RNTBCI.*

NOTE 19
PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

A – Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

- Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de 588 millions d'euros en 2018 (619 millions d'euros en 2017).

- Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont comptabilisés conformément aux principes comptables définis en note 2-S et donnent lieu à la constitution de provisions. Ils concernent :

- les indemnités de fin de carrière ou de départ prévues par la législation ou un accord conventionnel dans certains pays, tels que la France, la Turquie, etc.,
- des compléments de retraite garantissant des ressources contractuelles aux salariés ; les pays ayant recours à ce type de régime sont situés en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse, etc.),
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail et le capital temps.

Les régimes de complément de retraite à prestations définies sont en général couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de fonds de pension ou de compagnies d'assurance. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante. La différence entre l'engagement et la juste valeur des actifs en couverture peut faire ressortir une insuffisance ou un excédent de financement. En cas d'insuffisance, une provision est enregistrée. En cas d'excédent, un actif est constaté (sous réserve de conditions particulières).

- Principaux régimes à prestations définies du Groupe

En France, les indemnités de fin de carrière du Groupe résultent d'accords conventionnels conclus par chacune des différentes entités françaises et les représentants du personnel. Elles sont déterminées en fonction de la rémunération et de l'ancienneté des salariés ; leur versement est conditionné à la présence dans les effectifs au moment du départ en retraite. Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière français font intégralement l'objet de provisions. Ils représentent l'essentiel des passifs du Groupe en matière d'indemnités de fin carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe deux régimes de retraite à prestations définies gérés dans le cadre d'un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments ; l'un est relatif aux filiales de l'Automobile hors AVTOVAZ, l'autre à RCI Financial Services Ltd. La population des bénéficiaires éligibles est fermée depuis 2004 ; cela concerne environ 1 799 personnes.

Ce fonds de pension (*Trust*) a une personnalité juridique propre. Il est administré par des *Trustees*, un organe paritaire regroupant des représentants des entreprises participantes, des salariés et d'anciens salariés. Le fonds relève de la réglementation locale, qui définit des exigences de financement minimal pouvant conduire à des contributions additionnelles de la part du Groupe. La politique d'investissement des actifs est définie dans chaque section du fonds par un organe de pilotage, qui réalise un examen trimestriel de la performance des investissements. Les risques associés à ces régimes sont les risques usuels (baisse de la rentabilité future des actifs investis, baisse des marchés des actions, augmentation de l'espérance de vie des bénéficiaires, augmentation de l'inflation, etc.).

Pour tenir compte des précisions apportées en 2018 sur la mise en œuvre de la réglementation relative à l'égalité des droits hommes femmes, un complément de provision pour *Guaranteed Minimum Pension Equalization* de 1 million d'euros a été enregistré.

Le compartiment dédié à l'Automobile hors AVTOVAZ présente une insuffisance de financement que le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2026 par des versements d'un montant annuel maximum de 5 millions de livres par an. Selon IAS 19, le déficit est évalué à 51 millions de livres pour le compartiment dédié de l'Automobile hors AVTOVAZ et à 7 millions de livres pour le compartiment dédié à RCI Financial Services Ltd. au 31 décembre 2018.

B – Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des provisions et autres données relatives aux régimes les plus significatifs

Principales hypothèses actuarielles et données pour les indemnités de fin de carrière du Groupe en France	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Renault s.a.s.	Autres	Renault s.a.s.	Autres
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	60 à 67 ans	60 à 65 ans	60 à 65 ans
Taux d'actualisation*	1,69 %	0,8 % à 2 %	1,43 %	0,58 % à 2 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5 %	1 % à 2,7 %	2,5 %	1 % à 2,7 %
Duration des régimes	13 ans	7 à 20 ans	13 ans	7 à 20 ans
Engagement brut	1 035 millions d'euros	174 millions d'euros	1 062 millions d'euros	175 millions d'euros

* *Le taux utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France varie d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements. Les références retenues pour la détermination du taux d'actualisation sont la courbe de taux zéro-coupon complétée de la courbe moyenne des spreads des émetteurs de rating AA publiées par Reuters.*

Principales hypothèses actuarielles et données pour les régimes de compléments de retraite du Groupe au Royaume-Uni	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes
Taux d'actualisation financière*	2,85 %	2,85 %	2,5 %	2,5 %
Taux d'augmentation des salaires	2 %	3,10 %	2 %	3,1 %
Duration des régimes	18 ans	25 ans	20 ans	25 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	-3,95 %	-5,37 %	7,4 %	8,8 %
Engagement brut	325 millions d'euros	33 millions d'euros	363 millions d'euros	37 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	270 millions d'euros	25 millions d'euros	284 millions d'euros	27 millions d'euros

* *La référence retenue pour la détermination du taux d'actualisation est la courbe de taux déterminée par Deloitte à partir de l'indice iBoxx £ des obligations corporate notées AA (DTRB £ AA corporate bond yield curve).*

C – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2018	2017
Coût des services rendus de la période	94	94
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation*	(3)	(92)
Intérêt net sur le passif (actif) net	25	25
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	**115**	**27**

* *En 2017, concerne principalement des droits à congé précédant le départ à la retraite tels que définis dans l'accord de compétitivité de 1991 relatif à la France, dont les modalités ont été modifiées dans le cadre de l'accord CAP 2020 signé en janvier 2017. Les nouveaux droits sont comptabilisés à partir de la date à laquelle les droits sont acquis conformément à IAS 19 et ne sont plus assimilés à des indemnités de départ à la retraite. L'effet positif sur le résultat 2017 a été classé en autres produits et charges d'exploitation (note 6-A) du fait du classement dans cette catégorie de tous les impacts de CAP 2020, dont certains avaient été comptabilisés par anticipation fin 2016.*

D – Analyse de la provision au bilan

D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs du régime	Passif (actif) net au titre de prestations définies
Indemnités de fin de carrière et indemnités de départ			
France	1 209	-	1 209
Europe (hors France)	15	-	15
Amériques	2	-	2
Asie - Pacifique	-	-	-
Afrique - Moyen-Orient - Inde	2	-	2
Eurasie [1]	45	-	45
TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART	**1 273**	**-**	**1 273**
Retraites complémentaires			
France	130	(58)	72
Royaume-Uni	358	(295)	63
Europe (hors France et Royaume-Uni) [2]	267	(176)	91
Amériques	4	-	4
Asie - Pacifique	2	-	2
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	**761**	**(529)**	**232**
Autres avantages à long terme			
France [3]	77	-	77
Europe (hors France)	3	-	3
Amériques	2	-	2
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	**82**	**-**	**82**
TOTAL [4]	**2 116**	**(529)**	**1 587**

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.
(2) Pour l'essentiel Allemagne, Pays-Bas et Suisse.
(3) Capital temps et médailles du travail.
(4) Part à moins d'un an du passif net total 56 millions d'euros et part à plus d'un an 1 531 millions d'euros.

D2 Échéancier du passif net au titre des prestations définies

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 -1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	+10 ans	Total
Valeur actualisée de l'obligation	66	301	402	1 347	2 116
Juste valeur des actifs du régime	(10)	(57)	(76)	(386)	(529)
Passif (actif) net au titre de prestations définies	**56**	**244**	**326**	**961**	**1 587**

La duration moyenne pondérée des régimes s'élève à 14 années au 31 décembre 2018 (15 années au 31 décembre 2017).

E – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision

(en millions d'euros)	Valeur actualisée de l'obligation (A)	Juste valeur des actifs du régime (B)	Passif (actif) net au titre de prestations définies (A)+(B)
Solde au 31 décembre 2017	**2 172**	**(537)**	**1 635**
Coût des services rendus de la période	94	-	94
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	(3)	-	(3)
Intérêt net sur le passif (actif) net	36	(11)	25
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-	(1)
Charge (produit) de l'exercice 2018 au compte de résultat (note 19-C)	**126**	**(11)**	**115**
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	(17)	-	(17)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	(68)	-	(68)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	13	-	13
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	19	19
Charge (produit) de l'exercice 2018 en autres éléments du résultat global	**(72)**	**19**	**(53)**
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(12)	(12)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(1)	(1)
Prestations payées au titre du régime	(120)	19	(101)
Prestations payées au titre de la liquidation d'un régime	-	-	-
Effet des variations de cours de change	(2)	1	(1)
Effet des variations de périmètre et autres	12	(7)	5
Solde au 31 décembre 2018	**2 116**	**(529)**	**1 587**

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 596 millions d'euros au 31 décembre 2018 (charge de 634 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Une baisse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 272 millions d'euros au 31 décembre 2018 (286 millions d'euros au 31 décembre 2017). De même, une hausse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une diminution des engagements de 229 millions d'euros au 31 décembre 2018 (230 millions d'euros au 31 décembre 2017).

F – Détail de la juste valeur des actifs investis

Les actifs investis via des fonds de pension et des compagnies d'assurance s'analysent comme suit :

	31 décembre 2018		
(en millions d'euros)	Actifs cotés sur des marchés actifs	Actifs non cotés	Total
Fonds de pension			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	-	1
Actions	83	-	83
Obligations	177	-	177
Parts dans des fonds communs de placement et autres	37	4	41
TOTAL FONDS DE PENSION	**298**	**4**	**302**
Compagnies d'assurance			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	7	7
Actions	8	-	8
Obligations	176	5	181
Biens immobiliers	15	1	16
Parts dans des fonds communs de placement et autres	5	10	15
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCE	**204**	**23**	**227**
TOTAL	**502**	**27**	**529**

Les actifs des fonds de pension se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (56,1 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (6,1 %), la France (10,9 %), les Pays-Bas (19,7 %) et la Suisse (6 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 19-B.

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de -1,28 % en 2018 (5,17 % en 2017).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2019 est de l'ordre de 14 millions d'euros.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'instruments financiers du Groupe Renault. Les investissements immobiliers ne comportent pas de biens immobiliers occupés par le Groupe.

NOTE 20
ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Coûts de restructuration	Garantie	Risques fiscaux - Impôts sur les sociétés	Litiges et risques fiscaux hors impôts sur les sociétés	Activités d'assurance [1]	Engagements donnés [2]	Autres	Total
Au 31 décembre 2017	**319**	**973**	**145**	**175**	**432**	**-**	**385**	**2 429**
Dotations aux provisions	294	660	66	98	81	7	95	1 301
Reprises de provisions pour consommation	(145)	(542)	(34)	(30)	(32)	(2)	(96)	(881)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(28)	(58)	(10)	(42)	-	(6)	(43)	(187)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements	(3)	(32)	(5)	(18)	(1)	6	59	6
Au 31 décembre 2018 [3]	**437**	**1 001**	**162**	**183**	**480**	**5**	**400**	**2 668**

(1) Il s'agit principalement des provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité de Financement des ventes.
(2) Comprend les provisions au titre des pertes attendues sur engagements de financement et de garantie donnés par le Financement des ventes pour 5 millions d'euros au 31 décembre 2018 (6 millions d'euros au 31 décembre 2017 lié à la mise en place d'IFRS 9 présentés dans la ligne écarts de conversion et autres mouvements, voir note 2-A1.5).
(3) Part à moins d'un an du total des provisions 1 065 millions d'euros et part à plus d'un an 1 603 millions d'euros.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés. En 2018, aucun nouveau litige significatif n'a donné lieu à la comptabilisation d'une provision pour risques et charges. Les passifs éventuels sont par ailleurs présentés en note 28-A2.

Les dotations aux provisions pour coûts de restructuration concernent principalement la région Europe (note 6-A).

Au 31 décembre 2018, les autres provisions comprennent 99 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (70 millions d'euros au 31 décembre 2017). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage, les coûts d'un plan d'amélioration des émissions d'oxydes d'azote (NO_x) des véhicules diesel de 23 millions d'euros (note 28-A2) et les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue en région Europe et de sites industriels en Régions Amériques et Eurasie. Elles comprennent également les frais de dépollution des terrains commerciaux de Renault Retail Group à hauteur de 2 millions d'euros (3 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 21
AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	45	1 176	1 221	55	1 278	1 333
Impôts exigibles courants	-	289	289	-	246	246
Dettes sociales	21	1 451	1 472	22	1 434	1 456
Dettes diverses	169	5 723	5 892	189	5 918	6 107
Produits différés	1 337	1 573	2 910	1 313	1 308	2 621
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	5	5	-	2	2
TOTAL	**1 572**	**10 217**	**11 789**	**1 579**	**10 186**	**11 765**

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise pour 408 millions d'euros au 31 décembre 2018 (518 millions au 31 décembre 2017) et aux charges à payer au titre de programmes d'incitation à la vente pour 2 442 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2 706 millions d'euros au 31 décembre 2017).

4.2.6.5 Actifs et passifs financiers, juste valeur et gestion des risques financiers

NOTE 22
ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

A – Ventilation courant/non courant

	31 décembre 2018*			31 décembre 2017		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres de sociétés non contrôlées	853	-	853	1 306	-	1 306
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	921	921	-	1 184	1 184
Prêts	27	664	691	27	485	512
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	48	378	426	62	263	325
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**928**	**1 963**	**2 891**	**1 395**	**1 932**	**3 327**
Dont valeur brute	*928*	*1 974*	*2 902*	*1 400*	*1 936*	*3 336*
Dont dépréciation	-	*(11)*	*(11)*	*(5)*	*(4)*	*(9)*
Équivalents de trésorerie	-	8 091	8 091	-	6 640	6 640
Trésorerie	-	6 686	6 686	-	7 417	7 417
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**-**	**14 777**	**14 777**	**-**	**14 057**	**14 057**

* *Les participations dans des entités non significatives sur lesquelles le Groupe détient un contrôle conjoint ou une influence notable, précédemment comptabilisées en actifs disponibles à la vente dans les actifs financiers, sont désormais présentées comme le prévoient les normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées » qui leur seraient appliquées si elles avaient été consolidées (notes 2-A1 et 13). Les titres de sociétés non contrôlées ainsi reclassés parmi les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence s'élèvent à 28 millions d'euros au 31 décembre 2018 (note 13).*

L'information relative aux risques de contrepartie sur les actifs financiers ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est fournie en notes 25-B6 et 25-C2.

B – Titres de sociétés non contrôlées

Au 31 décembre 2018, les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 755 millions d'euros (1 165 millions d'euros au 31 décembre 2017) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique. Avec l'application d'IFRS 9, ces titres sont évalués sur option à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Dans l'éventualité de la cession des titres Daimler, la plus-value ainsi réalisée ne serait pas recyclée en résultat. Au 31 décembre 2018, la plus-value latente relative aux titres Daimler est de 171 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, le cours du titre en Bourse (45,91 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre). La baisse de la juste valeur au cours de la période, soit 409 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2018 (baisse de la juste valeur de 2 millions d'euros pour l'année 2017).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2018 un montant de 57 millions d'euros (67 millions d'euros au 31 décembre 2017) au titre du Fonds Avenir Automobile. Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles, Renault s'est engagé à verser à ce fonds d'investissement un total de 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels. Le montant restant à appeler auprès de Renault au 31 décembre 2018 s'élève à 55 millions d'euros.

La juste valeur de ces titres est déterminée par référence à la dernière valeur liquidative communiquée par la société de gestion du Fonds, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement.

C – Trésorerie non disponible pour le Groupe

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les conditions de rapatriement des fonds peuvent s'avérer complexes pour des raisons réglementaires ou politiques. Dans la majorité des pays concernés, ces fonds font l'objet d'un emploi local pour des besoins industriels ou de financement des ventes.

Une partie des comptes courants bancaires détenus par les Fonds communs de titrisation du Financement des ventes est affectée au rehaussement de crédit des créances titrisées et sert en conséquence de collatéral en cas de défaut de paiement des créances (note 15-B1). Ces comptes courants bancaires s'élèvent à 551 millions d'euros au 31 décembre 2018 (506 millions d'euros fin 2017).

NOTE 23
PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES
A – Ventilation courant/non courant

	31 décembre 2018			31 décembre 2017 [1]		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	277	-	277	273	-	273
Emprunts obligataires	4 665	581	5 246	3 233	1 471	4 704
Autres dettes représentées par un titre	-	649	649	-	609	609
Emprunts auprès des établissements de crédit	314	643	957	329	806	1 135
Autres dettes porteuses d'intérêts [2]	210	152	362	212	181	393
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS	**5 466**	**2 025**	**7 491**	**4 047**	**3 067**	**7 114**
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	42	353	395	64	234	298
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	**5 508**	**2 378**	**7 886**	**4 111**	**3 301**	**7 412**
Emprunts auprès des établissements de crédit	667	85	752	531	490	1 021
Autres dettes porteuses d'intérêts	6	-	6	2	1	3
Autres dettes non porteuses d'intérêts	15	-	15	463	-	463
PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS [3]	**688**	**85**	**773**	**996**	**491**	**1 487**
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ	**6 196**	**2 463**	**8 659**	**5 107**	**3 792**	**8 899**
Titres participatifs Diac	13	-	13	13	-	13
Emprunts obligataires	-	18 902	18 902	-	17 885	17 885
Autres dettes représentées par un titre	-	4 527	4 527	-	3 363	3 363
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	4 931	4 931	-	4 944	4 944
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	16 053	16 053	-	15 085	15 085
PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES HORS DÉRIVÉS	**13**	**44 413**	**44 426**	**13**	**41 277**	**41 290**
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	82	82	-	118	118
PASSIFS ET DETTES FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	**13**	**44 495**	**44 508**	**13**	**41 395**	**41 408**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	**6 209**	**46 958**	**53 167**	**5 120**	**45 187**	**50 307**

(1) Les données au 31 décembre 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5). La valeur des titres participatifs Renault SA au cours de Bourse s'élève à 479 millions d'euros au 31 décembre 2018 et à 554 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(2) La dette de location financière de l'Automobile hors AVTOVAZ s'élève à 72 millions d'euros au 31 décembre 2018 (79 millions d'euros au 31 décembre 2017).

(3) Les données sont présentées hors opérations intra-Groupe. Les opérations intra-Groupe entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A2. La dette de location financière d'AVTOVAZ s'élève à 3 millions d'euros au 31 décembre 2018 (5 millions d'euros au 31 décembre 2017).

B – Variation des passifs financiers de l'Automobile et des dérivés actifs sur opérations de financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 [1]	Variation des flux de trésorerie	Variation découlant de l'obtention ou de la perte du contrôle de filiales et d'autres unités opérationnelles	Variations de change n'impactant pas les flux de trésorerie	Autres variations n'impactant pas les flux de trésorerie	31 décembre 2018
Titres participatifs Renault SA	273	-	-	-	4	277
Emprunts obligataires	4 704	440	-	108	(6)	5 246
Autres dettes représentées par un titre	609	40	-	-	-	649
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 135	(257)	-	85	(6)	957
Autres dettes porteuses d'intérêts	393	(40)	(1)	(30)	40	362
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS	**7 114**	**183**	**(1)**	**163**	**32**	**7 491**
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	298	282	-	(185)	-	395
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	**7 412**	**465**	**(1)**	**(22)**	**32**	**7 886**
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 021	(149)	(2)	(118)	-	752
Autres dettes porteuses d'intérêts	3	3	-	-	-	6
Autres dettes non porteuses d'intérêts	463	-	-	(29)	(419)	15
PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS [2]	**1 487**	**(146)**	**(2)**	**(147)**	**(419)**	**773**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (A)	**8 899**	**319**	**(3)**	**(169)**	**(387)**	**8 659**
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ (B)	325	121	-	(16)	(4)	426
VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS (SECTION 4.2.5) (A) – (B)		**198**				

(1) Les données au 31 décembre 2017 tiennent compte d'un ajustement au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).

(2) Les données sont présentées hors opérations intra-Groupe. Les opérations intra-Groupe entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A2.

C – Passifs financiers et dettes de Financement des ventes des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes

Évolution des titres participatifs de l'Automobile hors AVTOVAZ

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés cotés à la Bourse de Paris. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. Au 31 décembre 2018, la rémunération de 21 millions d'euros au titre de 2018 (19 millions d'euros en 2017) figure dans les charges d'intérêts.

Suite à un changement de méthode volontaire (note 2-A3), les titres participatifs sont désormais comptabilisés selon la méthode du coût amorti tandis qu'ils étaient précédemment comptabilisés à la juste valeur par résultat. La juste valeur était obtenue par application du cours de Bourse à chaque date de clôture. Le cours de Bourse des titres participatifs s'élève à 601 euros à la date du 31 décembre 2018 (695 euros au 31 décembre 2017). Les titres participatifs maintenus à la juste valeur par résultat auraient généré un produit de 75 millions d'euros avant impôts en résultat financier (autres produits et charges financiers) au titre de la variation de juste valeur de l'année 2018. La dette financière évaluée en juste valeur s'établit à 479 millions d'euros (554 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Évolution des emprunts obligataires de l'Automobile hors AVTOVAZ

Renault SA a réalisé deux émissions obligataires dans le cadre de son programme EMTN : deux emprunts Eurobonds, le premier de nominal 700 millions d'euros ayant été émis le 18 avril 2018 sur une maturité de 6 ans avec un coupon de 1 %, le second de nominal 750 millions d'euros ayant été émis le 28 septembre 2018 sur une maturité de 8 ans avec un coupon de 2 %.

Par ailleurs, dans le cadre de son programme *Shelf Registration*, Renault SA a réalisé le 3 juillet 2018 une émission obligataire Samouraï sur le marché japonais pour un montant de 57,4 milliards de yens. Ce nouvel emprunt Samouraï comporte deux tranches, l'une de nominal 39,1 milliards de yens avec une maturité de 3 ans et un coupon de 0,36 %, l'autre de nominal 18,3 milliards de yens, avec une maturité de 5 ans et un coupon de 0,49 %.

En 2018, les emprunts obligataires émis par Renault SA s'élèvent à 1 895 millions d'euros et les remboursements obligataires s'établissent à 1 432 millions d'euros. Renault do Brasil SA a amorti un emprunt obligataire à hauteur de 23 millions d'euros.

Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2018, le Groupe RCI Banque a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2019 et 2026 pour un montant de 4 245 millions d'euros et a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 3 148 millions d'euros.

La collecte de dépôts a progressé de 929 millions d'euros (dont 649 millions d'euros de dépôts à vue et 280 millions d'euros de dépôts à terme) en 2018, pour atteindre 15 863 millions d'euros (dont 12 120 millions d'euros de dépôts à vue et 3 743 millions d'euros de dépôts à terme), classés en autres dettes porteuses d'intérêts. La collecte des dépôts est réalisée en Allemagne, Autriche, France et au Royaume-Uni.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2018, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour 3 480 millions d'euros (3 405 millions d'euros au 31 décembre 2017) auprès des banques. Ces lignes de crédit ont une maturité supérieure à un an et ne sont pas utilisées au 31 décembre 2018 (comme au 31 décembre 2017).

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 4 820 millions d'euros (4 934 millions d'euros au 31 décembre 2017) en diverses monnaies auprès de banques. Ces lignes de crédit sont utilisées à hauteur de 22 millions d'euros au 31 décembre 2018 (23 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Ventilations par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2018.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

Échéancier des passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ

	31 décembre 2018							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)								
2014	500	500	-	-	500	-	-	-
2015	56	56	56	-	-	-	-	-
2016	477	477	477	-	-	-	-	-
2017	2 270	2 270	-	559	-	211	750	750
2018	1 906	1 906	-	-	311	-	145	1 450
Emprunts obligataires émis par Renault do Brasil (par date d'émission)								
2016	29	29	23	6	-	-	-	-
Intérêts courus, frais et primes	8	31	31	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**5 246**	**5 269**	**587**	**565**	**811**	**211**	**895**	**2 200**
Autres dettes représentées par un titre	649	649	649	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	957	1 002	649	154	75	-	50	74
Autres dettes porteuses d'intérêts	362	341	201	26	28	20	19	47
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	**1 968**	**1 992**	**1 499**	**180**	**103**	**20**	**69**	**121**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	**-**	**286**	**30**	**57**	**55**	**39**	**38**	**67**
Titres participatifs	**277**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dérivés passifs sur opérations de financement	**395**	**394**	**353**	**27**	**2**	**9**	**3**	**-**
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	**7 886**	**7 941**	**2 469**	**829**	**971**	**279**	**1 005**	**2 388**

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ se décompose de la manière suivante :

	31 décembre 2018			
(en millions d'euros)	Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires	587	2	20	565
Autres passifs financiers	1 499	463	277	759
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	30	-	12	18
Dérivés passifs sur opérations de financement	353	132	63	158
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	**2 469**	**597**	**372**	**1 500**

Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

	31 décembre 2018							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)								
2014	1 392	1 380	880	-	500	-	-	-
2015	1 797	1 781	31	1 000	-	750	-	-
2016	4 432	4 438	2 338	-	750	-	1 350	-
2017	6 967	6 959	223	1 479	777	2 730	-	1 750
2018	4 261	4 242	7	686	1 324	64	861	1 300
Intérêts courus, frais et primes	53	99	88	5	4	2	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**18 902**	**18 899**	**3 567**	**3 170**	**3 355**	**3 546**	**2 211**	**3 050**
Autres dettes représentées par un titre	4 527	4 530	2 397	1 737	280	116	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit*	4 931	4 931	1 170	2 796	795	165	5	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	16 053	16 054	14 652	864	334	107	97	-
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	**25 511**	**25 515**	**18 219**	**5 397**	**1 409**	**388**	**102**	**-**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	**-**	**1 105**	**259**	**320**	**225**	**154**	**62**	**85**
Titres participatifs	**13**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dérivés passifs sur opérations de financement	**82**	**44**	**18**	**8**	**8**	**3**	**7**	**-**
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	**44 508**	**45 563**	**22 063**	**8 895**	**4 997**	**4 091**	**2 382**	**3 135**

* *Comprend pour 2,5 milliards d'euros les opérations de financement à long terme (TLTRO) qui ont été introduites fin 2014 par la Banque centrale européenne et progressivement utilisées par RCI Banque.*

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

	31 décembre 2018			
(en millions d'euros)	Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires	3 567	11	25	3 531
Autres passifs financiers	18 219	13 740	1 318	3 161
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	259	19	21	219
Dérivés passifs sur opérations de financement	18	2	1	15
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	**22 063**	**13 772**	**1 365**	**6 926**

D – Passifs financiers du secteur AVTOVAZ

Les passifs financiers courants du secteur AVTOVAZ se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	88	494
Emprunts auprès d'établissements de crédit en monnaies autres que le rouble	-	1
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en roubles*	-	37
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS DU GROUPE AVTOVAZ	**88**	**532**
Passifs financiers courants d'Alliance Rostec Auto b.v.	6	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**94**	**532**
Moins passifs financiers courants consentis par Renault s.a.s. et trésorerie intra-Groupe	(9)	(41)*
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**85**	**491**

* *Pour l'essentiel, passifs affectés en 2018 à la libération des augmentations de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. et d'AVTOVAZ (note 3-B).*

Les passifs financiers non courants du secteur AVTOVAZ se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	673	531
Emprunts sans intérêt libellés en roubles*	-	442
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles	15	14
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en monnaies autres que le rouble	-	51
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU GROUPE AVTOVAZ	**688**	**1 038**
Passifs financiers non courants d'Alliance Rostec Auto b.v.	-	173
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**688**	**1 211**
Moins passifs financiers non courants consentis par Renault s.a.s.	-	(215)*
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**688**	**996**

* *Passifs affectés en 2018 à la libération des augmentations de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. et d'AVTOVAZ (note 3-B).*

Les emprunts et billets à ordre sans intérêt libellés en rouble sont constitués des passifs suivants :

Date d'émission	Date d'échéance (après prolongation)	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
		Valeur nominale		Valeur comptable		Valeur nominale		Valeur comptable	
		(en millions de roubles)	*(en millions d'euros)*	*(en millions de roubles)*	*(en millions d'euros)*	*(en millions de roubles)*	*(en millions d'euros)*	*(en millions de roubles)*	*(en millions d'euros)*
Emprunts sans intérêt libellés en roubles*									
5 juin 2009	5 juin 2032	-	-	-	-	25 000	360	25 000	360
29 avril 2010	29 avril 2032	20 582	258	-	-	26 282	379	5 700	82
TOTAL		**20 582**	**258**	**-**	**-**	**51 282**	**739**	**30 700**	**442**
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles									
23 avril 2001	7 mars 2020	1 481	19	1 209	15	1 481	21	987	14

* *Passifs affectés en 2018 à hauteur de 30,7 milliards de roubles à la libération des augmentations de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. et d'AVTOVAZ (note 3-B).*

Au cours de l'année 2018, le groupe AVTOVAZ a procédé au remboursement de passifs financiers pour un montant total de 347 millions d'euros et a contracté de nouveaux passifs financiers pour un montant de 206 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le taux d'intérêt moyen des dettes du groupe AVTOVAZ auprès d'établissements de crédit s'élève à 10,16 % pour les dettes libellées en roubles (au 31 décembre 2017, 11,15 % pour les dettes en rouble et 3,00 % pour les dettes en monnaie autres que le rouble). Au 31 décembre 2018, les dettes à taux variable envers les établissements de crédit s'élèvent à 414 millions d'euros (193 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, le groupe AVTOVAZ dispose de lignes de crédit confirmées ouvertes auprès de banques pour une valeur de 1 299 millions d'euros (1 304 millions d'euros au 31 décembre 2017). Les engagements de financement confirmés non utilisés s'élèvent à 519 millions d'euros au 31 décembre 2018 (262 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 329 millions d'euros utilisables pour des activités opérationnelles et 190 millions d'euros pour des investissements (respectivement 2 millions d'euros et 260 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, le groupe AVTOVAZ respecte l'intégralité des engagements figurant dans ses contrats d'emprunts bancaires.

L'échéance des passifs financiers non courants est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Part à moins d'un an des passifs financiers du Groupe AVTOVAZ	82	403
1 à 5 ans	711	491
+5 ans	267	936
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU GROUPE AVTOVAZ	**1 060**	**1 830**
Moins part à moins d'un an des passifs financiers	(82)	(403)
Moins ajustement au titre de l'actualisation des passifs financiers sans intérêts libellés en roubles	(290)	(389)
Part à long terme des passifs financiers du Groupe AVTOVAZ	**688**	**1 038**
Passifs financiers de 1 à 5 ans d'Alliance Rostec Auto b.v.	-	173
Passifs financiers à long terme d'Alliance Rostec Auto b.v.	**-**	**173**
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU SECTEUR AVTOVAZ	**688**	**1 211**
Moins part à long terme des emprunts consentis par Renault s.a.s.	-	(215)
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**688**	**996**

Au 31 décembre 2018, des passifs financiers du groupe AVTOVAZ d'un montant de 357 millions d'euros sont garantis par des immobilisations corporelles à hauteur de 86 millions d'euros (au 31 décembre 2017, 725 millions d'euros garantis par des immobilisations corporelles à hauteur de 164 millions d'euros, par des produits finis pour 19 millions d'euros et par 100 % des actions des sociétés AO Lada-Servis et AO ZAK).

NOTE 24
INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE, JUSTE VALEUR ET EFFETS EN RÉSULTAT
A – Ventilation des instruments financiers par catégorie et justes valeurs par niveau

La norme IFRS 9 applicable à partir de 2018 définit 3 catégories d'instruments financiers :

- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ;
- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat net ;
- les prêts et créances évalués au coût amorti.

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux de juste valeur suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ; en règle générale, la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché ; en règle générale, la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

Il n'a été procédé à aucun transfert d'instrument financier entre le niveau 1 et le niveau 2 ni à aucun transfert vers ou en dehors du niveau 3 en 2018.

ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS *(en millions d'euros)*	Notes	31 décembre 2018 – Valeur au bilan – Juste valeur par résultat net [1]	Juste valeur des instruments de couverture [1]	Instruments de capitaux propres - Juste valeur par autres éléments du résultat global [1]	Instruments de dettes - Juste valeur par autres éléments du résultat global [1]	Instruments de capitaux propres - évalués selon leur norme de référence [1]	Coût amorti [1]	Juste valeur des actifs financiers au coût amorti	Niveau de Juste valeur des actifs financiers à la juste valeur – Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Créances de Financement des ventes	15	-	-	-	-	-	42 067	41 826 [2]			
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	-	1 399	[3]			
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	-	2 307	[3]			
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	-	2 782	[3]			
Prêts	22	-	-	-	-	-	691	[3]			
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	-	-	4 293	[3]			
Trésorerie	22	-	-	-	-	-	6 686	[3]			
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		**-**	**-**	**-**	**-**		**60 225**				
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	5	-	-	-	-		-	5	-
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	17	-	38	-	-	-	-		-	38	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	755	-	-	-		755	-	-
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	838	-	-		838	-	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	-	-	-	-		-	-	-
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	86	-	-		86	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		**-**	**43**	**755**	**924**	**-**	**-**		**1 679**	**43**	**-**
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	17	5	-	-	-	-	-		-	5	-
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	17	17	68	-	-	-	-		-	85	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	98	-	-	-	-	-		-	-	98
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	83	-	-		83	-	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	22	425	1	-	-	-	-		-	426	-
Équivalents de trésorerie	22	3 712	-	-	-	-	-		3 712	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		**4 257**	**69**	**-**	**83**	**-**	**-**		**3 795**	**516**	**98**
Titres de sociétés contrôlées non consolidées	17	-	-	-	-	153	-				
TOTAL D'INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES NON CONSOLIDÉS ÉVALUÉS SELON LEUR NORME DE RÉFÉRENCE		**-**	**-**	**-**	**-**	**153**	**-**				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		**4 257**	**112**	**755**	**1 007**	**153**	**60 225**		**5 474**	**559**	**98**

(1) Les actifs financiers sont présentés conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 « Instruments financiers » en vigueur en 2018 ou selon leurs normes de référence à savoir IFRS 10 « États financiers consolidés » pour les titres de sociétés non consolidées.

(2) La juste valeur des créances de Financement des ventes est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.

(3) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des actifs financiers tels que les créances clients de l'Automobile, les créances fiscales ou la trésorerie et les équivalents de trésorerie, car leur valeur comptable nette, après dépréciation est une approximation raisonnable de la juste valeur.

		31 décembre 2018							
		Valeur au bilan					Niveau de Juste valeur des passifs financiers à la juste valeur		
PASSIFS FINANCIERS ET AUTRES PASSIFS *(en millions d'euros)*	**Notes**	**Détenus à des fins de transaction**	**Désignés initialement à la juste valeur par résultat**	**Dérivés de couverture**	**Autres passifs financiers**	**Juste valeur des passifs financiers au coût amorti**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	-	-	-	1 510	(1)			
Dettes sociales	21	-	-	-	1 472	(1)			
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	8 802	(1)			
Dettes fournisseurs	21	-	-	-	9 505	(1)			
Titres participatifs Renault	23	-	-	-	277	(2)			
Emprunts obligataires*	23	-	-	-	24 148	23 840 (3)			
Autres dettes représentées par un titre*	23	-	-	-	5 176	5 039 (3)			
Emprunts auprès des établissements de crédit*	23	-	-	-	6 640	6 523 (3)			
Autres dettes porteuses et non porteuses d'intérêts*	23	-	-	-	16 436	16 337 (3)			
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		**-**	**-**	**-**	**73 966**				
** Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ*					*7 214*	*7 101*			
Dont dettes et passifs financiers d'AVTOVAZ					*773*	*788*			
Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes					*44 413*	*43 850*			
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	4	-		-	4	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	2	-		-	2	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	68	-		-	68	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		**-**	**-**	**74**	**-**		**-**	**74**	**-**
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	21	1	-	-	-		-	1	-
Titres participatifs Diac	23	-	13	-	-		13	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	23	393	-	-	-		-	393	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	23	8	-	6	-		-	14	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		**402**	**13**	**6**	**-**		**13**	**408**	**-**
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		**402**	**13**	**80**	**-**		**13**	**482**	**-**

(1) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des passifs financiers tels que les dettes fournisseurs, fiscales ou sociales, car leur valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

(2) La juste valeur retenue pour les titres participatifs Renault correspond au cours de Bourse.

(3) Pour les passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et les dettes de Financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2018, pour des emprunts de conditions et échéances similaires. Les taux proposés à Renault sont obtenus par utilisation de données de marché observables, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des obligations émises par le Groupe ; la juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 2. Pour les passifs financiers d'AVTOVAZ évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été estimée par actualisation des cash flows futurs aux taux qui seraient proposés pour des emprunts de conditions, risque de crédit et durées résiduelles similaires. Le taux d'actualisation retenu pour l'estimation de la juste valeur des dettes à long terme d'AVTOVAZ est de 11 % au 31 décembre 2018.

B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 sont essentiellement constitués de titres de sociétés non contrôlées (98 millions d'euros au 31 décembre 2018, 100 millions d'euros au 31 décembre 2017). Ces titres sont maintenus au coût historique par exception ou, lorsque celui-ci n'est pas pertinent, sont évalués sur la base de la quote-part de situation nette ou selon une méthode basée sur des données non observables.

C – Effet en résultat des instruments financiers

2018 (en millions d'euros)	Instruments financiers actifs hors dérivés			Instruments financiers passifs hors dérivés			
	Instruments évalués à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués à la juste valeur par capitaux propres	Instruments évalués au coût amorti	Instruments désignés à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués au coût amorti*	Instruments dérivés	Total impact résultat
Marge opérationnelle	1	-	56	(2)	(147)	2	(90)
Résultat financier	(9)	60	192	-	(296)	(134)	(188)
Effet en résultat de l'Automobile hors AVTOVAZ	**(8)**	**60**	**248**	**(2)**	**(443)**	**(132)**	**(277)**
Marge opérationnelle	-	-	(4)	-	-	-	(4)
Résultat financier	-	-	8	-	(102)	-	(94)
Effet en résultat d'AVTOVAZ	**-**	**-**	**4**	**-**	**(102)**	**-**	**(98)**
Marge opérationnelle	(29)	7	1 435	(1)	(795)	49	665
Effet en résultat du Financement des ventes	**(29)**	**7**	**1 435**	**(1)**	**(795)**	**49**	**665**
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	**(37)**	**67**	**1 687**	**(3)**	**(1 340)**	**(83)**	**289**

* *Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.*

Au niveau de l'Automobile hors AVTOVAZ et d'AVTOVAZ, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

D – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2018	2017
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	26	(113)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(27)	128
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	**(1)**	**15***

* *Dont secteur Financement des ventes 14 millions d'euros en 2017.*

Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-X.

NOTE 25
DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

A – Dérivés et accords de compensation

A1 Juste valeur des dérivés

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Actifs financiers		Autres actifs	Passifs financiers et dettes de Financement des ventes		Autres passifs
	Non courant	Courant	Courant	Non courant	Courant	Courant
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	35	382	21	24	351	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	**35**	**382**	**21**	**24**	**351**	**-**
Couverture de flux de trésorerie	-	-	38	2	68	-
Couverture de juste valeur	-	1	68	-	6	-
Dérivés non qualifiés de couverture	13	(5)	1	16	10	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	**13**	**(4)**	**107**	**18**	**84**	**-**
Couverture de flux de trésorerie	-	-	5	-	-	4
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	-	-	-	-	1
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	**-**	**-**	**5**	**-**	**-**	**5**
TOTAL	**48**	**378**	**133**	**42**	**435**	**5**

A2 Accords de compensation et autres engagements similaires

CONVENTIONS CADRE RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME ET ACCORDS SIMILAIRES

Le Groupe négocie ses contrats d'instruments dérivés à terme sous les conventions-cadres de l'*International Swaps and Derivatives Association* (ISDA) et de la FBF (Fédération bancaire française).

La survenance d'un cas de défaut donne à la partie non défaillante le droit de suspendre l'exécution de ses obligations de paiement et au paiement ou à la réception d'un solde de résiliation pour l'ensemble des transactions résiliées.

Les conventions-cadres ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COMPENSATIONS DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 décembre 2018 *(en millions d'euros)*	Montants au bilan pouvant faire l'objet d'une compensation	Montants non compensés au bilan			Montants nets
		Instruments financiers actifs/passifs	Garantie au passif	Garantie hors bilan	
Actif					
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	427	(240)	-	-	187
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	123	(31)	-	-	92
Trésorerie et équivalents de trésorerie [1]	250	-	-	(250)	-
Créances de Financement des ventes sur le réseau [2]	425	-	(174)	-	251
TOTAL ACTIF	**1 225**	**(271)**	**(174)**	**(250)**	**530**
Passifs					
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	395	(240)	-	-	155
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	82	(31)	-	-	51
TOTAL PASSIF	**477**	**(271)**	**-**	**-**	**206**

(1) Il s'agit d'un prêt garanti par des titres (reverse repo). Les titres reçus en garantie sont présentés parmi les actifs nantis, gagés ou hypothéqués en engagements reçus (note 28-B).
(2) Créances de Financement des ventes consenties par Banco RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par le nantissement des letras de cambio souscrites par les concessionnaires et présentées parmi les autres dettes représentées par un titre.

B – Gestion des risques financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes

Les secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes sont exposés aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie et de crédit.

B1 Risque de liquidité

Le financement des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, collecte de dépôts à terme, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme et collecte de dépôts à vue ;
- de titrisations de créances par le Financement des ventes.

L'**Automobile hors AVTOVAZ** doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer la liquidité, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile hors AVTOVAZ par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires et placements privés), par des financements à court terme tels que les billets de trésorerie, ou par des financements auprès du secteur bancaire ou d'organismes publics ou parapublics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile hors AVTOVAZ a été réalisé en 2018 essentiellement par des émissions obligataires. Renault SA a réalisé deux émissions obligataires dans le cadre de son programme EMTN : deux emprunts Eurobonds, le premier d'un nominal de 700 millions d'euros ayant été émis le 18 avril 2018 sur une maturité de 6 ans avec un coupon de 1 %, le second d'un nominal de 750 millions d'euros ayant été émis le 28 septembre 2018 sur une maturité de 8 ans avec un coupon de 2 %.

Par ailleurs, dans le cadre de son programme *Shelf Registration*, Renault SA a réalisé le 3 juillet 2018 une émission obligataire Samouraï sur le marché japonais pour un montant de 57,4 milliards de yens. Ce nouvel emprunt Samouraï comporte deux tranches, l'une de nominal 39,1 milliards de yens, avec une maturité de 3 ans et un coupon de 0,36 %, l'autre de nominal 18,3 milliards de yens, avec une maturité de 5 ans et un coupon de 0,49 %.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Toutefois, certains financements

notamment de marchés contiennent des clauses standards de marché (*pari passu, negative pledge et cross default*).

Par ailleurs, le secteur Automobile hors AVTOVAZ dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 480 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2023. Aucune ligne de crédit n'a été tirée au 31 décembre 2018. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (11,8 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,5 milliards d'euros), l'Automobile hors AVTOVAZ dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

Le **Financement des ventes** porte une grande attention à la diversification de ses sources d'accès à la liquidité. Une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés.

Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque prend en compte les recommandations de l'*European Banking Authority* et de la Banque centrale européennes relatives à l'*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* (ILAAP). Il repose sur plusieurs indicateurs ou analyses (liquidité statique, réserve de liquidité et divers scénarios de stress), réactualisés et soumis au Comité financier de RCI Banque mensuellement. Les scénarios de stress comprennent des hypothèses de fuite des dépôts, de perte d'accès à de nouveaux financements, d'indisponibilité partielle de certains éléments de la réserve de liquidité ainsi que des prévisions de production de nouveaux crédits. Les hypothèses de fuite des dépôts stressées sont très conservatrices et font l'objet de *backtestings* réguliers.

En 2018, le Financement des ventes a émis l'équivalent de 2,9 milliards d'euros sous format obligataire public. Le Groupe a lancé successivement une émission à taux variable de 750 millions d'euros sur cinq ans, une émission double tranche pour 1,3 milliard d'euros (trois ans taux fixe 750 millions d'euros, sept ans taux variable 550 millions d'euros), puis une émission à huit ans taux fixe pour 750 millions d'euros. En parallèle l'entreprise a émis 125 millions de francs suisses à taux fixe sur cinq ans, cette opération permettant à la fois de diversifier la base d'investisseurs et de financer les actifs libellés dans cette devise.

En parallèle, trois émissions sous format privé à deux et trois ans ont également été réalisées pour un montant de 600 millions d'euros.

Sur le segment du refinancement sécurisé, RCI Banque a placé une titrisation publique adossée à des prêts automobiles en France pour 722,8 millions d'euros répartis entre 700 millions d'euros de titres senior et de 22,8 millions d'euros de titres subordonnés.

Cette alternance de maturités, de types de coupons et de formats d'émission s'inscrit dans la stratégie de diversification des sources de financement poursuivie depuis plusieurs années par le Financement des ventes et permet de toucher le plus grand nombre d'investisseurs.

En complément, les entités du Financement des ventes au Brésil, en Corée du Sud, au Maroc, en Argentine et pour la première fois en Colombie ont également accédé aux marchés de capitaux sur leurs propres marchés domestiques.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 0,9 milliard d'euros depuis décembre 2017 et atteignent 15,9 milliards d'euros au 31 décembre 2018, représentant 33,8 % des actifs nets à fin décembre, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant environ un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,4 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 3,8 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi qu'un montant d'actifs financiers de 0,4 milliard d'euros, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

B2 Risque de change

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'**Automobile hors AVTOVAZ** est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction du financement et de la trésorerie de Renault.

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. De même, le besoin en fonds de roulement est lui aussi sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ces risques de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

En revanche, le principe général de gestion de l'Automobile hors AVTOVAZ est de minimiser le risque de change impactant les flux de financement et de placement en devises étrangères, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change. Toutes les expositions de l'Automobile hors AVTOVAZ au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par Renault font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire dans une filiale, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture. Toutefois, compte tenu de son importance, l'investissement dans Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change pour un montant de 204 milliards de yens au 31 décembre 2018 (note 12-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et

valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépasse pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le **Financement des ventes** présente une faible exposition au risque de change en raison des principes de gestion retenus. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion centrale du refinancement ; la salle des marchés assure à cet égard, la couverture systématique de la totalité des flux concernés. Des positions résiduelles et temporelles en devises liées aux décalages de flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevise peuvent toutefois subsister, elles font l'objet d'un suivi quotidien et obéissent au même souci de couverture. Les filiales de Financement des ventes, quant à elles, ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées. Par exception, des limites sont allouées aux filiales où les activités de Financement des ventes ou le refinancement sont multidevises, ainsi qu'à celles autorisées à placer une partie de leurs excédents de trésorerie dans une devise autre que leur devise patrimoniale.

Au 31 décembre 2018, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 9 millions d'euros.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de change en 2018.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE CHANGE POUR L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes intra-Groupe) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois elle ne prend pas en compte les éléments (actif ou passif couvert et dérivés) concernés par la couverture de juste valeur (la variation de juste valeur de l'élément couvert et celle de l'instrument de couverture se compensant presque parfaitement en résultat).

L'impact sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises s'apprécie par la conversion des actifs financiers, des couvertures de flux de trésorerie et de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, cet impact serait favorable de 16 millions d'euros au 31 décembre 2018. Il s'explique principalement par les emprunts obligataires en yens qui composent la couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G).

Par ailleurs, l'incidence sur le résultat d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises serait défavorable de 11 millions d'euros au 31 décembre 2018. Elle résulte principalement des actifs et passifs d'exploitation non couverts et libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle.

DÉRIVÉS DE CHANGE

	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
(en millions d'euros)	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap devises – achats	3 101	1 408	1 693	-	3 852	1 207	2 645	-
Swap devises – ventes	3 092	1 393	1 699	-	3 914	1 234	2 680	-
Achats à terme	30 089	28 420	1 669	-	19 088	18 293	795	-
Ventes à terme	30 105	28 436	1 669	-	19 086	18 291	795	-

B3 Risque de taux

GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du Groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de **Financement des ventes** exercée par RCI Banque et ses filiales. Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. L'objectif du Financement des ventes est de limiter au maximum ce risque afin de protéger sa marge commerciale. Pour tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts, une souplesse limitée est admise dans la couverture du risque de taux par chaque filiale. Cette souplesse se traduit par l'attribution d'une limite en sensibilité pour chaque filiale validée par le Comité financier, déclinaison individuelle d'une partie de la limite accordée par Renault au Financement des ventes.

Le calcul de sensibilité est effectué quotidiennement par devise et par entité de gestion (centrale de refinancement, filiales de Financement des ventes françaises et étrangères) et permet une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé du Financement des ventes.

La situation de chaque entité au regard de sa limite est vérifiée chaque jour, et des directives de couverture immédiate sont données aux filiales si la situation l'impose. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel au Comité financier du Financement des ventes, qui vérifie la conformité des positions avec la stratégie financière du Groupe ainsi qu'avec les notes de procédure en vigueur.

L'analyse du risque structurel de taux du Financement des ventes fait ressortir les points suivants :

- la quasi-totalité des prêts accordés à la clientèle par les filiales de Financement des ventes est effectuée à taux fixe pour des durées comprises entre un et soixante-douze mois. Ces prêts sont couverts par des ressources à taux fixe de même structure. Ils sont adossés en macro-couverture et ne génèrent qu'un risque de taux résiduel. Dans les filiales où la ressource est à taux variable, le risque de taux est couvert grâce à des *swaps* de taux d'intérêt de macro-couverture ;
- l'activité principale de la centrale de refinancement du Financement des ventes est d'assurer le refinancement des filiales commerciales du Financement des ventes. Les encours des filiales de Financement des ventes sont adossés à des ressources à taux fixe, pour certaines micro-couvertes par des *swaps* de taux d'intérêt, et à des ressources à taux variables. Des opérations de macro-couverture, réalisées sous la forme de *swaps* de taux d'intérêt, permettent de maintenir la sensibilité du holding de refinancement sous la limite définie.

La politique de gestion du risque de taux pour l'**Automobile hors AVTOVAZ** s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe et la gestion des réserves de liquidité généralement à taux variable. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro et que le ratio de couverture des actifs à taux variable par les passifs à taux variable reste stable.

Les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

La trésorerie disponible de l'Automobile hors AVTOVAZ est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA. Elle est alors placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêts, dans le cadre de limites de risques strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés du Groupe.

Les instruments de gestion de risque de taux pour l'Automobile hors AVTOVAZ sont des *swaps* de taux classiques qui sont correctement adossés aux dettes couvertes et de ce fait aucune inefficacité est attendue.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de taux en 2018.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes sont exposés à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti (y compris les instruments à taux fixe swapés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des instruments de dettes à taux fixe classés en actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global et des couvertures de flux de trésorerie avant recyclage en résultat (section 4.2.2) suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque secteur est calculée aux bornes de chacun des secteurs, avant élimination des prêts et emprunts intersecteurs.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable respectivement de 106 millions d'euros et 1 million d'euros au 31 décembre 2018.

Sur l'année 2018, la sensibilité globale au risque de taux du Financement des ventes s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le groupe RCI Banque (50 millions au 31 décembre). Au 31 décembre 2018, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) de :

- +3,4 millions d'euros pour les éléments libellés en euros ;
- -0,4 million d'euros pour les éléments libellés en reals brésiliens ;
- -0,7 million d'euros pour les éléments libellés en francs suisses ;
- +0,8 million d'euros pour les éléments libellés en livres sterling ;
- +0,3 million d'euros pour les éléments libellés en wons coréens ;
- +1,4 million d'euros pour les éléments libellés en dirhams marocains ;
- -0,4 million d'euros pour les éléments libellés en couronnes tchèques.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 7,8 millions d'euros.

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS DU GROUPE HORS AVTOVAZ ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	27 006	25 887
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	24 621	22 231
Passifs financiers avant couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ	**51 627**	**48 118**
Couvertures taux variable/fixe (b)	9 844	8 743
Couvertures taux fixe/variable (b')	7 702	7 987
Couvertures	**17 546**	**16 730**
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	29 148	26 643
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	22 479	21 475
Passifs financiers après couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ	**51 627**	**48 118**

DÉRIVÉS DE TAUX

	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
(en millions d'euros)	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap de taux	23 867	8 361	13 506	2 000	22 838	7 583	12 905	2 350
Autres instruments de gestion du risque de taux	79	79	-	-	1	1	-	-

B4 Risque actions

GESTION DU RISQUE ACTIONS

L'exposition au risque actions de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Ces deux secteurs n'ont pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque actions en 2018.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE SUR ACTIONS

La sensibilité au risque sur actions résultant de l'application d'une baisse de 10 % du cours des actions aux actifs financiers concernés à la clôture de l'exercice aurait un impact défavorable sur les capitaux propres de 76 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2018.

B5 Risque matières premières

GESTION DU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

Les variations des prix d'achats des matières premières peuvent être importantes et soudaines, sans garantie de pouvoir être répercutées dans les prix de vente des véhicules. La Direction des achats de Renault peut donc être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers. Ces couvertures sont encadrées par des limitations en volume, durée et seuils de prix.

En 2018, Renault a réalisé des opérations de couverture sur les métaux de base et les métaux précieux dans la limite des seuils validés par le Président-Directeur général.

Les opérations en cours au 31 décembre 2018 sont qualifiées comptablement de couverture de flux de trésorerie et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en capitaux propres pour la part efficace des couvertures.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La sensibilité comptable au risque matières premières des instruments financiers résulte des dérivés utilisés pour couvrir l'exposition économique du Groupe à ce risque.

L'incidence d'une évolution à la hausse de 10 % du cours des matières premières sur les dérivés qualifiés de couverture se traduirait par un impact positif sur les capitaux propres de 9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
(en millions d'euros)	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swaps	70	64	6	-	94	94	-	-
Tunnels à prime nulle (option)	31	29	2	-	65	65	-	-

B6 Risque de crédit et de contrepartie

RISQUE DE CRÉDIT DES CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

L'exposition de l'Automobile au risque de crédit est limitée du fait d'un recours important au transfert des risques par des cessions de créances déconsolidantes et la couverture systématique des risques des créances export. Les créances commerciales non cédées ou couvertes par une garantie font l'objet d'un suivi régulier.

RISQUE DE CRÉDIT DES CRÉANCES ET DES ENGAGEMENTS DONNÉS DU FINANCEMENT DES VENTES

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par *scoring*) et d'un suivi par type d'activité (Clientèle et Réseau). Différents systèmes de notation interne sont actuellement utilisés par le secteur Financement des ventes :

- une notation groupe pour les emprunteurs « Réseau », utilisée aux différentes phases de la relation avec l'emprunteur (acceptation initiale, suivi du risque, provisionnement) ;
- une notation groupe pour les contreparties bancaires, établie à partir des ratings externes et du niveau de fonds propres de chaque contrepartie ;
- pour les emprunteurs « clientèle », différents systèmes de score d'acceptation sont utilisés en fonction des filiales et des types de financement concernés.

RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique.

Le Groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elles s'appliquent et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

RISQUE DE CONTREPARTIE CONCERNANT LES AUTRES ACTIFS FINANCIERS

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités de l'Automobile et du Financement des ventes est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui

prend principalement en compte le rating à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés de l'Automobile et du Financement des ventes qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par rating. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau avec des notations élevées et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique.

En fonction des situations macroéconomiques volatiles susceptibles de survenir parfois dans les pays émergents et qui peuvent affecter leurs systèmes bancaires, le Groupe met en place un plan d'action pour renforcer la surveillance du risque de contrepartie avec d'éventuels ajustements des limites de contrepartie.

Le niveau d'exposition sur chaque groupe bancaire est suivi mensuellement de façon consolidée avec les entités de l'Automobile et du Financement des ventes. Le Groupe n'est soumis à aucune concentration significative de risque dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires.

Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire en 2018.

DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS CONSTITUÉES EN COUVERTURE DE RISQUES DE CONTREPARTIE

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2017	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres variations et reclassements	31 décembre 2018
Dépréciations des créances de Financement des ventes	15	(610)	(500)	360	77	(107)	(780)
Dépréciations des créances clients de l'Automobile	16	(819)	(8)	-	-	48	(779)
Dépréciations des autres créances	17	(237)	(17)	-	-	(66)	(320)
Dépréciations des autres actifs financiers	22	(9)	(2)	-	-	-	(11)
Provision pour risque et charges (engagements donnés)	20	-	7	(2)	(6)	6	5
TOTAL COUVERTURE DES RISQUES DE CONTREPARTIE		**(1 675)**	**(520)**	**358**	**71**	**(119)**	**(1 885)**

C – Gestion des risques financiers du Groupe AVTOVAZ

Les principaux passifs financiers du Groupe AVTOVAZ se composent d'emprunts bancaires et autres emprunts, de locations financières et de dettes fournisseurs. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les opérations du Groupe AVTOVAZ. Les actifs financiers tels que les créances clients, la trésorerie et les prêts et dépôts à court terme découlent directement de l'activité opérationnelle du groupe.

En 2018, le Groupe AVTOVAZ n'a pas eu recours aux dérivés. Ainsi, les principaux risques financiers auxquels le Groupe AVTOVAZ est confronté sont des risques de liquidité, de change et de contrepartie. Le groupe AVTOVAZ n'est pas exposé au risque de variation du prix des actions.

C1 Risque de change

Le groupe AVTOVAZ réalise des ventes en Fédération de Russie mais également en dehors du pays. Une partie des ventes n'est pas réalisée dans la devise fonctionnelle d'AVTOVAZ, le rouble russe, ce qui l'expose au risque de change. Près de 98 % des ventes sont libellées en rouble, tandis qu'environ 6 % des coûts sont libellés dans d'autres devises.

Au 31 décembre 2018, le Groupe AVTOVAZ présente 10 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, 8 millions d'euros de créances clients et autres créances et 42 millions d'euros de dettes fournisseurs et autres dettes libellées en devises autres que la monnaie fonctionnelle d'AVTOVAZ. Le département financier de PAO AVTOVAZ est responsable du management des risques. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. Aucune opération de couverture n'a été réalisée afin de couvrir l'exposition au risque de change.

Le tableau suivant présente la sensibilité du résultat avant impôt du Groupe AVTOVAZ aux variations de la parité du dollar américain, de l'euro, et du yen japonais.

(en millions d'euros)	Hausse/(baisse) du taux de change en %	Impact sur le résultat avant impôt
2018		
Euro/rouble russe	13,50	(3)
Yen japonais/rouble russe	14,00	(1)
Dollar américain/rouble russe	13,50	1
Euro/rouble russe	-13,50	3
Yen japonais/rouble russe	-14,00	1
Dollar américain/rouble russe	-13,50	(1)

C2 Risque de contrepartie et de crédit

Au 31 décembre 2018, le Groupe AVTOVAZ présente 86 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 361 millions d'euros de créances clients et d'autres actifs courants exposés à un risque potentiel de contrepartie. L'exposition maximale au risque de défaut de la contrepartie est égale à la valeur comptable de ces actifs.

Le groupe AVTOVAZ traite exclusivement avec des tiers agréés et solvables. Tous les futurs clients désireux de payer à crédit sont soumis à des procédures de vérification de leur solvabilité. De plus, les soldes des comptes clients sont suivis de manière continue. Par conséquent, l'exposition du groupe aux créances douteuses n'est pas significative. L'exposition maximale correspond à la valeur comptable de ces créances. Il n'existe pas de concentration de risque de crédit significative au sein du Groupe AVTOVAZ.

C3 Risque de liquidité

Le groupe AVTOVAZ pilote son risque de liquidité grâce à un outil de prévision de trésorerie. Cet outil tient compte à la fois de la maturité des investissements financiers et des actifs financiers, tels que les créances clients et les autres actifs financiers, et des flux de trésorerie d'exploitation prévisionnels.

L'objectif du Groupe AVTOVAZ est de maintenir un équilibre entre la continuité du financement et la flexibilité via un recours aux prêts bancaires.

Le tableau ci-dessous résume la maturité des passifs financiers du Groupe AVTOVAZ au 31 décembre 2018 sur la base des paiements contractuels non actualisés.

(en millions d'euros)	Moins de 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
31 décembre 2018					
Emprunts	52	111	861	269	1 293
Dont Groupe Renault	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	567	4	1	-	572
Dont Groupe Renault	22	-	-	-	22

C4 Flux de trésorerie et risque de taux

Le risque de taux du Groupe AVTOVAZ résulte des emprunts. La majorité des taux d'intérêts des emprunts sont fixes. Les taux d'intérêts existants peuvent être changés sous condition d'accord des tiers. Les actifs financiers sont soit à taux fixe, soit ne portent pas d'intérêts. Le résultat et les flux de trésorerie d'exploitation du Groupe AVTOVAZ sont en grande partie indépendants des changements des taux d'intérêt du marché. Le groupe AVTOVAZ n'a réalisé aucune couverture relative à son exposition aux taux d'intérêts.

Au 31 décembre 2018, les dettes du Groupe AVTOVAZ à taux variable envers les établissements de crédit s'élèvent à 414 millions d'euros (note 23-D).

4.2.6.6 Flux de trésorerie et autres informations

NOTE 26
FLUX DE TRÉSORERIE

A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts

(en millions d'euros)	2018	2017*
Dotations nettes relatives aux provisions	204	(201)
Effets nets du non-recouvrement des créances de Financement des ventes	63	(29)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	(69)	(93)
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	22	(5)
Coût de l'endettement financier net	308	369
Impôts différés	33	272
Impôts courants	690	634
Autres	145	85
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**1 396**	**1 032**

* *Les données de l'année 2017 tiennent compte des ajustements au titre du changement de traitement comptable des titres participatifs en 2018 (note 2-A3). Les données présentées sont donc différentes de celles publiées précédemment (note 2-A5).*

B – Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts

(en millions d'euros)	2018	2017
Diminution (augmentation) des stocks nets	240	(691)
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	283	78
Diminution (augmentation) des autres actifs	(39)	(795)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	(240)	591
Augmentation (diminution) des autres passifs	307	705
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT AVANT IMPÔTS	**551**	**(112)**

C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2018	2017
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 772)	(1 310)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(2 745)	(2 420)
TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE	**(4 517)**	**(3 730)**
Décalage de décaissement	110	129
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	**(4 407)**	**(3 601)**

NOTE 27
PARTIES LIÉES

A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

Le tableau ci-dessous fait état de la rémunération du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif. Les sommes sont allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions et comptabilisées en charges de l'exercice.

(en millions d'euros)	2018	2017
Salaire – part fixe	5,5	6,1
Salaire – part variable	7,4	7,8
Charges sociales patronales	11,0	11,0
Retraites complémentaires et indemnités de fin de carrière	9,5	8,7
Autres éléments de rémunération	0,5	0,8
TOTAL RÉMUNÉRATIONS PAYÉES EN NUMÉRAIRE	**33,9**	**34,4**
Plans d'options, plans d'actions de performance et autres rémunérations payées en actions	16,1	15,3
TOTAL RÉMUNÉRATIONS PAYÉES EN ACTIONS	**16,1**	**15,3**
TOTAL	**50,0**	**49,7**

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1,5 million d'euros en 2018 (1,2 million d'euros en 2017), y compris la rémunération pour les fonctions de Président.

Le montant des engagements au titre du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif relatif à ses membres au 31 décembre 2018 s'élève à 52 millions d'euros (58 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Il n'a pas été tenu compte de la démission du Président-Directeur général de Renault annoncée par le Conseil d'administration en date du 24 janvier 2019 et de ses conséquences potentielles sur ses rémunérations 2018 qui sont incluses dans les chiffres présentés ci-dessus. Il n'est pas possible de donner l'impact estimé de cet événement postérieur à la clôture dans la mesure où les décisions du ressort du Conseil d'administration et qui, pour certaines d'entre elles, devront être validées par l'Assemble générale du 12 juin 2019, ne sont pas toutes connues à la date de publication des comptes (note 30).

B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan et dans les autres sociétés mises en équivalence sont en note 12 et 13-A.

C – Transactions avec l'État et des entreprises publiques françaises

Dans le cadre de son activité, le Groupe réalise des transactions avec l'État français et des entreprises publiques comme UGAP, EDF, La Poste, etc. Ces opérations sont effectuées à des conditions normales et courantes. Elles représentent un chiffre d'affaires de 288 millions d'euros en 2018, une créance clients de l'Automobile de 90 millions d'euros, une créance de Financement des ventes de 371 millions d'euros et un engagement de financement de 31 millions d'euros au 31 décembre 2018.

D – Transactions avec les entreprises contrôlées et non consolidées

Un certain nombre de sociétés contrôlées ne sont pas consolidées, comme indiqué en note 2-C du fait que leur contribution aux comptes consolidés est jugée non significative. Les principales sociétés concernées en termes de valeur des titres au bilan sont indiquées dans le renvoi (2) du tableau de la note 17.

La seule société représentant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et/ou un total bilan supérieur à 100 millions d'euros est Renault Nissan Global Management qui gère les expatriés de Renault et Nissan.

En 2018, les charges du Groupe Renault auprès de cette société sont d'environ 284 millions d'euros (266 millions d'euros en 2017).

Dans la situation financière du Groupe Renault au 31 décembre 2018, les soldes des transactions entre cette société et le Groupe Renault se traduisent principalement par des créances d'exploitation pour 41 millions d'euros (43 millions d'euros au 31 décembre 2017) et des dettes d'exploitation pour 25 millions d'euros (25 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 28
ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de ses activités, le Groupe prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile. Lorsqu'il en résulte des passifs, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 28-A).

Par ailleurs, le Groupe est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques...) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 28-B).

A – Hors bilan – Engagements donnés et passifs éventuels

A1 Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Engagements de financement en faveur de la clientèle [1]	2 367	2 315
Commandes fermes d'investissements	1 327	952
Engagements de location [2]	661	546
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués [3]	86	187
Avals, cautions, garanties et autres engagements [4]	425	187

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les 3 mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 2 331 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2 250 millions d'euros au 31 décembre 2017).
(2) Du fait notamment des spécificités des contrats de baux en France permettant de sortir sans pénalité avant l'échéance, les engagements irrévocables de locations indiqués ici ne sont pas entièrement représentatifs de la dette financière qui sera à comptabiliser dans le cadre de l'application d'IFRS 16. L'impact que l'application de cette norme aura sur la dette financière est précisé dans la note 2-A.
(3) Au 31 décembre 2018, les actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements comprennent des engagements donnés par AVTOVAZ pour 86 millions d'euros (183 millions d'euros au 31 décembre 2017) correspondant à des actifs immobilisés (voir note 23-D).
(4) Les autres engagements comprennent notamment les garanties données aux administrations et les engagements de souscription de titres.

Les actifs donnés en garantie par le Financement des ventes dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité sont présentés en note 15-B.

Les engagements de location opérationnelle donnés sont constitués des loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Moins de 1 an	97	101
Entre 1 et 5 ans	378	296
Plus de 5 ans	186	149
TOTAL	**661**	**546**

A2 Passifs éventuels

Un accord douanier relatif à l'industrie automobile entre le Brésil et l'Argentine, mis en place en 2008 et amendé en juin 2016, prévoit une exonération de droits de douane à l'importation pour les véhicules et pièces pour le secteur Automobile argentin tant que le ratio moyen des importations sur exportations avec le Brésil est inférieur à 1,5 sur une période de référence de juillet 2015 à juin 2020 avec possibilité de passer le ratio à 1,7 à partir du 30 juin 2019. Le montant des droits de douane qui seraient à acquitter rétroactivement peut atteindre 75 % des droits de douanes applicables aux voitures et 70 % aux pièces détachées au-delà du ratio, le calcul affectant l'ensemble du secteur Automobile.

Le ratio sectoriel était supérieur à 1,5 sur la période allant du 1er juillet 2015 au 30 novembre 2018, Renault contribuant à cette situation. Seuls les constructeurs ne respectant pas leur ratio

individuel moyen sur la période de référence sont redevables de ces pénalités. La réglementation applicable, qui a partiellement évolué suite à la publication de deux nouveaux règlements en janvier 2018, prévoit explicitement la possibilité de tenir compte des crédits auprès des autres constructeurs concernés pour éviter le paiement des pénalités dues. Cet accord crée pour Renault une obligation potentielle dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui sont pour partie sous son contrôle (respect du ratio individuel) et pour partie pas totalement sous son contrôle, s'agissant notamment d'un ratio à respecter pour l'ensemble du secteur Automobile. Il est également difficile d'évaluer de façon fiable le risque potentiel à la date de clôture du fait notamment des incertitudes sur l'évolution du marché automobile en Argentine et au Brésil d'ici 2020. Par conséquent, aucune provision n'a été constituée.

Suite au règlement 21-E du 23 janvier 2018, une garantie d'un montant de 86 millions de dollars US a été mise en place au titre des pénalités provisoires calculées au titre des 24 premiers mois d'application de l'accord douanier amendé en juin 2016. Ce montant ne préjuge pas du montant qui pourrait être dû le cas échéant au terme de la période de référence qui se termine le 30 juin 2020.

Des discussions sont en cours dans le cadre du Comité Automobile Argentine – Brésil par les autorités des deux pays pour allonger la période de référence du régime en vigueur.

Les opérations de cessions de filiales ou d'activités réalisées par le Groupe sont généralement assorties de clauses de garantie de passif en faveur de l'acquéreur. Au 31 décembre 2018, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

Le 9 janvier 2019, l'Autorité de la Concurrence Italienne (*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*) a prononcé à l'encontre de RCI Banque une amende de 125 millions d'euros, Renault SA étant conjointement tenue au paiement de cette amende. Le Groupe conteste le fondement de cette amende et va faire appel de cette décision. Nous estimons que la probabilité que cette décision soit annulée ou réformée sur le fond devant les tribunaux est forte. Il n'est par ailleurs pas possible, du fait du grand nombre de variables ayant une incidence sur la quantification de la sanction éventuelle, d'estimer de façon fiable le montant qui pourrait devoir être payé à l'issue de cette procédure. Aucune provision n'a par conséquent été comptabilisée au 31 décembre 2018.

Les sociétés du Groupe sont soumises périodiquement à des enquêtes des autorités dans les pays où elles sont implantées. Les conséquences financières des condamnations acceptées sont comptabilisées par voie de provisions. Les condamnations contestées sont prises en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

Les principales enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile en cours au 31 décembre 2018 portent sur les niveaux d'émission des véhicules en Europe.

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris acte de l'ouverture d'une information judiciaire. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du Parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2018 (comme au 31 décembre 2017).

Dès mars 2016, Renault a par ailleurs décidé le déploiement d'un plan d'amélioration des émissions d'oxydes d'azote (NO_x) des véhicules diesel Euro 6b via l'application de nouvelles calibrations en usine lors de leur production et une provision d'un montant de 20 millions d'euros a été comptabilisée à ce titre pour les véhicules produits antérieurement à cette décision. Un renforcement de ce plan d'amélioration a été décidé en octobre 2017 conduisant à la comptabilisation d'une provision complémentaire de 24 millions d'euros. Le solde de la provision au 31 décembre 2018 est de 23 millions d'euros (44 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Les sociétés du Groupe sont soumises aux réglementations applicables en termes de pollution notamment des sols et des nappes phréatiques qui varient selon les pays dans lesquels elles sont situées. Certains de ces passifs environnementaux sont potentiels et n'auront à être comptabilisés qu'en cas d'arrêt d'activité ou de fermeture de site. Il est par ailleurs parfois difficile de déterminer le montant de l'obligation avec une fiabilité suffisante. Seuls les passifs correspondant à une obligation juridique ou implicite existante à la clôture et dont l'estimation du montant est raisonnablement fiable font l'objet d'une provision à la clôture. Les provisions significatives sont détaillées en note 20.

B – Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Avals, cautions et garanties	2 629	2 929
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués [1]	3 739	3 162
Engagements de reprise [2]	3 961	3 231
Autres engagements	**26**	**29**

(1) Dans le cadre de son activité de Financement des ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 3 374 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2 796 millions d'euros à fin décembre 2017). En outre, AVTOVAZ a reçu 12 millions d'euros de droits sur des biens immobiliers et de droits de propriété pour garantir des prêts et 78 millions d'euros de droits sur des véhicules pour garantir des créances clients (respectivement 12 millions d'euros et 79 millions d'euros au 31 décembre 2017).
(2) Il s'agit des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules donnés en location.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 23.

NOTE 29
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont indiqués dans la section 6.3.3 du Document de référence relatif à 2018.

NOTE 30
ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le Conseil d'administration de Renault SA a pris acte le 24 janvier 2019 de la démission de son actuel Président-Directeur général et a décidé de doter Renault d'une nouvelle gouvernance et, à cette occasion, d'instituer une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général. Le Conseil a coopté Jean-Dominique Senard comme nouvel administrateur et l'a élu Président. Sur proposition de ce dernier, le Conseil a nommé Thierry Bolloré Directeur général.

NOTE 31
SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Renault SA	**France**	**Société consolidante**	**Société consolidante**
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
France			
Renault s.a.s	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Alliance Média Ventures [1]	France	100	-
Fonderie de Bretagne	France	100	100
IDVE	France	100	100
IDVU	France	100	100
Maubeuge construction automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Retail Group et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
Renault Sport Racing s.a.s.	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Caterham	France	100	100
Société de transmissions automatiques (STA)	France	100	100
Société de véhicules automobiles de Bastilly (SOVAB)	France	100	100
Société immobilière de construction française pour l'automobile et la mécanique (SICOFRAM) et sa filiale	France	100	100
Société immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Societe immobilière d'Épône	France	100	100
Société immobilière pour l'automobile (SCIA)	France	100	100
SODICAM 2	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
Europe			
Renault Deutschland AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich GmbH	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et sa filiale	Belgique	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault España Commercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault España SA	Espagne	100	100
Renault Hungaria	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et sa filiale	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group B.V.	Pays-Bas	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Cacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et sa filiale	Portugal	100	100
Renault Ceska republica	République Tchèque	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Sport Racing Limited	Royaume-Uni	90	90
Renault UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenija d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic et sa filiale	Suède	100	100
Renault Développement Industr. et Commercial (RDIC)	Suisse	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA	Suisse	100	100
Amériques			
Renault Argentine et ses filiales	Argentine	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100
Cormecanica	Chili	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
Asie – Pacifique			
Vehicule Distributors Australia	Australie	100	100
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
Renault Treasury Services PTE Ltd.	Singapour	100	100
Afrique – Moyen-Orient – Inde			
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault India Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Services	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (SOMACA)	Maroc	77	77
Eurasie			
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Dacia	Roumanie	99	99
Renault Commercial Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Mécanique Roumanie SRL	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
CJSC Renault Russie	Russie	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2018	31 décembre 2017
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Diac S.A.	France	100	100
Diac Location S.A.	France	100	100
RCI Banque S.A. et ses succursales	France	100	100
Europe			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services S.A.	Belgique	100	100
Renault Autofin S.A.	Belgique	100	100
Overlease	Espagne	100	100
RCI ZRT	Hongrie	100	100
ES Mobility SRL	Italie	100	100
RCI Insurance Ltd.	Malte	100	100
RCI Life Ltd.	Malte	100	100
RCI Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Financial Services B.V.	Pays-Bas	100	100
RCI Leasing Polska Sp. z o.o.	Pologne	100	100
RCI Gest Seguros - Mediadores de Seguros	Portugal	100	100
RCICOM, SA	Portugal	100	100
RCI Finance CZ s.r.o.	République tchèque	100	100
RCI Financial Services s.r.o.	République tchèque	50	50
RCI Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100	100
RCI Finance S.A.	Suisse	100	100
Amériques			
Courtage S.A.	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera S.A.	Argentine	60	60
Administradora De Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
RCI Brasil S.A.	Brésil	60	60
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
RCI Colombia S.A. Compania de Financiamiento	Colombie	51	51
RCI Servicios Colombia S.A. (1)	Colombie	100	-
Asie – Pacifique			
RCI Financial Service Korea	Corée du Sud	100	100
Afrique – Moyen-Orient – Inde			
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RDFM	Maroc	100	100
Eurasie			
RCI Broker De Asigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania IFN	Roumanie	100	100
OOO RN FINANCE RUS	Russie	100	100
AVTOVAZ (3)			
Europe			
LADA International Ltd.	Chypre	68	74
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	68	82
Eurasie			
SOAO Minsk-Lada	Biélorussie	38	42
PAO AVTOVAZ	Russie	68	74
LLC Lada Izhevsk	Russie	68	74
OOO PSA VIS-AVTO	Russie	68	74
OOO PPPO	Russie	68	74

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2018	31 décembre 2017
AO Lada-Imidzh	Russie	68	74
AO Lada-Servis	Russie	68	74
OAO Izh-Lada	Russie	67	37
AO ZAK	Russie	68	74
AO Piter-Lada	Russie	61	67
AO Samara-Lada	Russie	48	52
AO Yakhroma-Lada	Russie	59	64
AO Lipetsk-Lada	Russie	45	49
AO Oka-Lada	Russie	59	64
AO STO komsomolskaya	Russie	53	58
AO Tyumen-Lada	Russie	68	74
AO Tsentralnaya STO	Russie	68	74
AO JarLadaservis	Russie	64	70
AO Avtosentr-Togliatti-VAZ	Russie	34	38
AO Bryansk Lada	Russie	51	56
OOO LIN	Russie	68	74
AO Kostroma-Lada-Servis	Russie	43	47
AO Kursk-Lada	Russie	49	54
OOO Lada Sport	Russie	68	74
AO Saransk-Lada	Russie	61	67
AO Smolensk-Lada	Russie	41	45
AO Cheboksary-Lada	Russie	63	69
AO ChitaServisLada [2]	Russie	-	57
OOO Sockultbit-AVTOVAZ	Russie	68	74
AO Dal-Lada	Russie	46	50
AO Mariy El-Lada [2]	Russie	-	58
Autres filiales d'AVTOVAZ	Russie	34 à 68	38 à 74

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2018 (note 3-A).
(2) Entités cédées et sorties du périmètre de consolidation en 2018.
(3) Renault détenait au 31 décembre 2018 61,09 % d'Alliance Rostec Auto b.v. qui détenait 100 % d'AVTOVAZ. Dans les comptes consolidés, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto b.v. retenu est de 67,61 % au 31 décembre 2018 du fait de la prise en compte de l'augmentation de capital qui devrait intervenir début 2019 conformément aux résolutions des actionnaires du 28 novembre 2018 signées par Renault s.a.s. (note 3-B).

B – Sociétés consolidées suivant le pourcentage d'intérêt de chaque élément du bilan et du compte de résultat (activités conjointes)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Renault Nissan Technology & Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67

C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2018	31 décembre 2017
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	49
eGT New Energy Automotive Co., Ltd.*	Chine	25	-
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	50	50
Renault Brillance Jinbei Automotive Company Ltd.*	Chine	49	-
Boone Comenor	France	33	33
Indra Investissements	France	50	50
Les Éditions Croque Futur et filiales*	France	40	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	44	44
Alliance Ventures B.V.*	Pays-Bas	40	-
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S (MAIS)	Turquie	49	49
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	30	30
RN SF B.V.	Pays-Bas	50	50
BARN b.v.	Pays-Bas	30	30
RN Bank	Russie	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50
AVTOVAZ			
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	34	37
ZAO GM-AVTOVAZ	Russie	34	37
CSC ARMENIA-LADA	Arménie	34	37

* *Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2018 (note 3-A).*

En application du règlement N° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des Normes Comptables françaises, le Groupe doit mettre à disposition des tiers :

- la liste exhaustive des entreprises consolidées ;
- la liste des entreprises répondant à la définition des « titres de participations non consolidés », à savoir :
  - les titres de sociétés non contrôlées exclusivement qui figurent dans les actifs financiers non courants (note 22),
  - les titres de sociétés contrôlées exclusivement et non consolidées qui sont classés en autres actifs courants (note 17).

Cette information est accessible sur le site Internet du Groupe parmi les « Documents et présentations » des pages « Finance »[1].

(1) À compter de la mise à disposition du Document de référence 2018.

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.3.1 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'assemblée générale de la société Renault,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 18 790 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et leur valeur d'utilité est ensuite estimée par la direction comme indiqué dans la note 2.1 de l'annexe aux comptes annuels.

Concernant les titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, la société a opté pour l'évaluation par équivalence. Ainsi, leur valeur au bilan est déterminée sur la base de la contribution de chacune de ces sociétés aux capitaux propres consolidés, et la variation annuelle de la quote-part de capitaux propres représentative de ces titres est inscrite en capitaux propres au poste « écart d'équivalence ».

Les autres titres de participation concernent essentiellement la participation de Renault dans Nissan. Celle-ci est évaluée à la plus faible de la valeur d'acquisition ou de la valeur d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. La détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan, basée sur des perspectives de rentabilité et le cours de bourse, requiert l'exercice du jugement de la direction.

Dans ce contexte, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, nous nous sommes principalement appuyés sur les travaux conduits dans le cadre de l'audit des comptes consolidés de Renault. Nos travaux ont notamment consisté à :

Pour les sociétés contrôlées de manière exclusive :

- Vérifier que la quote-part globale de capitaux propres représentative des titres concorde avec les capitaux propres de ces sociétés retenus pour la consolidation.
- Vérifier que la société a opéré les ajustements nécessaires, le cas échéant, pour tenir compte des pertes de valeurs éventuellement constatées dans les comptes consolidés à l'issue des tests de dépréciation réalisés par la société pour les besoins de ses comptes consolidés.

Pour la participation de Renault dans Nissan :

- Apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de dépréciation réalisé pour confirmer la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au cours de bourse, au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées de cette société et aux perspectives du secteur.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Renault par l'assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG SA était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarantième année, dont vingt-cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique

Nous remettons au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 4 avril 2019

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de La Morandière Philippe Berteaux

4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Renault,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Deuxième avenant au « Master Cooperation Agreement » avec les sociétés Nissan Motor Co. Ltd, Daimler AG, Renault-Nissan B.V. et Mitsubishi Motors Corporation

Votre Conseil d'administration a autorisé le 15 juin 2018 la conclusion d'un second avenant au « Master Cooperation Agreement ». En application de cette autorisation, le second avenant a été signé par votre société le 3 octobre 2018.

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société jusqu'à sa démission le 23 janvier 2019, administrateur des sociétés Nissan Motor Co. Ltd, Mitsubishi Motors Corporation, et Renault-Nissan B.V. ; Mme Yu Serizawa, administrateur de votre société nommé sur proposition de Nissan ; M. Yasuhiro Yamauchi, administrateur de votre société nommé sur proposition de Nissan et *Chief Competitive Officer* de la société Nissan Motor Co. Ltd.

Nature et objet

Le 6 avril 2010, votre société et les sociétés Nissan Motor Co. Ltd, Daimler AG et Renault-Nissan B.V. ont conclu le « Master Cooperation Agreement » définissant les modalités de leur coopération stratégique.

Le 13 décembre 2013, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un premier avenant à ce contrat, afin d'étendre le champ des projets couverts par cette coopération stratégique. La conclusion de cet avenant le 19 décembre 2013 a été approuvée par l'assemblée générale du 30 avril 2014.

En octobre 2016, Nissan Motor Co. Ltd a acquis 34 % du capital de Mitsubishi Motors Corporation.

Le second avenant a pour objet définir les conditions l'adhésion de Mitsubishi Motors Corporation au « Master Cooperation Agreement » et, corrélativement, la participation potentielle de Mitsubishi Motors Corporation aux projets de la coopération.

Modalités

Mitsubishi Motors Corporation a fait part de son souhait de prendre part à la coopération prévue par le « Master Cooperation Agreement ». A ce titre, Mitsubishi Motors Corporation a accepté de se soumettre :

- à l'ensemble des règles du « Master Cooperation Agreement », et notamment aux règles de représentation et de gouvernance de la coopération stratégique dans le cadre du « Cooperation Committee », à l'exception des dispositions sur les participations croisées pour lesquelles Mitsubishi Motors Corporation n'est pas impliqué, et
- aux règles générales encadrant les projets de la coopération stratégique.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de votre société de conclure le second avenant dans la mesure où la participation de Mitsubishi Motors Corporation à la coopération stratégique prévue par le « Master Cooperation Agreement » pourrait contribuer à la réalisation de synergies additionnelles et, ainsi, au succès du plan à moyen terme de votre société.

Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration lors de sa séance du 3 avril 2019.

Avec M. Thierry Bolloré, Directeur général de votre société

1) Convention de non-concurrence conclue entre la société et M. Thierry Bolloré

Nature et objet

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de non-concurrence avec M. Thierry Bolloré. En application de cette autorisation, la convention a été signée le 3 avril 2019.

Modalités

A compter de la fin de son mandat de Directeur général, quelle qu'en soit la cause, M. Thierry Bolloré s'engage à ne pas exercer, directement ou indirectement, d'activités concurrentes à celles du Groupe Renault, soit pour son propre compte, soit pour le compte de sociétés du secteur de la conception, de la construction et de la commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) ou pour le compte de fournisseurs du secteur automobile.

L'application de cette clause est limitée :

- à une durée de vingt-quatre (24) mois suivant la date à laquelle M. Thierry Bolloré a effectivement cessé d'exercer son mandat social ;
- aux territoires dans lesquels le groupe Renault exerce ses activités au moment de la cessation du mandat, à l'exclusion des pays composant les continents d'Afrique et d'Océanie ainsi que, s'agissant des équipementiers, de l'Amérique du Nord (Etats-Unis, Canada).

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Thierry Bolloré percevra de la société, durant la période d'application de la convention (vingt-quatre mois) et sous réserve de non-contravention à celle-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération annuelle brute (rémunération fixe et rémunération variable annuelle payée en numéraire), payable en vingt-quatre mensualités. La rémunération annuelle brute retenue pour ce calcul sera celle versée au cours des douze mois précédant la date de cessation du mandat social.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration de la société se prononcera, lors du départ de M. Thierry Bolloré, sur l'application ou non de la convention de non-concurrence et pourra y renoncer unilatéralement.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Le Conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de votre société de conclure cette convention de non-concurrence qui permettra de protéger les intérêts légitimes du groupe Renault, en raison de la nature particulièrement concurrentielle du marché automobile, de l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Thierry Bolloré dans ce marché, des moyens qui sont mis à sa disposition, des informations sensibles dont il dispose et auxquelles il peut avoir accès.

2) Engagements pris par la société au profit de M. Thierry Bolloré en matière de régime de retraite supplémentaire

Nature et objet

Le Conseil d'administration a autorisé la mise en œuvre d'un engagement de retraite supplémentaire au profit de M. Thierry Bolloré.

Modalités

Le régime de retraite supplémentaire du directeur général comprend (a) un régime à cotisations définies et (b) un régime à prestations définies de type additif.

A) RÉGIME À COTISATIONS DÉFINIES (ARTICLE L. 242-1 DU CODE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE)

Le Directeur général bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (tranche D), pris en charge à 5 % par la société et à 3 % par le directeur général.

L'engagement de la société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime.

B) RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES DE TYPE ADDITIF (ARTICLE L. 137-11 DU CODE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE)

Le Directeur général bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance.

Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (cinq ans minimum au sein de la société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite.

Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté au Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la société est supérieure à cinq ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.

La rémunération d'activité de référence est plafonnée à soixante-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire serait diminué à due concurrence.

Les rentes sont versées par un organisme assureur auprès duquel la société verse des primes en fonction des besoins de financement apparaissant au fur et à mesure des départs en retraite des bénéficiaires.

Le Conseil d'administration a constaté, lors de sa séance du 3 avril 2019, qu'au 31 décembre 2018, M. Thierry Bolloré avait une ancienneté de six années, correspondant à 11,53 % de droits.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 3 avril 2019, a décidé de conditionner l'acquisition par M. Thierry Bolloré de nouveaux droits à compter du 1er janvier 2019 à la condition de performance suivante : le montant du free cash flow devra être positif sur l'exercice 2019.

A l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifiera la réalisation, au cours de l'année passée, de la condition de performance. A défaut, l'année ne sera pas prise en compte dans la détermination de la rente.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Le Conseil d'administration a estimé que l'application de cet engagement au profit de M. Thierry Bolloré lui permet de s'attacher et de fidéliser le directeur général.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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.

Avec l'Etat français, actionnaire de votre société

Personnes concernées

MM. Thomas Courbe et Martin Vial, administrateurs de votre société représentant l'Etat français.

1) Lettre d'engagements réciproques dans le cadre de la cession d'actions Renault par l'Etat français

Nature et objet

Lors de sa séance du 2 novembre 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'une lettre d'engagements réciproques entre votre société et l'Etat français, faisant suite à l'annonce de l'Etat français à votre société de son projet de céder les 14 millions d'actions Renault acquises en avril 2015.

Cette lettre d'engagements réciproques a pour objet, d'une part, la cession par l'Etat français à votre société de 1 400 000 actions Renault, correspondant à 10 % des titres cédés, et, d'autre part, l'acquisition de ces actions par votre société et la mise en œuvre d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés du groupe portant sur ces actions.

Modalités

Votre Conseil d'administration a précisé que votre société ne pouvait acheter ces actions que si leur prix était au plus égal à la fois au dernier cours coté de l'action Renault le jour du lancement du placement et à € 120 (qui est le maximum du prix de rachat fixé par l'assemblée générale).

En application de cette autorisation, la lettre d'engagements réciproques a été signée par votre société et l'Etat français le 2 novembre 2017. L'opération de rachat par votre société des actions cédées par l'Etat français a été lancée et clôturée le 2 novembre 2017 à un prix de € 86,60 par action.

Le 15 juin 2018, votre Conseil d'administration a arrêté les modalités de l'offre réservée aux salariés et anciens salariés de votre société, qui ont pu y souscrire entre le 18 septembre 2018 et le 2 octobre 2018. Les rabais ou les facilités de paiement qui ont pu être accordés aux salariés ont été à la charge exclusive de votre société. Les actions Renault souscrites dans le cadre de l'offre ont été livrées le 7 novembre 2018, clôturant ainsi l'opération mise en œuvre en application de cette convention. Ainsi, les engagements réciproques entre votre société et l'Etat français ont été complètement exécutés au cours de l'exercice 2018.

2) Accord de gouvernance

Nature et objet

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un « Accord de Gouvernance » entre votre société et l'Etat français dont l'objet est d'encadrer l'exercice des droits de vote attachés aux actions Renault détenues par l'Etat français.

Modalités

En application de l'autorisation conférée par votre Conseil d'administration, le 4 février 2016, votre société a signé avec l'Etat français un Accord de Gouvernance aux termes duquel les droits de vote attachés aux actions de l'Etat français dépassant un certain pourcentage du total des droits exerçables par votre société (fixé à 17,9 % en cas de quorum « habituel », ou à 20 % en cas de quorum particulièrement élevé) sont, dans certains cas, exercés de manière neutre, c'est-à-dire de telle sorte qu'ils n'aient pas d'incidence sur l'adoption ou le rejet des résolutions concernées par la limitation. L'accord est complété par un accord technique, d'application, décrivant plus précisément les modalités de mise en œuvre de ces restrictions avec le teneur de registre de l'assemblée générale de votre société.

La restriction au libre exercice des droits de vote de l'Etat français s'applique notamment à l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire à l'exception des décisions relatives à (i) la distribution de dividendes, (ii) la nomination, le renouvellement et la révocation des administrateurs représentant l'Etat français, (iii) la cession d'actifs significatifs de votre société, (iv) les conventions réglementées non approuvées par les représentants de l'Etat français et (v) le rachat d'actions à des actionnaires identifiés.

A contrario, l'Etat retrouve l'intégralité de ses droits de vote pour les décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire, à l'exception des décisions les plus courantes telles que (i) l'octroi ou le renouvellement de délégations courantes aux organes de direction de Renault dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault, (ii) l'attribution de stock-options, d'actions de performance ou de titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salariés et des mandataires sociaux du groupe Renault, (iii) une modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux et (iv) un transfert de siège social (sauf à l'étranger).

La restriction au libre exercice des droits de vote cesserait de s'appliquer dans des situations à caractère exceptionnel telles que la modification ou la résiliation du « Restated Alliance Master Agreement », l'exercice par la société Nissan Motor Co. Ltd de droits de vote dans votre société, l'annonce d'une offre publique sur les titres de votre société, le franchissement du seuil de 15 % du capital ou des droit de vote de votre société par un actionnaire, y compris la société Nissan Motor Co. Ltd.

L'accord de gouvernance a été conclu le 4 février 2016 renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de dix ans sauf dénonciation au moins deux ans avant son terme.

Avec la société Nissan Motor Co. Ltd

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, président-Directeur général de votre société jusqu'à sa démission le 23 janvier 2019, administrateur des sociétés Nissan Motor Co. Ltd et Renault-Nissan B.V. ; Mme Yu Serizawa, administrateur de votre société nommé sur proposition de Nissan ; M. Yasuhiro Yamauchi, administrateur de votre société nommé sur proposition de Nissan et *Chief Competitive Officer* de la société Nissan Motor Co. Ltd.

1) « Master Cooperation Agreement »

Le 6 avril 2010, votre société et les sociétés Nissan Motor Co. Ltd, Daimler AG, Renault-Nissan B.V. ont conclu un « Master Cooperation Agreement » définissant les modalités de leur coopération stratégique.

Le 13 décembre 2013, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un premier avenant au « Master Cooperation Agreement », afin d'étendre le champ des projets couverts par cette coopération stratégique. La conclusion de cet avenant le 19 décembre 2013 a été approuvée par l'assemblée générale du 30 avril 2014.

Le « Master Cooperation Agreement » continue de produire ses effets entre les parties. Un second avenant a été autorisé au cours de l'exercice écoulé dont objet est l'adhésion de Mitsubishi Motors Corporation au Master Cooperation Agreement.

2) « Restated Alliance Master Agreement »

Le 28 mars 2002, votre société et la société Nissan Motor Co. Ltd (« Nissan ») ont conclu le « Restated Alliance Master Agreement », qui gouverne la relation capitalistique entre votre société et la société Nissan et encadre la gouvernance de l'Alliance. Cet accord précise notamment les conditions de fonctionnement de la société Renault-Nissan B.V. (« RNBV ») en tant qu'entité impliquée dans la définition de la stratégie de l'Alliance.

Un premier avenant au « Restated Alliance Master Agreement » a été signé le 29 avril 2005 et soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 4 mai 2006.

Lors de sa séance du 3 octobre 2012, votre Conseil d'administration a autorisé la signature le 7 novembre 2012 d'un deuxième avenant au « Restated Alliance Master Agreement », qui modifie la composition du directoire de RNBV et, en conséquence, les modalités de vote au sein de son directoire.

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de gouvernance entre votre société et Nissan relatif à la gouvernance de Nissan et constituant un troisième avenant au « Restated Alliance Master Agreement ». Les modalités de ce troisième avenant portent sur l'engagement de votre société (i) de voter en faveur des résolutions proposées par le conseil d'administration de Nissan à l'assemblée générale de Nissan pour la nomination, la révocation et la rémunération des membres du conseil d'administration de Nissan (autres que les administrateurs nommés sur proposition de votre société), (ii) de ne pas soumettre à l'assemblée générale de Nissan de résolution qui n'aurait pas été approuvée par le conseil d'administration de Nissan, et (iii) de ne pas voter en faveur d'une résolution qui n'aurait pas été autorisée par le conseil d'administration de Nissan. Pour ces résolutions, votre société reste libre de voter comme elle l'entend ; toutefois, dans l'hypothèse ou votre société ne se conformerait pas à son engagement, Nissan aurait la faculté d'acquérir des actions Renault sans accord préalable du conseil d'administration de Nissan, nonobstant les stipulations du « Related Alliance Master Agreement » qui interdisent aux parties d'accroître, sans accord préalable, leurs participations respectives. L'avenant modifie le « Restated Alliance Master Agreement » sans en changer la durée, qui reste indéterminée. Il est applicable dès sa conclusion. Cet accord a été approuvé par l'assemblée générale du 29 avril 2016.

Avec M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société jusqu'à sa démission le 23 janvier 2019 de votre société

1) Engagement de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire M. Carlos Ghosn comprend un régime à cotisations définies et un régime à prestations définies de type additif.

(i) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)

L'engagement relatif au régime à cotisations définies *(article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)*, initialement autorisé par votre Conseil d'administration lors de ses séances des 28 octobre 2004 et 31 octobre 2006 a été confirmé lors de ses séances des 12 février 2014 et 15 février 2018 dans les mêmes conditions que précédemment. Cet engagement de retraite, conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, a été approuvé par l'assemblée générale les 30 avril 2014 et 15 juin 2018.

M. Carlos Ghosn bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (tranche D). Ce montant est pris en charge à hauteur de 5 % par votre société et de 3 % par M. Carlos Ghosn.

L'engagement de la société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime.

Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

(ii) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)

L'engagement relatif au régime à prestations définies de type additif *(article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)*, initialement autorisé par votre Conseil d'administration lors de ses séances des 28 octobre 2004 et 31 octobre 2006 a été confirmé lors de ses séances des 12 février 2014 et 15 février 2018 dans les mêmes conditions que précédemment. Cet engagement de retraite, conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, a été approuvé par l'assemblée générale les 30 avril 2014 et 15 juin 2018.

M. Carlos Ghosn bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par votre société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance.

Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (au minimum cinq ans au sein de la société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et, conformément au Code AFEP-MEDEF, à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite.

Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté au Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la société est supérieure à cinq ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à soixante-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale M. Carlos Ghosn ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire serait diminué à due concurrence.

L'engagement pris au bénéfice de M. Carlos Ghosn en matière de retraite supplémentaire n'entre pas dans le champ d'application de la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances dite « Loi Macron » quant à l'exigence de subordonner l'acquisition de nouveaux droits à l'atteinte de conditions de performance. En effet, M. Carlos Ghosn a rejoint Renault et le Comité exécutif du Groupe le 14 octobre 1996 et cumulait au 31 décembre 2017 plus de vingt et une années d'ancienneté, correspondant à un taux théorique de remplacement de 32,4 % de sa rémunération de référence. Le taux de remplacement étant plafonné à 30 %, M. Carlos Ghosn ne peut plus acquérir de nouveaux droits au titre de ce régime.

Lors de sa séance du 3 avril 2019, votre Conseil d'administration a constaté que les conditions de départ de M. Carlos Ghosn ne correspondent à aucun des deux cas d'ouverture de ce régime et qu'aucune rente ne pourra lui être versée à ce titre.

2) Accord de non concurrence

Lors de sa séance du 11 février 2015, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de non-concurrence entre votre société et M. Carlos Ghosn aux termes duquel ce dernier s'engage, à compter de la fin de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente à celle du groupe Renault, soit pour son propre compte, soit pour le compte d'une autre entreprise. Une activité concurrente à celle du groupe désigne toute activité de conception, construction, commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) exercée dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que ceux du groupe au moment de la fin du mandat. L'accord de non-concurrence a été approuvé par l'assemblée générale du 30 avril 2015.

Le Conseil d'administration a considéré notamment (i) la nature particulièrement concurrentielle du marché sur lequel intervient le groupe Renault, (ii) l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Carlos Ghosn dans ce marché, (iii) les moyens qui sont mis à sa disposition, (iv) les informations sensibles dont M. Carlos Ghosn dispose ou auxquelles il peut avoir accès, et (v) les relations qui sont développées par ce dernier dans l'exercice de son mandat social, et a conclu en la nécessité de protéger les intérêts légitimes du groupe par l'introduction de cette clause de non-concurrence.

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Carlos Ghosn percevra de votre société, durant la période d'application de l'accord (deux ans) et sous réserve de non-contravention à celui-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération brute totale (fixe et variable), payable en vingt-quatre mensualités.

A la suite de la démission de M. Carlos Ghosn de ses mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur général le 23 janvier 2019, votre Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé à l'unanimité de renoncer au bénéfice de l'engagement de non-concurrence souscrit par M. Carlos Ghosn et, en conséquence, de ne pas verser à M. Carlos Ghosn l'indemnité correspondante égale à deux ans de rémunération fixe et variable.

Votre société a notifié à M. Carlos Ghosn, par courrier du 19 février 2019, la décision du Conseil d'administration de mettre un terme à cet engagement.

Paris-La Défense, le 11 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit Département de KPMG S.A.		ERNST & YOUNG Audit	
Jean-Paul Vellutini	Laurent des Places	Aymeric de La Morandière	Philippe Berteaux

4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

4.4.1 États de synthèse

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2018	2017
Charges d'exploitation	(20)	(21)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(28)	(16)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(48)**	**(37)**
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	1 802	1 054
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	12	0
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 4.4.2.3)	**1 814**	**1 054**
Différences positives de change	1	4
Différences négatives de change	(3)	(16)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	2	(0)
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 4.4.2.4)	**0**	**(12)**
Intérêts perçus et autres produits assimilés	1	2
Intérêts et charges assimilées	(123)	(163)
Reprises de provisions et transferts de charges	94	47
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	(88)	(45)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(4)	(4)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4.4.2.5)	**(120)**	**(163)**
RÉSULTAT FINANCIER	**1 694**	**878**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**1 646**	**841**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4.4.2.6)	**(11)**	**1**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 4.4.2.7)	**91**	**95**
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**1 726**	**937**

BILAN ACTIF

	2018			2017
(en millions d'euros)	Brut	Amortis. et provisions	Net	Net
Participations évaluées par équivalence	11 717		11 717	11 488
Autres participations et immobilisations financières (note 4.4.2.8)	7 095	22	7 073	7 061
Créances rattachées à des participations (note 4.4.2.9)	11 877		11 877	11 620
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**30 689**	**22**	**30 667**	**30 169**
ACTIF IMMOBILISÉ	**30 689**	**22**	**30 667**	**30 169**
CRÉANCES (NOTE 4.4.2.11)	**727**	**5**	**722**	**746**
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 4.4.2.10)	**397**	**3**	**394**	**483**
DISPONIBILITÉS	**31**		**31**	**58**
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 4.4.2.11)	**151**		**151**	**123**
TOTAL ACTIF	**31 995**	**30**	**31 965**	**31 580**

Un reclassement a été effectué en 2018 concernant le compte 478700 « Différence d'évaluation sur instruments de trésorerie » désormais présenté en écart de conversion actif et plus en créances. Afin de permettre la comparaison entre les années, les états financiers 2017 ont été ajustés en conséquence par un reclassement de 95 millions d'euros.

BILAN PASSIF

(en millions d'euros)	2018	2017
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Écart d'équivalence	5 901	5 672
Réserves légale et réglementées	113	113
Report à nouveau	8 173	8 263
Résultat de l'exercice	1 726	937
CAPITAUX PROPRES (NOTE 4.4.2.12)	**21 822**	**20 894**
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 4.4.2.13)	**130**	**130**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 4.4.2.14)	**382**	**354**
Emprunts obligataires	5 240	4 667
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	306	474
Emprunts et dettes financières divers	3 297	4 257
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 4.4.2.15)	**8 844**	**9 399**
AUTRES DETTES (NOTE 4.4.2.16)	**747**	**678**
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 4.4.2.17)	**40**	**125**
TOTAL PASSIF	**31 965**	**31 580**

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2018	2017
Capacité d'autofinancement (note 4.4.2.20)	1 752	1 004
Variation du besoin en fonds de roulement	99	(182)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**1 852**	**822**
Variation nette des autres participations		
Variation nette des prêts	(268)	(230)
Variation nette des valeurs mobilières de placement	91	(180)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(177)**	**(410)**
Émissions d'emprunts obligataires	1 895	2 259
Remboursements d'emprunts obligataires	(1 433)	(2 012)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	(1 126)	295
Dividendes versés aux actionnaires	(1 027)	(915)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(10)	(15)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS	**(1 701)**	**(388)**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**57**	**33**
Variation de la trésorerie	(26)	24
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**31**	**57**

4.4.2 Annexe

4.4.2.1 Événements significatifs

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2018, dont le total est de 31 965 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, qui dégage un bénéfice de 1 726 millions d'euros.

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2018.

Les comptes de l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Renault SA le 13 février 2019.

Les comptes de la société Renault SA sont inclus dans les comptes consolidés du Groupe Renault.

Dans le cadre de la réglementation en vigueur et sur décision du Conseil d'administration, Renault a acquis 10 % des actions Renault cédées par l'État (soit 1 400 000 actions) au prix du placement (121 millions d'euros) au 2nd semestre 2017, en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe Renault, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault.

En septembre 2018, le Groupe Renault a lancé le plan *Share the Future*, offre d'actionnariat réservée aux salariés par cession d'actions existantes dans 10 pays : Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Slovénie et Turquie.

Ce plan s'inscrit dans une politique de développement de l'actionnariat salarié du Groupe Renault et a pour objectif d'associer plus étroitement les salariés au développement et aux performances du Groupe. Dans le cadre du plan *Share the Future*, Renault a proposé deux formules à ses salariés :

- une formule dite « classique » incluant une décote de 20 % et un abondement plafonné à 4 actions, dans laquelle le souscripteur est exposé aux variations du cours de l'action ;
- une formule « à effet de levier » (par l'intermédiaire d'un contrat d'échange avec une banque structurante complétant l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représente dix fois le montant de l'apport personnel du salarié) dans laquelle le salarié reçoit à l'échéance au minimum le montant de son apport personnel majoré soit d'un rendement garanti soit, s'il est plus élevé, d'un multiple de la performance des actions Renault sur la période.

Les actions ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon le pays de résidence. Les souscripteurs à l'offre devront conserver les actions ou les parts jusqu'au 31 mai 2023, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé autorisé. Dans les deux formules, le prix de souscription a été fixé à 58,32 euros au 7 septembre 2018. L'opération, qui a été définitivement clôturée le 2 octobre 2018, a été souscrite par 22 615 salariés dans 10 pays.

Renault SA a reçu de Renault s.a.s 916 millions d'euros de dividendes au titre de l'exercice 2017 contre 175 millions d'euros en 2017 au titre de l'exercice 2016, soit une augmentation de 741 millions d'euros.

4.4.2.2. Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de la société Renault SA ont été arrêtés conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au plan comptable général.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

A – Immobilisations financières

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis n° 34 du Conseil national de la comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés intégrées globalement dans les comptes consolidés ;
- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations entre sociétés du Groupe ;
- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode ;
- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé pour compenser des pertes ; lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constatée dès lors qu'il existe un risque de non-recouvrement de ces prêts.

B – Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions auto-détenues, affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites et aux plans d'options d'achats d'actions, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Ces actions font l'objet d'une provision pour charge, correspondant à la différence entre la valeur des actions (prix d'acquisition ou valeur nette à la date de réaffectation) et le prix d'exercice des options pour les bénéficiaires, dès lors que le prix d'exercice de l'option est inférieur au coût d'acquisition.

Les actions auto-détenues non affectées à un plan déterminé sont également comptabilisées en valeurs mobilières de placement et font l'objet d'une provision pour dépréciation si le cours de Bourse est inférieur à la valeur comptable.

Les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché.

C – Créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation des créances est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût historique notamment sur la base de critère d'ancienneté et de risque de non-recouvrement.

D – Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes de change latentes après détermination d'une position globale de change devise par devise (y compris dérivés).

Les pertes latentes affectant la couverture Nissan ne sont plus provisionnées en résultat. Conformément à l'application du règlement ANC 2015-05, tant que les flux couverts ne sont pas réalisés (date de liquidation ou de cession de l'investissement), les pertes latentes sur l'instrument de couverture ne sont pas provisionnées en résultat.

E – Titres participatifs

Les titres participatifs sont comptabilisés en autres fonds propres à leur valeur nominale et ne font l'objet d'aucune réévaluation.

F – Emprunts et dettes financières

Les emprunts sont valorisés à leur valeur nominale. Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

G – Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 2000-06. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. À l'inverse, un passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

H – Instruments dérivés

Les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance en partie ou en totalité de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

Ainsi cette symétrie se traduit par une réévaluation de l'instrument de couverture dans un compte transitoire en contrepartie d'un compte Instruments de trésorerie en parallèle avec les écritures de différences de conversion constatées sur l'élément couvert.

Les gains et pertes de change réalisés sur les emprunts mis en place au titre de la couverture Nissan ne sont plus constatés en résultat suite à l'application du règlement ANC 2015-05 à compter du 1er janvier 2017. Ils font l'objet d'une comptabilisation en autres créances ou autres dettes dans des comptes spécifiques. Les montants ainsi accumulés au bilan seront repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement.

Les instruments dérivés en position ouverte isolée (POI) sont réévalués au bilan en contrepartie d'un compte d'écart de conversion à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est provisionnée au compte de résultat.

Le report/déport qui représente l'écart entre le cours spot de la couverture et le court à terme est étalé en résultat financier sur la période de couverture.

Hypothèses et méthodes retenues

Les gains et pertes de change latents sont déterminés par comparaison du cours spot avec le cours de clôture.

I – Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'ils se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

J – Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

La créance de CICE inscrite au bilan correspond à la remontée du CICE comptabilisé par les filiales du groupe d'intégration fiscale. Il est comptabilisé en réduction des charges de personnel dans leurs comptes.

4.4.2.3 Produits et charges liés aux participations

Les produits des titres et créances rattachées à des participations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	784	710
Dividendes reçus de Daimler	60	53
Dividendes reçus de Renault s.a.s	916	175
Autres dividendes reçus	10	58
Intérêts des prêts	32	57
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	12	
TOTAL	**1 814**	**1 054**

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.4 Produits et charges liés au change

Le résultat de change de 2018 s'élève à 1 million d'euros (-12 millions d'euros en 2017).

Il est constitué par les éléments suivants :

- une perte de change de 3 millions d'euros sur l'encaissement des dividendes 2016 de Sofasa pour un nominal de 72 milliards de pesos colombiens ;
- un gain de change de 2 millions d'euros sur les billets de trésorerie principalement en livre sterling et dollar US ;
- une reprise de provision pour perte de change de 3 millions d'euros et une dotation pour 1 million d'euros.

4.4.2.5 Autres produits et charges financiers

En 2018, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 120 millions d'euros de pertes (163 millions d'euros de pertes en 2017) comprennent principalement les intérêts versés et autres charges assimilées pour 123 millions d'euros et une reprise de dépréciation de 3 millions d'euros sur les titres d'autocontrôle achetés à l'État français fin 2017 en vue du plan *Share the Future*.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Intérêts courus nets après *swaps* sur emprunts obligataires*	(73)	(105)
Intérêts courus nets après *swaps* sur emprunts auprès des établissements de crédit	(5)	(10)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(9)	(12)
Intérêts courus sur titres participatifs	(21)	(19)
Autres charges financières	(1)	0
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(14)	(16)
TOTAL	**(123)**	**(163)**

* *Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 74 millions d'euros (109 millions d'euros en 2017), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 1 million d'euros (4 millions d'euros en 2017).*

En 2018, les 73 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 23 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 42 émis le 19 septembre 2013 ;
- 16 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 44 émis le 5 mars 2014 ;
- 7,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 49 émis le 8 mars 2017 ;
- 7,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 51 émis le 21 novembre 2017 ;
- 5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 52 émis le 18 avril 2018 ;
- 4 millions d'euros sur l'emprunt Samouraï 17 émis le 26 novembre 2015 ;
- 4 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 53 émis le 28 septembre 2018 ;
- 2 millions d'euros sur l'emprunt Samouraï 19 émis le 6 juillet 2017 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samouraï 20 émis le 9 juillet 2017.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 1 million d'euros à payer, 5 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 6 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

4.4.2.6 Résultat exceptionnel

Les produits exceptionnels comprennent le produit de cession des actions dans le cadre de l'opération *Share the Future* pour 82 millions d'euros et la refacturation de la moins-value entre le prix d'achat et le prix de souscription aux filiales françaises pour 28 millions d'euros.

Les charges exceptionnelles correspondent à la sortie des actions propres affectées au plan *Share the Future* pour 121 millions d'euros.

L'opération *Share the Future* s'est soldée par une moins-value d'un montant de 11 millions d'euros pour Renault SA.

Il n'y avait pas eu d'opération exceptionnelle en 2017.

4.4.2.7 Impôts sur les bénéfices

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel la société est imposée en France à compter du 1er janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la société tête de groupe le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par Renault SA, société tête de groupe. Le groupe fiscal Renault, appliquant un principe de neutralité, Renault SA n'a pas l'obligation de réallouer ou restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits.

Les déficits ne sont imputables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant d'un million d'euros majoré de 50 % du bénéfice imposable excédant ce premier montant. Le solde est reportable dans le temps indéfiniment.

Ces règles sont applicables :

- pour la détermination du résultat du groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, pour la détermination du résultat de chaque société membre de l'intégration fiscale servant d'assiette pour leur calcul d'impôt sur les sociétés.

Ces règles d'imputation et de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, Renault SA n'a pas imputé de déficits pour la détermination de son résultat fiscal 2018 qui s'élève à -1 213 millions d'euros au taux normal.

En 2018, le groupe d'intégration fiscale a renoncé au taux réduit sur les redevances industrielles comme le permet l'article 39 terdecies du CGI.

Le produit d'impôt d'intégration fiscale constaté en 2018 s'élève à 102 millions d'euros. Il correspond à l'impôt versé par les filiales de Renault SA, y compris les éventuels redressements fiscaux, comme si elles avaient été imposées séparément.

Ainsi, le produit d'impôt comptabilisé au compte de résultat peut s'analyser de la manière suivante :

		Impôt					Résultat net	
(en millions d'euros)	Résultat avant impôts	Théorique	Compensation	Crédit généré	Crédit d'impôt	Impôt net	Théorique	Comptable
Résultat courant taux normal	1 646	(16)	16				1 662	1 646
Résultat exceptionnel	(11)	(4)	4				(7)	(11)
Intégration fiscale						(102)		102
Dotations/provisions						3		(3)
Autres						8		(8)
TOTAL	**1 635**	**(20)**	**20**	**-**	**-**	**(91)**	**1 655**	**1 726**

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

	2018		2017		Variations	
(en millions d'euros)	Actif [1]	Passif [2]	Actif [1]	Passif [2]	Actif	Passif
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	1		7		(6)	
Produits non taxables temporairement		**1**		**3**		**(3)**
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	**13**	**39**	**41**	**2**	**(28)**	**37**
TOTAL	**14**	**40**	**48**	**6**	**(34)**	**34**

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.
(2) Correspond à une charge future d'impôt.

4.4.2.8 Autres participations et immobilisations financières

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

((en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation de l'exercice	Montant en fin d'exercice
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 217		6 217
Participation dans RNBV	12		12
Participation dans Daimler	584		584
Participation dans DRAC	282		282
TOTAL VALEURS BRUTES	**7 095**	**0**	**7 095**
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(34)	12	(22)
TOTAL NET	**7 061**	**12**	**7 073**

L'intégralité des provisions concerne la dépréciation des titres de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC).

Dans le cadre de la signature d'un accord de coopération entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG, Renault SA a acquis en 2010 16 448 378 titres Daimler AG représentant 1,55 % du capital. Ces titres sont cotés à la Bourse de Francfort. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 2,88 euros s'élève à 45,91 euros au 31 décembre 2018 soit 755 millions d'euros (70,80 euros au 31 décembre 2017 soit 1 165 millions d'euros).

En 1999, Renault SA a pris une participation dans la société Nissan Motor Co. Ltd. Au 31 décembre 2018, sa participation s'élève à 1 831 837 027 titres représentant 43,40 % du capital. Ces titres sont cotés à la Bourse de Tokyo. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 50 yens s'élève à 880 yens (6,99 euros) au 31 décembre 2018 soit 12 804 millions d'euros (1 123,55 yens (8,32 euros) au 31 décembre 2017 soit 15 244 millions d'euros).

4.4.2.9 Prêts et créances rattachés à des participations

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant net en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant net en fin d'exercice
Dividendes à recevoir [2]	20	9	(20)	9
Prêts	11 600	2 111	(1 842)	11 868
TOTAL VALEURS BRUTES [1]	**11 620**	**2 120**	**(1 863)**	**11 877**
Provisions pour dépréciation	0	0	0	0
TOTAL NET	**11 620**	**2 120**	**(1 863)**	**11 877**
(1) Dont part à moins d'un an	*11 603*			*11 857*
Dont part à plus d'un an	*17*			*20*

(2) Net des réévaluations de change

Les prêts comprennent :

- 7 171 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (7 524 millions d'euros en 2017) ;
- 5,6 millions d'euros de prêts à court terme vis-à-vis de Renault s.a.s ;
- 4 681 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (4 070 millions d'euros en 2017).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA auto-détenus pour 394 millions d'euros.

La variation des titres auto-détenus s'analyse comme suit :

	Solde en début d'exercice	Levées d'option et attributions	Acquisition	Virement compte à compte	Dotations	Reprises	Solde en fin d'exercice
Nombre d'actions	6 414 355	2 717 394	1 362 000				5 058 961
Actions affectées	358	(90)	121	0			389
Actions non affectées	129	(121)		0			7
Montant brut *(en millions d'euros)*	**487**	**(212)**	**121**	**0**			**396**
Dépréciation *(en millions d'euros)*	**(3)**				**(2)**	**3**	**(2)**
TOTAL *(en millions d'euros)*	**483**	**(212)**	**121**	**0**	**(2)**	**3**	**394**

Les acquisitions correspondent à l'achat, en mars 2018, de 1 362 000 actions pour un montant de 121 millions d'euros afin de couvrir le plan d'attribution d'actions de performance 2018 (Plan 25).

Les levées d'option et attribution correspondent principalement à :

- l'attribution définitive du Plan 21 non-résidents pour 287 636 actions et du Plan 22 résidents pour 954 929 actions ;
- en septembre 2018, le Groupe Renault a lancé le plan *Share the Future* (offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe Renault, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault) suite à l'achat en 2017 d'actions Renault cédées par l'État. Les actions (1 400 000) ont été livrées le 7 novembre 2018.

La dotation pour dépréciation correspond à l'écart entre le cours d'achat et la moyenne des cours d'ouverture du dernier mois de l'exercice. Cette dépréciation est calculée sur les actions non attribuées à un plan.

La reprise correspond à la dépréciation constituée fin 2017 sur les actions achetées à l'état en vue du plan *Share the Future*.

Plans d'options et d'attribution d'actions de performance

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé qu'une partie de la part variable du Président-Directeur général due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions, dont l'acquisition était soumise à des conditions de performance et de présence à compter de l'année 2013.

A – Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions de performance détenues par les membres du personnel

OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées *(en euros)*	Droits d'attribution d'actions [1]
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1er janvier 2018	**299 339**	**37**		**4 585 849**
Attribuées				1 494 129
Options levées ou droits définitivement acquis				(1 266 829) [4]
Options annulées	(50 565) [2]	38	49 [3]	(98 978)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2018	**248 774**	**36**		**4 714 171**

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général, dont le montant évolue en fonction des critères de performance et de présence fixés par le conseil d'administration.
(2) Les options levées en 2018 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.
(3) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.
(4) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent principalement au plan 21 non-résident attribué en 2014, au plan 22 résident attribué en 2015 ainsi qu'à la part variable 2013 du Président-Directeur général.

B – Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2018, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Options restant à lever au 31 décembre 2018	Période d'exercice
Plan 18	Option d'achat	29 avril 2011	38,80	92 062	30 avril 2015-28 avril 2019
Plan 19	Option d'achat	8 décembre 2011	26,87	35 500	9 décembre 2015-7 décembre 2019
Plan 20	Option d'achat	13 décembre 2012	37,43	121 212	13 décembre 2016-12 décembre 2020
TOTAL				**248 774**	

C – Plans d'attribution d'actions de performance

Les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans ramenée à 1 an pour les plans attribués à partir de 2016.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2018	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 22	Actions de performance	11 février 2015	383 019	11 février 2018 11 février 2019	11 février 2018-11 février 2020 Néant
Plan 23	Actions de performance	29 avril 2016	963 550 371 705	29 avril 2019 29 avril 2020	29 avril 2019-29 avril 2020 Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	100 000	27 juillet 2020	Néant
Plan 24	Actions de performance	9 février 2017	979 160 437 016	9 février 2020 9 février 2021	9 février 2020-9 février 2021 Néant
Plan 25	Actions de performance	15 février 2018	1 078 250 401 471	15 février 2021 15 février 2022	15 février 2021-15 février 2022 Néant
TOTAL			**4 714 171**		

Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.
Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2018.

4.4.2.11 Créances et autres comptes d'actif

Les créances sont essentiellement constituées :

- des créances clients : constituées d'une facture à établir de 299 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 286 millions d'euros en 2017), dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s en 2012 et des factures émises dans le cadre du plan *Share the Future* pour 4 millions d'euros ;
- des créances fiscales :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Créances fiscales				
Impôt sur les sociétés Acompte	18	20	(18)	20
CIR : Crédit Impôt Recherche	365	174	(218)	321
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	61	54	(61)	54
Autres créances fiscales	17	15	(3)	29
TOTAL VALEURS BRUTE*	**462**	**262**	**(300)**	**424**
Provisions pour dépréciation				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(1)	0	(3)	(4)
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)	1	(1)	(1)
TOTAL	**(2)**	**1**	**(4)**	**(5)**
TOTAL NET	**460**	**263**	**(304)**	**419**
* *Dont part à moins d'un an*	*81*			*28*
Dont part à plus d'un an	*381*			*396*

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 174 millions d'euros et sur le CICE pour 54 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement par les cessions de créances du Crédit Impôt Recherche 2015 pour 141 millions d'euros, du Crédit Impôt Recherche 2016 pour 77 millions d'euros et du CICE 2017 pour 60 millions d'euros.

Les produits correspondant aux créances de CICE à l'actif du bilan de Renault SA sont comptabilisés dans les filiales, et principalement chez Renault s.a.s.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Autres comptes d'actifs				
Charges à répartir	13	5	(5)	13
Primes de remboursement sur obligations	9	5	(2)	12
Écart de conversion actif	101	32	(6)	126
TOTAL*	**123**	**42**	**(14)**	**151**
* *Dont part à moins d'un an*	*13*			*38*
Dont part à plus d'un an	*110*			*113*

- de charges à répartir constituées de soultes versées et de frais d'émissions sur divers emprunts ;
- de primes de remboursement sur divers emprunts à long terme (entre 5 et 7 ans) ;
- d'écarts de conversion actif dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis en yens.

4.4.2.12 Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Solde en début d'exercice	Affectation du résultat 2017	Distribution	Résultat 2018	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	5 672				229	5 901
Réserves légales et réglementées	113					113
Report à nouveau	8 262	937	(1 027)			8 173
Résultat de l'exercice	937	(937)		1 726		1 726
TOTAL	**20 894**	**0**	**(1 027)**	**1 726**	**229**	**21 822**

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 6 014 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La variation de l'écart d'équivalence est principalement constituée de l'évolution de la valeur des titres Renault s.a.s évalué par équivalence pour 54 millions d'euros et de celle des titres Dacia évalué par équivalence pour 177 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	Répartition du capital		Droits de vote	
	Nombre de titres détenus	% du capital	En nombre	En %
État	44 387 915	15,01 %	88 775 830	28,60 %
Salariés	12 098 228	4,09 %	20 224 048	6,51 %
Autocontrôle	5 058 961	1,71 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	18 334 782	5,91 %
Autres	180 651 446	61,09 %	183 112 007	58,98 %
TOTAL	**295 722 284**	**100 %**	**310 446 667**	**100 %**

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

4.4.2.13 Autres fonds propres

Les autres fonds propres sont constitués par les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, et remboursables avec prime à sa seule initiative. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 % composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, égale au minimum à 2,25 %, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

Au 31 décembre 2018, il reste sur le marché 797 659 titres pour un total de 130 millions d'euros avec intérêts courus. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 153 euros s'élève à 601,02 euros au 31 décembre 2018 (695,00 euros au 31 décembre 2017).

La rémunération 2018 de 21 millions d'euros (19 millions d'euros en 2017) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

4.4.2.14 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Dotations	Reprises avec consommation	Reprises sans consommation	Montant en fin d'exercice
Perte de change	3	1	(3)		1
Provisions pour charges*	348	128	(89)	(7)	380
Autres provisions pour risques	3			(2)	1
TOTAL	**354**	**129**	**(91)**	**(9)**	**382**
* *Dont part à moins d'un an*	*100*				*108*
Dont part à plus d'un an	*254*				*274*

La ventilation court terme/long terme de la provision sur actions de performance est désormais disponible, aussi nous l'avons communiquée pour 2018 ainsi que rétroactivement pour 2017.

Une provision pour charge de 380 millions d'euros (348 millions en 2017) a été constituée suite à la décision d'attribution d'actions gratuites existantes. Dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s, une quote-part de cette provision a fait l'objet d'une facture à établir à la filiale Renault s.a.s pour 299 millions d'euros (286 millions d'euros en 2017).

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

4.4.2.15 Emprunt et dettes financières

A – Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élèvent à 5 240 millions d'euros au 31 décembre 2018 (4 667 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Sur l'année 2018, les principales évolutions sont :

- l'émission le 18 avril 2018 d'un emprunt obligataire (EMTN 52) d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 700 millions d'euros et un coupon de 1 % ;
- l'émission le 3 juillet 2018 d'un emprunt obligataire Samouraï composé de deux tranches :
  - la première (Samouraï 21) d'une durée de 3 ans, pour un montant nominal de 39,1 milliards de yens et un coupon de 0,36 %,
  - la seconde (Samouraï 22) d'une durée de 5 ans, pour un nominal de 18,3 milliards de yens et un coupon de 0,49 % ;
- le 19 septembre 2018, remboursement de l'emprunt obligataire (EMTN 42) pour un nominal de 900 millions d'euros. La souche avait été émise le 19 septembre 2013 pour un nominal initial de 600 millions d'euros, sur une durée de 5 ans, avec un coupon fixe de 3,625 %. Elle avait été augmentée de 300 millions d'euros le 15 novembre 2013 ;
- l'émission le 28 septembre 2018 d'un emprunt obligataire (EMTN 53) d'une durée de 8 ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros et un coupon de 2 % ;
- le 26 novembre 2018, remboursement de l'emprunt obligataire (Samouraï 17) émis le 26 novembre 2015, d'une durée de 3 ans, pour un nominal de 70 milliards de yens, et un coupon de 0,75 %, dont 13 milliards de yens swappés en CCS au taux fixe de 1,115 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

	31 décembre 2018						
(en millions d'euros)	Total	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Valeur nominale	5 209	532	559	811	211	896	2 200
Intérêts courus	31	31					
TOTAL	**5 240**	**563**	**559**	**811**	**211**	**896**	**2 200**

	31 décembre 2017						
(en millions d'euros)	Total	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Valeur nominale	4 636	1 421	496	522	500	197	1 500
Intérêts courus	31	31					
TOTAL	**4 667**	**1 452**	**496**	**522**	**500**	**197**	**1 500**

VENTILATION PAR DEVISE

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
(en millions d'euros)	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	3 479	3 479	2 929	3 028
Yen	1 761	1 761	1 738	1 639
Renminbi				
TOTAL	**5 240**	**5 240**	**4 667**	**4 667**

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
(en millions d'euros)	Après couverture	Après couverture
Taux fixe	5 240	4 667
Taux variable		
TOTAL	**5 240**	**4 667**

B – Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à 306 millions d'euros au 31 décembre 2018 (474 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Sur l'année 2018, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 28 mars 2018 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros ;
- le remboursement le 19 avril 2018 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 35 millions d'euros ;
- le remboursement partiel le 30 mai 2018 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 76 millions d'euros (montant nominal initial de 300 millions d'euros). Le nominal restant dû au 31 décembre 2018 est de 77,5 millions d'euros ;
- le remboursement partiel le 31 décembre 2018 d'un emprunt d'une durée de 15 ans pour un montant nominal de 6 millions d'euros. Le nominal restant dû au 31 décembre 2018 est de 5,6 millions d'euros.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

	31 décembre 2018						
(en millions d'euros)	Total	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Valeur nominale	303	83	95	75		50	
Intérêts courus	3	3					
TOTAL	**306**	**86**	**95**	**75**	**0**	**50**	**0**

	31 décembre 2017						
(en millions d'euros)	Total	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Valeur nominale	470	217	83	95		75	
Intérêts courus	4	4					
TOTAL	**474**	**221**	**83**	**95**	**0**	**75**	**0**

VENTILATION PAR DEVISE

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
(en millions d'euros)	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	306	306	474	474
TOTAL	**306**	**306**	**474**	**474**

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
(en millions d'euros)	Après couverture	Après couverture
Taux fixe	151	107
Taux variable	155	367
TOTAL	**306**	**474**

C – Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 3 297 millions d'euros au 31 décembre 2018 (4 257 millions au 31 décembre 2017). Ils sont essentiellement composés :

- 2 649 millions d'euros d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- 648 millions d'euros de billets de trésorerie.

Tous ces emprunts et dettes financières ont une durée inférieure à 1 an.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

4.4.2.16 Autres dettes

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation	Montant en fin d'exercice
Dettes fiscales	672	68	740
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5		5
Autres dettes diverses	1		2
TOTAL*	**678**	**68**	**747**
* *Dont part à moins d'un an*	*678*		*747*
Dont part à plus d'un an			

La variation des dettes fiscales correspond principalement à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 68 millions d'euros.

4.4.2.17 Comptes de régularisation passif

Les comptes de régularisation sont essentiellement constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens pour un montant de 39 millions d'euros.

4.4.2.18 Instruments financiers

Instruments financiers et gestion des risques

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle et, le cas échéant en juste valeur) se présentent comme suit :

	2018		2017	
(en millions d'euros)	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur
Swaps de taux	257	(1)	384	(3)
Swaps de devises Achats			99	(3)
Swaps de devises Ventes			96	
Achats à terme	144	4	317	(6)
Ventes à terme	141		322	(6)

Toutes ces opérations sont avec Renault Finance.
Les opérations d'achats et de ventes à terme ainsi que les opérations de swap sont en hors bilan.

Risque de change

Les opérations de gestion du risque de change comprennent essentiellement des opérations de *swaps* ou des opérations de change à terme visant à couvrir ses propres financements libellés en devises. En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture des prêts et emprunts libellés en devises qu'elles accordent à ses filiales.

Risque de taux

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés avec Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

Risque de liquidité

Le secteur opérationnel automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Il doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement du secteur opérationnel automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés) et à court terme (billets de trésorerie), soit par recours aux financements bancaires.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir 4.4.2.19).

La documentation contractuelle de ces financements et accords de crédit ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

4.4.2.19 Engagements donnés et reçus

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

	2018		2017	
(en millions d'euros)	Montant total	Dont sociétés liées	Montant total	Dont sociétés liées
Engagements reçus				
Avals, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 480		3 405	
TOTAL	**3 480**		**3 405**	
Engagements donnés				
Avals, cautions et garanties	715	700	796	781
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	491	491	380	380
TOTAL	**1 206**	**1 191**	**1 176**	**1 161**

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 700 millions d'euros.

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Passifs éventuels

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris note de l'ouverture d'une information judiciaire. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du Parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2018 (comme au 31 décembre 2017).

Le 9 janvier 2019, l'Autorité de la Concurrence Italienne (*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*) a prononcé à l'encontre de RCI Banque une amende de 125 millions d'euros, Renault SA étant conjointement tenue au paiement de cette amende. Le Groupe conteste le fondement de cette amende et va faire appel de cette décision. Nous estimons que la probabilité que cette décision soit annulée ou réformée sur le fond devant les tribunaux est forte. Il n'est par ailleurs pas possible, du fait du grand nombre de variables ayant une incidence sur la quantification de la sanction éventuelle, d'estimer de façon fiable le montant qui pourrait devoir être payé à l'issue de cette procédure. Aucune provision n'a par conséquent été comptabilisée au 31 décembre 2018.

Autres éléments d'information

4.4.2.20 Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net	1 726	937
Dotations aux amortissements, charges à répartir	7	6
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	28	57
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(10)	3
Valeur nette des éléments cédés	0	0
TOTAL	**1 752**	**1 004**

4.4.2.21 Effectifs

Renault SA ne compte aucun salarié.

4.4.2.22 Jetons de présence versés aux membres des organes d'administration

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 500 000 euros en 2018 (1 200 000 euros versés au titre de 2017) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (47 539 euros en 2017).

4.4.2.23 Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients

En référence à l'article L. 441-6-1 du Code de Commerce, Renault SA n'ayant pas d'activité commerciale, nous ne publions pas de délais fournisseurs et clients.

Ces éléments se trouvent dans le rapport de gestion de Renault s.a.s.

4.4.2.24 Tableaux des filiales et participations

Participations directes

Sociétés *(en millions d'euros)*	Capital	Capitaux propres hors capital social et résultat de l'exercice	Quote part du capital détenu en %	Valeur d'inventaire des titres détenus
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	534	5 055	100,00 %	10 659
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni ROUMANIE [1]	545	545	99,43 %	1 042
DongFeng Renault Automative Company Huang Jinkou Industrial Park Wuhan Hubei CHINE [2]	590	46	50,00 %	261
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken JAPON [3] *			43,40 %	6 217
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart ALLEMAGNE*	3 070		1,55 %	584
RNBV Jachthavenweg 130, 1081KJ Amsterdam PAYS-BAS	6	35	50,00 %	12
Sofasa Carrera 49 N°39 Envigado COLOMBIE [4]	1	32	27,66 %	15
TOTAL PARTICIPATIONS				**18 790**

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,6635 lei roumains pour un euro.
(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,8751 renminbis yuans pour un euro.
(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 125,85 yens pour un euro.
(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 3 711,00 pesos colombiens pour un euro.

Sociétés *(en millions d'euros)*	**Prêts et avances consentis par Renault SA et non remboursés**	**Chiffres d'affaires HT sur 12 mois se clôturant le 31/12/2018**	**Bénéfice net ou perte du dernier exercice**	**Dividendes encaissés par Renault SA en 2018**
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt		48 333	23	916
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni ROUMANIE (1)		5 313	159	
DongFeng Renault Automative Company Huang Jinkou Industrial Park Wuhan Hubei CHINE (2)		1		
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken JAPON (3) *				784
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart ALLEMAGNE*				60
RNBV Jachthavenweg 130, 1081KJ Amsterdam PAYS-BAS		86	5	
Sofasa Carrera 49 N°39 Envigado COLOMBIE (4)		716	16	33

(1) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,654059 lei roumains pour un euro.
(2) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,807557 renminbis yuans pour un euro.
(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 130,415117 yens pour un euro.
(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 3 487,387634 pesos colombiens pour un euro.
* *Pour Daimler, les informations seront disponibles à partir du 15 février 2019 sur leur site à l'adresse suivante : www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2018/*
Pour Nissan, les informations sont disponibles dans la note 12 du Document de référence 2018 du Groupe Renault à l'adresse suivante : https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-publications/

Participations indirectes

La liste des filiales détenues indirectement par Renault SA est disponible dans le document « Informations complémentaires sur la composition du Groupe Renault » sur le site du Groupe au sein de la partie Informations financières à l'adresse suivante :

https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-publications/

Participations évaluées par équivalence

La valeur des titres Renault s.a.s évaluée par équivalence a progressé de 54 millions d'euros sur l'exercice en raison de la performance de ses filiales.

La valeur des titres Dacia évaluée par équivalence a progressé de 177 millions d'euros.

Mentions relatives aux prises de participation

Cf. note 4.4.2.8.

4.4.2.25 Résultats financiers des cinq derniers exercices

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital *(en millions d'euros)*	1 127	1 127	1 127	1 127	1 127
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	295 722 284	295 722 284	295 722 284	295 722 284	295 722 284
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES *(en millions d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes					
Résultat avant impôt, amortissement et provisions (1)	498	564	1 404	815	1 560
Impôt sur les bénéfices	95	160	81	95	91
Résultat après impôt, amortissement et provisions	684	663	1 382	937	1 726
Résultat distribué	554	701	916	1 027	
RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat avant impôt, amortissement et provisions (1)	1,68	1,91	4,75	2,76	5,27
Résultat après impôt, amortissement et provisions	2,31	2,24	4,67	3,17	5,84
Résultat par action de base et dilué (2)	2,50	2,42	5,04	3,42	6,31
Effet de la dilution potentielle des instruments dilutifs sur le résultat par action	0,18	0,17	0,37	0,25	0,47
Dividende net attribué à chaque action	1,90	2,40	3,15	3,55	
PERSONNEL (3)					

(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.
(2) Calculé en tenant compte du nombre moyen d'actions en fin d'exercice.
(3) Pas d'effectif.

4.4.2.26 Événements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'administration s'est réuni le 24 janvier 2019, il a pris acte de la démission de son Président-Directeur général Carlos GHOSN.

Le Conseil d'administration a décidé de doter Renault d'une nouvelle gouvernance et d'instituer une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

Le Conseil d'administration a coopté M. Jean-Dominique SENARD comme nouvel administrateur et l'a élu Président.

Sur proposition de ce dernier, le Conseil a nommé M. Thierry BOLLORÉ Directeur général.

Duster

RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

05

5.1 **RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL** 442

5.1.1 Présentation générale 442
5.1.2 Dispositions particulières des statuts 442

5.2 **RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL** 444

5.2.1 Capital 444
5.2.2 Modification du capital 444
5.2.3 Évolution du capital au cours des cinq dernières années 444
5.2.4 Capital autorisé non émis 444
5.2.5 Capital potentiel 445
5.2.6 Actionnariat de Renault 448

5.3 **MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT** 451

5.3.1 Action Renault 451
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac 452
5.3.3 Dividendes 453

5.4 **POLITIQUE D'INFORMATION** 454

5.4.1 Actionnaires individuels 454
5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables 454
5.4.3 Agenda 2019 des annonces financières 454
5.4.4 Contacts 455
5.4.5 Documents accessibles au public 455

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

5.1.1 Présentation générale

5.1.1.1 Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Renault.

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France.

5.1.1.2 Forme juridique

Société anonyme de droit français.

5.1.1.3 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.1.4 Objet social résumé

Renault a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

L'énonciation complète de l'objet social de la Société figure à l'article 3 des statuts, disponibles sur le site www.groupe.renault.com.

5.1.1.5 Numéro d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés

441 639 465 RCS Nanterre (Code APE 6420Z).

Siret du siège : 441 639 465 00018.

Numéro de LEI : 969500F7JLTX36OUI695.

5.1.1.6 Consultation des documents juridiques

Les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil d'administration, les documents relatifs aux Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social de la Société.

5.1.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

5.1.2 Dispositions particulières des statuts

5.1.2.1 Répartition statutaire des bénéfices

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

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, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

5.1.2.2 Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

5.1.2.3 Actions et droits de vote

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserves des dispositions ci-après.

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, dite loi Florange, à défaut d'une clause contraire dans les statuts de Renault adoptée postérieurement à la promulgation de la loi Florange, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué de plein droit à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Au 31 décembre 2018, 108 500 030 actions Renault disposaient d'un droit de vote double, représentant environ 36,7 % du capital et environ 69,9 % des droits de vote qui peuvent être exercés en Assemblée générale de Renault à cette date.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

Les actions gratuites provenant d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes bénéficieront du droit de vote double dès leur émission dans la mesure où elles sont attribuées à raison d'actions bénéficiant déjà de ce droit.

Par ailleurs, les actions d'autocontrôle sont privées du droit de vote.

Le nombre de droits de vote théoriques ressort à 404 222 314.

En raison des titres autodétenus (5 058 961) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (44 358 343, voir ci-après chapitre 5.2.6.1) tous privés de droit de vote, le nombre de droits de vote exerçables s'élève à 310 446 667 au 31 décembre 2018.

5.1.2.4 Titres au porteur identifiable

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

5.1.2.5 Franchissement de seuils

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote supérieurs à 2 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans un délai fixé par décret en Conseil d'État à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital ou des droits de vote de 1 %.

Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède et indiquer la date ou les dates d'acquisition. L'obligation de déclaration s'applique de la même façon en cas de franchissement à la baisse de chacun des seuils ci-dessus, 2 % ou 1 % selon le cas.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 1 % au moins du capital en font la demande lors de l'Assemblée.

Franchissements de seuil en 2018

Au cours de l'exercice 2018, la Société a reçu plusieurs déclarations de franchissement de seuil :

- la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré, avoir franchi alternativement à la hausse et à la baisse le seuil légal de 5 % des droits de vote et en dernier lieu détenir 4,96 % du capital et 3,63 % de ses droits de vote (notification du 24 mai 2018) ; et
- le 28 décembre 2018, la société Amundi a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et en dernier lieu détenir 2,02 % du capital (notification du 28 décembre 2018).

5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

5.2.1 Capital

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros, réparti en 295 722 284 actions de 3,81 euros de nominal chacune. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

5.2.2 Modification du capital

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

5.2.3 Évolution du capital au cours des cinq dernières années

Il n'y a pas eu de modification de capital au cours des cinq dernières années. Les dernières augmentations de capital datent du 28 avril 2010. Lors d'augmentations de capital réservées au prix de 37 euros par action, Nissan Finance Co., Ltd. et Daimler AG ont respectivement souscrit 1 617 775 actions et 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal.

5.2.4 Capital autorisé non émis

5.2.4.1 Délégations globales

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 juin 2018 à procéder à diverses opérations financières emportant augmentation de capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations n'ont pas encore été utilisées à ce jour.

Le détail de ces autorisations figure ci-après.

5.2.4.2 Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital

Le tableau ci-après récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

	Description de la délégation donnée au Conseil d'administration	Utilisation faite
20e résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
21e résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
22e résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie de placements privés. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
23e résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
24e résolution AG 2018	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
25e résolution AG 2018	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
26e résolution AG 2018	Augmentation de capital réservée aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2019. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 % du capital social de la Société.	Aucune

Il est précisé que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à l'Assemblée générale du 15 juin 2018 ne pourra excéder le plafond de 350 millions d'euros (trois cent cinquante millions d'euros).

5.2.5 Capital potentiel

5.2.5.1 Options

La Société a décidé de ne plus mettre en œuvre de plan d'options d'achat d'actions.

La dernière autorisation a été adoptée par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 pour une durée de 38 mois. Il n'est pas prévu de demander à l'Assemblée générale une nouvelle autorisation à ce titre. S'agissant du détail des plans en cours et des options en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.2.6.3 du présent Document de référence.

5.2.5.2 Actions de performance

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre. S'agissant du détail des plans attribués et des actions en circulation, il convient de se référer au tableau 9 du chapitre 3.2.6.3 du présent Document de référence.

5.2.5.3 Rachat d'actions [1]

Opérations réalisées par Renault sur ses propres actions au cours de l'exercice 2018 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2018, Renault détenait 5 058 961 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 394 053 516 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 15 juin 2017 a autorisé, dans sa huitième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue de lui permettre d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi, et ce jusqu'au 15 décembre 2018. Un nouveau programme de rachat d'actions a été autorisé par l'Assemblée générale du 15 juin 2018 privant d'effet à compter de cette date le programme autorisé le 15 juin 2017.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 15 juin 2017, Renault a procédé à l'acquisition de 1 362 000 de ses propres actions en mars 2018. Puis, dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 15 juin 2018, Renault a procédé, en novembre 2018, à la cession de 1 400 000 de ses propres actions dans le cadre de la mise en œuvre de l'offre d'actionnariat salarié *Share the Future* (pour plus de détails sur cette offre d'actionnariat salarié, voir ci-après chapitre 5.2.6.2).

Les actions détenues directement ou indirectement par Renault au 31 décembre 2018, soit 5 058 961 actions, sont affectées en totalité à la mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation ou de cession destinées aux salariés et dirigeants de la Société. En effet, les actions acquises par les bénéficiaires de rémunération en actions (*Long-Term Incentives*) ne doivent pas avoir pour effet de modifier le capital social. Ainsi, il est prévu que les actions acquises dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions de performance sont issues du programme de rachat d'actions. L'objectif est de conserver le capital social de la Société inchangé. Le nombre d'actions affecté à cet objectif est 5 058 961 actions.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2018 : 1,71 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2018 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2018 : 5 058 961.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2018 : 394 053 516 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2018 [2] : 275 966 323 euros.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2018 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 15 JUIN 2017 ET DU 15 JUIN 2018

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2018		Positions ouvertes au 31 décembre 2018	
	Achat	Vente	Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente
Nombre de titres	1 362 000	1 400 000	Néant	Néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	88,86	58,32	Néant	Néant
MONTANT	**121 022 483**	**81 648 027**	**NÉANT**	**NÉANT**

Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 12 juin 2019

En application du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) (art. 241-1 à 241-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif de programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par Renault de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2019.

Les objectifs de ce programme sont :

i. d'annuler tout ou partie des actions acquises, notamment pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions ou l'acquisition d'actions attribuées gratuitement, sous réserve de l'adoption de la dix-huitième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;

ii. d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions ou plan d'attribution gratuite d'actions, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert destinés aux anciens et actuels salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe, et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;

iii. de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation applicable ;

iv. d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un prestataire de services d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'AMF ;

(1) Ce paragraphe comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.
(2) Sur la base d'un cours de Bourse de 54,55 euros au 31 décembre 2018.

v. d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, d'apport, de fusion ou de scission, conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ; et

vi. plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré (y compris par acquisition ou cession de bloc d'actions), par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée générale fixe :

- à 120 euros par action, hors frais d'acquisition, le prix maximum d'achat (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) et à 3 548,7 millions d'euros le montant maximal des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le prix et le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération ;
- le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % des actions composant le capital social, étant rappelé que (a) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale, (b) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (c) ce nombre ne pourra pas excéder 5 % s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport.

Cette limite de 10 % du capital social correspondait au 31 décembre 2018 à 29 572 228 actions de la Société.

Dans les limites permises par la réglementation applicable, les opérations effectuées par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation pourront intervenir à tout moment pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme d'achat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la Société ne pourra posséder, directement ou par l'intermédiaire d'une personne agissant en son propre nom mais pour le compte de la Société, plus de 10 % du total de ses propres actions, ni plus de 10 % d'une catégorie déterminée.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en vue de mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités et notamment pour passer tout ordre de Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies dans les conditions légales et réglementaires applicables, remplir toutes formalités et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale des opérations réalisées en application de la présente résolution.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation ou échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution de titres gratuits, augmentation du nominal de l'action ainsi qu'en cas, soit de division, soit de regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

À compter de son autorisation par l'Assemblée générale du 12 juin 2019, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2019 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 12 décembre 2020. La présente autorisation prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

5.2.6 Actionnariat de Renault

5.2.6.1 Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2018

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2018			31/12/2017			31/12/2016		
	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote
État français [1]	44 387 915	15,01 %	28,60 %	44 387 915	15,01 %	28,67 %	58 387 915	19,74 %	33,95 %
Nissan Finance. Co., Ltd.	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-
Daimler Pension Trust e.V.	9 167 391	3,10 %	5,91 %	9 167 391	3,10 %	5,92 % [2]	9 167 391	3,10 %	3,03 %
Salariés [3]	7 210 603	2,44 %	4,14 %	5 994 937	2,03 %	3,87 %	6 168 600	2,09 %	4,07 %
Autodétention	5 058 961	1,71 %	-	6 414 355	2,17 %	-	4 649 545	1,57 %	-
Public	185 539 071	62,74 %	61,35 %	185 399 343	62,69 %	61,54 %	172 990 490	58,50 %	58,95 %
TOTAL	**295 722 284**	**100,00 %**	**100,00 %**	**295 722 284**	**100,00 %**	**100,00 %**	**295 722 284**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Sur l'évolution des droits de vote de l'État français, voir les explications dans les paragraphes ci-après.
(2) Le nombre de titres détenus par Daimler Pension Trust e.V. demeure inchangé par rapport au Document de référence 2015. La variation du pourcentage de droits de vote résulte de l'acquisition de droits de votes doubles le 27 avril 2017 et de la variation du nombre total de droits de vote exerçables (cf. chapitre 5.1.2.3 du présent Document de référence).
(3) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions. Au 31 décembre 2018, il se répartit de la manière suivante :

- l'État français détient 15,01 % du capital correspondant à 21,96 % des droits de vote théoriques et 28,60 % des droits de vote exerçables de Renault (hors application des restrictions décrites à la section 5.2.6.2) ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital (sans changement par rapport au 31 décembre 2017). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut toutefois pas exercer les droits de vote attachés à ces actions en application des dispositions de l'article L. 233-31 du Code de commerce, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan Motor Co., Ltd., société mère de Nissan Finance Co., Ltd. ;
- Daimler Pension Trust e.V. détient quant à lui 3,10 % du capital (soit 9 167 391 actions) ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 2,44 % du capital. Ces actions font l'objet d'une gestion collective ;
- les actions autodétenues représentent 1,71 % du capital. Conformément à la loi, ces actions sont privées de droit de vote ;
- enfin, la part détenue par le public représente 62,74 % du capital (contre 62,69 % au 31 décembre 2017).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote, autre que l'État français ou Nissan Finance Co, Ltd.

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 30 novembre 2018.

Elle a permis d'estimer, de manière approchée, par grandes catégories d'actionnaires, la décomposition des actions détenues par le public. À cette date :

- les actionnaires institutionnels possédaient 46,24 % du capital de Renault, étant précisé que :
  - les institutionnels français détenaient 11,64 % du capital,
  - les institutionnels étrangers détenaient 34,60 % du capital, et
  - les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 13,55 % du capital ;
- le solde de la participation du public, soit 16,50 % du capital, était détenu principalement par des actionnaires individuels.

5.2.6.2 Offre d'actionnariat salarié *Share the Future*

En novembre 2017 Renault a acquis, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, 1 400 000 actions Renault cédées par l'État français. Ces actions ont été acquises en vue de la réalisation de *Share the Future*, une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe Renault, afin de leur permettre de participer à la performance de l'entreprise.

Le Conseil d'administration de Renault a arrêté les modalités de cette opération lors de sa réunion du 15 juin 2018.

Cette opération a été réservée :

- aux salariés justifiant d'une ancienneté d'au moins 3 mois au dernier jour de la période de souscription dans l'effectif de l'entreprise, de l'une de ses filiales françaises ou de certaines de ses filiales étrangères détenues majoritairement directement ou indirectement ; et
- aux retraités et anciens salariés justifiant d'un contrat ou d'une activité rémunérée d'une durée accomplie d'au moins cinq ans avec l'entreprise ou ses filiales françaises adhérentes d'un plan d'épargne d'entreprise.

Share the Future s'est déroulée dans 10 pays [1] et a proposé deux formules :

- une formule dite « classique » permettant de bénéficier d'une décote de 20 % et des dividendes éventuels. L'investissement de départ suit l'évolution du cours de l'action Renault, à la hausse comme à la baisse, et est donc exposé à un risque de perte en capital ; et
- une formule dite « à effet de levier » [2] permettant d'investir en actions Renault via un FCPE, tout en garantissant au souscripteur son apport personnel. En contrepartie de cette garantie, il ne bénéficie ni de la décote, ni des dividendes éventuels, ni de la totalité de l'éventuelle hausse du cours de l'action Renault.

Quelle que soit la formule choisie, le Groupe Renault a complété l'apport des souscripteurs d'un abondement de 100 % dans la limite de 4 actions.

Le prix de cession des actions de 58,32 euros a été fixé le 7 septembre 2018 par le Président-Directeur général de Renault sur délégation du Conseil d'administration. Il comportait une décote de 20 % par rapport au prix de référence déterminé sur la base de la moyenne des vingt derniers cours d'ouverture sur le marché d'Euronext Paris précédant le jour de cette décision.

Étant acquises dans le cadre d'un plan d'épargne de groupe, les actions offertes sont soumises à une période de détention obligatoire de 5 ans, sous réserve des cas de déblocage anticipés prévus par la réglementation.

Une demande de souscription de près de 2,6 millions d'actions a été faite sur l'enveloppe de 1,4 million d'actions. Cette sur-souscription a conduit à la mise en place d'un dispositif de réduction des investissements pour les souscripteurs. En tenant compte de cette opération, les collaborateurs de Renault détiennent, au 31 décembre 2018, 2,44 % de son capital et 4,14 % de ses droits de vote exerçables au 31 décembre 2018.

5.2.6.3 Accords d'actionnaires portant sur les titres et les droits de vote de la Société

Absence d'action de concert entre Renault et Daimler

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce. À la connaissance de la Société et à la date du présent Document de référence, il n'existe aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

Restrictions au transfert d'actions

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (*Master Cooperation Agreement*) signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les parties ont souscrit des engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce :

- droit de première offre : dans l'hypothèse où Daimler souhaiterait transférer ses actions Renault (soit à l'expiration de l'engagement de conservation, soit pendant la durée de l'engagement de conservation en cas de transfert autorisé), Renault bénéficiera d'un droit de première offre lui permettant d'acquérir lesdites actions. En l'absence d'exercice par Renault de son droit de première offre, Daimler pourra céder ses actions soit à des tiers qui ne sont pas concurrents de Renault, soit dans le cadre d'un placement sur le marché ;
- engagement en cas d'offre publique hostile : après l'expiration de l'engagement de conservation, Daimler ne pourra pas apporter ses actions à une offre publique sur Renault qui ne ferait pas l'objet d'une recommandation favorable du Conseil d'administration de Renault. Cet engagement prendra fin en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement*.

Restrictions au libre exercice des droits de vote attachés aux actions détenues par l'État français

Dans le cadre des discussions menées entre, d'une part, Renault et Nissan et, d'autre part, Renault et l'État français, afin de rétablir l'équilibre entre les participations de ces deux actionnaires au sein de Renault et, à cette occasion, d'assurer la pérennité et le développement de l'Alliance, Renault et l'État français ont conclu le 4 février 2016 un accord de gouvernance, ayant pour objet de restreindre le libre exercice des droits de vote de l'État français au titre de certaines décisions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires de Renault.

Cette limitation varie selon le quorum constaté lors de l'Assemblée générale des actionnaires :

- si les actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale considérée possèdent au plus 70 % des actions ayant le droit de vote (qu'il s'agisse de droits de vote simple ou de droits de vote double), les droits de vote librement exerçables par l'État français sont plafonnés à 17,9 % des droits de vote exerçables ; et
- si les actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale considérée possèdent plus de 70 % des actions ayant le droit de vote (qu'il s'agisse de droits de vote simple ou de droits de vote double), les droits de vote librement exerçables par l'État français sont plafonnés à 20 % des droits de vote exerçables.

(1) France, Roumanie, Espagne, Maroc, Brésil, Turquie, Inde, Corée du Sud, Argentine et Slovénie.
(2) Pour de raisons réglementaires, cette formule n'a pas été offerte aux salariés coréens.

Au-delà du seuil de plafonnement applicable, les droits de vote de l'État français sont exercés de manière neutre, c'est-à-dire :

- à 50 % pour, et à 50 % contre, l'adoption des résolutions ordinaires ;
- à 66⅔ % pour, et à 33⅓ % contre, l'adoption des résolutions extraordinaires ; et
- en totalité pour l'adoption des résolutions nécessitant l'unanimité des actionnaires.

Les droits de vote de l'État français qui sont neutralisés n'ont pas d'incidence sur le sens du vote des résolutions soumises au plafonnement, à la différence des droits de vote librement exerçables par l'État français et les autres actionnaires.

La restriction au libre exercice des droits de vote de l'État français porte sur l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire, à l'exception des décisions suivantes pour lesquelles l'État français peut librement exercer la totalité de ses droits de vote double :

- affectation du résultat, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement ;
- octroi d'une option entre le paiement en numéraire ou en actions pour tout ou partie du dividende mis en distribution ;
- nomination des administrateurs représentant l'État français, renouvellement de leurs mandats ou ratification de leurs nominations effectuées par le Conseil d'administration ;
- révocation des administrateurs représentant l'État français ;
- vote sur la cession d'actifs significatifs ;
- conventions réglementées contre la conclusion desquelles les représentants de l'État français ont voté en Conseil d'administration ; et
- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de Renault, en cas de programme affecté au rachat de bloc(s) auprès d'un ou plusieurs actionnaires identifiés.

Pour les Assemblées générales extraordinaires, l'État français peut librement exercer la totalité de ses droits de vote, à l'exception des décisions suivantes pour lesquelles les droits de vote librement exercés par l'État français sont plafonnés, à savoir :

- octroi ou renouvellement de délégations de compétence ou de pouvoirs aux organes de direction de Renault dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault appréciée sur les cinq exercices précédant la décision ;
- décision ou délégation à donner au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions, de procéder à des attributions d'actions gratuites ou d'émettre des actions ou des titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ;
- modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ; et
- transfert du siège social (sauf à l'étranger).

MISE EN ŒUVRE DES RESTRICTIONS AU LIBRE EXERCICE DES DROITS DE VOTE DE L'ÉTAT FRANÇAIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

				Quorum inférieur ou égal à 70 %		Quorum supérieur à 70 %	
Comptes	**Modalités du vote**	**Pourcentage des droits de vote exerçables**		**Majorité simple**	**Majorité qualifiée**	**Majorité simple**	**Majorité qualifiée**
Compte 7			1/3 (2,87 %)	Non	Non	Non	Non
Compte 6	Vote par correspondance	8,6%	1/6 (1,43 %)	Non	Oui	Non	Oui
Compte 5			1/2 (4,3 %)	Oui	Oui	Oui	Oui
Compte 4			1/3 (0,7 %)	Non	Non	Libre	Libre
Compte 3	Vote par mandataire	2,1%	1/6 (0,35 %)	Non	Oui	Libre	Libre
Compte 2			1/2 (1,05 %)	Oui	Oui	Libre	Libre
Compte 1	Vote par correspondance	17,9%	1 (17,9 %)	Libre	Libre	Libre	Libre

Les résolutions soumises par un actionnaire autre que l'État français ne sont pas soumises au mécanisme de restriction si l'État français vote selon les recommandations du Conseil d'administration de Renault.

La restriction au libre exercice des droits de vote cesse de s'appliquer :

- si Nissan vient à exercer des droits de vote attachés à ses actions lors de toute Assemblée générale de Renault ; et
- en cas de modification du *Restated Alliance Master Agreement* conclu entre Renault et Nissan le 28 mars 2002 (tel qu'amendé le 29 avril 2005, le 7 novembre 2012 et le 11 décembre 2015) dans le cas où les représentants de l'État français ont voté contre en Conseil d'administration, ou en cas de résiliation dudit *Restated Alliance Master Agreement*.

En outre, la restriction est suspendue :

- en cas d'offre publique portant sur les titres financiers de Renault initiée par toute personne, à compter de son annonce et jusqu'à l'expiration de la période d'offre ; et
- aussi longtemps qu'une personne (à l'exception de l'État français, mais y compris Nissan), agissant seule ou de concert, détient, directement ou indirectement, immédiatement ou à terme, une participation ou une exposition économique représentant plus de 15 % du capital ou des droits de vote de la Société.

En cas de non-respect par l'État français de ses engagements au titre de l'accord de gouvernance, Renault pourrait solliciter la conversion au porteur de l'ensemble des actions Renault détenues par l'État français, leur faisant perdre pour une durée de deux ans les droits de vote double qui leur sont attachés.

Le teneur de registre de Renault, BNP Paribas Securities Services, est associé à la mise en œuvre de ce mécanisme au travers de la gestion de sept comptes nominatifs purs dans lesquels les actions Renault détenues par l'État français sont inscrites. Les modalités de son intervention sont établies dans un contrat d'application de l'accord de gouvernance, conclu le 4 février 2016 entre Renault, l'État français et BNP Paribas Securities Services.

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

5.3.1 Action Renault

5.3.1.1 Place de cotation et indices boursiers

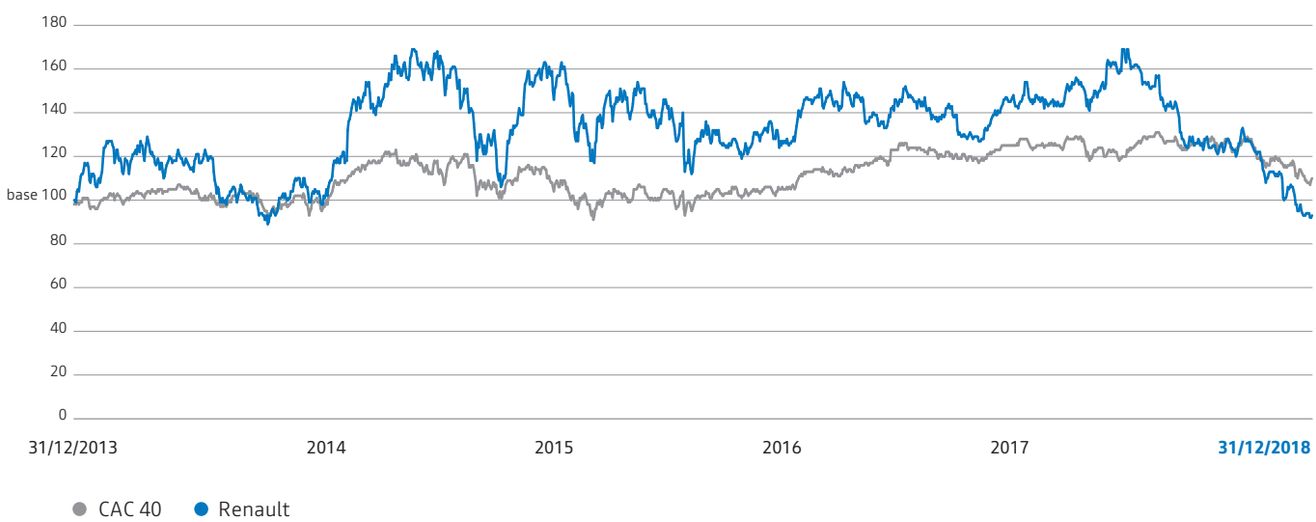
L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, Code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF, Euronext et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient à divers indices (cf. chapitre 2.5.5)

5.3.1.2 Évolution du cours de bourse Renault depuis cinq ans



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT ET DES MARCHÉS

	2018	2017	2016	2015	2014
Plus haut de l'année *(en euros)*	98,75	90,18	90,00	98,81	75,43
Plus bas de l'année *(en euros)*	53,68	74,27	65,36	57,38	51,95
Dernier cours de l'année *(en euros)*	54,55	83,91	84,51	92,63	60,53
Évolution du titre sur l'année *(en %)*	-34,99	-0,71	-8,77	+54,64	+4,04
Évolution du CAC sur l'année *(en %)*	-10,95	+9,26	+4,86	+9,05	+1,08
Évolution du DJ Auto Stoxx (Europe) sur l'année *(en %)*	-28,10	+13,9	-3,94	+13,8	+5,70
Nombre d'actions échangées sur l'année	301 791 893	240 164 421	257 321 509	332 181 829	325 351 180
Capitalisation boursière *(en millions d'euros)*	16 132	24 814	24 991	27 393	17 900

Source : Reuters

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2018 est de 57,47 euros *(source : Reuters)*.

5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac

5.3.2.1 Titres participatifs Renault

Caractéristiques des titres participatifs Renault

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables d'un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, Code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, rubrique Finance ou auprès de la Direction des relations financières sur demande.

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2018.

Rémunération

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2018 au titre de l'exercice 2017 s'est élevée à 25,52 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 15,23 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2018, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2019, s'élève à 25,17 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 14,88 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 57 419 millions d'euros pour l'année 2018 et d'un chiffre d'affaires retraité à structure et méthodes identiques de 58 770 millions d'euros pour l'année 2017).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2018	2017	2016
Plus haut de l'année *(en euros)*	768,99	695,00	554,45
Plus bas de l'année *(en euros)*	600,01	528,54	465,00
Dernier cours de l'année *(en euros)*	601,02	695,00	543,90
Nombre de titres échangés sur l'année	59 586	63 239	69 284

5.3.2.2 Titres participatifs Diac

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis, en 1985, 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs (soit 152,45 euros).

Les titres participatifs Diac sont cotés à la Bourse de Paris, Code ISIN FR0000047821.

Au 31 décembre 2018, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours de clôture de 218 euros, le TP Diac représentait un montant total de 13 138 642 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2018, le cours du titre a fluctué entre 205,90 euros au plus bas et 222,87 euros au plus haut.

5.3.3 Dividendes

Lors de la présentation du Plan *Drive the Future* en octobre 2017, Renault a communiqué sur une politique de dividende visant à doubler progressivement, d'ici à la fin du Plan, le taux de distribution du résultat net du Groupe hors résultat des sociétés mises en équivalence, auquel s'ajoutera le dividende reçu des sociétés mises en équivalence Nissan et Daimler.

Le Conseil d'administration du 13 février 2019 a proposé le versement de 3,55 euros par action au titre de l'exercice 2018, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2019. La date de mise en paiement sera le 20 juin 2019.

5.3.3.1 Politique de distribution menée au cours des cinq derniers exercices

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

Exercice	Nb de titres composant le capital social au 31 décembre	Dividende par action *(en euros)*	Date de mise en paiement des dividendes
2013	295 722 284	1,72	15 mai 2014
2014	295 722 284	1,90	15 mai 2015
2015	295 722 284	2,40	17 mai 2016
2016	295 722 284	3,15	23 juin 2017
2017	295 722 284	3,55	25 juin 2018

5.3.3.2 Délais de prescription des dividendes

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor.

5.4 POLITIQUE D'INFORMATION

5.4.1 Actionnaires individuels

(Cf. chapitre 2.1.5)

5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables

Le Groupe Renault définit sa communication avec la communauté financière dans le strict respect de la directive 2014/65/UE du Parlement européen et du Conseil du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers (MiFID2), le règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR), du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD) et, plus généralement, de la réglementation applicable, édictée notamment par l'AMF.

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, le Groupe Renault s'attache à délivrer à ses actionnaires et investisseurs une information précise, transparente et régulière pour les aider à appréhender les activités et la stratégie conduisant ainsi à une juste évaluation de la valeur de l'entreprise par le marché. Le Groupe Renault conduit un dialogue ouvert avec les analystes financiers et extra-financiers, gestionnaires de portefeuille, agences de notation financière et extra-financière et actionnaires individuels afin d'établir des relations dans la durée fondées sur la crédibilité et la confiance.

Au cours de l'année, le Directeur financier et l'équipe des Relations Investisseurs vont à la rencontre de la communauté financière lors de campagnes d'engagement actionnarial, rendez-vous individuels, conférences, *Capital Market Day* et *field trips*. En 2018, deux visites de site ont été organisées : l'une à Togliatti pour présenter la stratégie du Groupe en Russie avec AVTOVAZ, l'autre pour faire découvrir les activités du Groupe au Brésil et l'usine de Curitiba.

Des *roadshows* Gouvernance sont organisés en amont de l'Assemblée générale pour présenter les projets de résolutions aux actionnaires. Par ailleurs, des rencontres sont spécifiquement dédiées aux enjeux ESG du Groupe.

5.4.3 Agenda 2019 des annonces financières

14 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2018
26 avril (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019
12 juin (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2019
26 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2019
25 octobre (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2019

5.4.4 Contacts

Service des relations avec les actionnaires

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Ligne téléphonique actionnaires depuis la France (appel et service gratuits) : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires depuis l'étranger :
+ 33 (0) 1 76 84 59 99

Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault :
+ 33 (0) 1 76 84 33 38

Site web : www.groupe.renault.com/rubrique Finance

Responsable de l'information :

Thierry Huon
Directeur des relations financières Renault
Téléphone : + 33 (0) 1 76 84 53 09

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Services :

Relations Actionnaires Renault
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex – France

Depuis la France : 0 800 10 91 19

Depuis l'étranger : + 33 (0) 1 40 14 89 25

5.4.5 Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.groupe. renault.com, sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;
- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'AMF), conformément à la directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Cette information inclut les Documents de référence 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 et 2011 déposés auprès de l'AMF ;
- l'information complémentaire sur la composition du Groupe établie en application du règlement n° n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables française.

LE LANGAGE RENAULT EXPLIQUÉ !

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

06

RFA 6.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT 458

6.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2016 ET 2017 459

6.2.1 Pour l'exercice 2016 459

6.2.2 Pour l'exercice 2017 459

RFA 6.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES 460

6.3.1 Commissaires aux comptes titulaires 460

6.3.2 Commissaires aux comptes suppléants 460

6.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes 461

6.4 TABLES DE CONCORDANCE 462

6.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 462

6.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 464

6.4.3 Table de concordance du Rapport financier annuel mentionné à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF 466

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

6.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

Responsable des informations :

Monsieur Thierry Bolloré, 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 qu'à ma connaissance, 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, figurant dans le Document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 15 avril 2019

Le Directeur général

Thierry Bolloré

6.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2016 ET 2017

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 2018 :

6.2.1 Pour l'exercice 2016

Le Document de référence de l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 5 avril 2017.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 304 à 389, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, pages 302-303, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 73 à 78, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

6.2.2 Pour l'exercice 2017

Le Document de référence de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 5 avril 2018.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 318 à 396, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, pages 314-317, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 84 à 90, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

6.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

6.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.

représenté par MM. Jean-Paul Vellutini et Laurent des Places
Tour Eqho
2, avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

Le Cabinet KPMG a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

EY Audit

représenté par MM. Aymeric de la Morandière et Philippe Berteaux
Tour First
1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

6.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

KPMG Audit ID S.A.S.

Suppléant de KPMG S.A.
Tour Eqho
2, avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

Le Cabinet KPMG Audit ID S.A.S. a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Auditex

Suppléant d'EY Audit
Tour First
1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Le Cabinet Auditex a été nommé pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Il a vu son mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014 pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

6.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

	EY Audit		EY Réseau		
En millions d'euros	Montant	%	Montant	%	Total 2018
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,16		0,00		2,16
• Filiales intégrées globalement	0,75		3,17		3,92
SOUS-TOTAL A	**2,91**	**93 %**	**3,17**	**83 %**	**6,08**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,04		0,00		0,04
• Filiales intégrées globalement	0,05		0,04		0,08
SOUS-TOTAL B	**0,09**	**3 %**	**0,04**	**1 %**	**0,13**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,12		0,03		0,15
• Filiales intégrées globalement	0,00		0,56		0,56
SOUS-TOTAL C	**0,12**	**4 %**	**0,59**	**16 %**	**0,71**
Services autres que la certification des comptes					
SOUS-TOTAL D = B + C	**0,21**		**0,63**		**0,84**
TOTAL E = A + D	**3,12**	**100 %**	**3,80**	**100 %**	**6,92**

Les services autres que la certification des comptes fournis par Ernst & Young Audit au cours de l'exercice à la Société et aux entités qu'elle contrôle concernent :
(i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires,
(ii) des attestations réalisées dans le cadre de l'obtention de subventions et
(iii)des procédures convenues.

	KPMG SA		Réseau KPMG		
En millions d'euros	Montant	%	Montant	%	Total 2018
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,21				2,21
• Filiales intégrées globalement	0,88		2,89		3,78
SOUS-TOTAL A	**3,09**	**85 %**	**2,89**	**77 %**	**5,99**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,08				0,08
• Filiales intégrées globalement	0,05		0,02		0,07
SOUS-TOTAL B	**0,13**	**3 %**	**0,02**	**1 %**	**0,15**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,41				0,41
• Filiales intégrées globalement	0,01		0,85		0,85
SOUS-TOTAL C	**0,41**	**11 %**	**0,85**	**22 %**	**1,26**
Services autres que la certification des comptes					
SOUS-TOTAL D = B + C	**0,54**		**0,87**		**1,40**
TOTAL E = A + D	**3,63**	**100 %**	**3,76**	**100 %**	**7,39**

Les services autres que la certification des comptes fournis par KPMG Audit au cours de l'exercice à la Société et aux entités qu'elle contrôle concernent essentiellement :
(i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires,
(ii) des missions d'attestations réalisées dans le cadre de la DPEF et de l'obtention de subventions,
(iii) des procédures convenues.

6.4 TABLES DE CONCORDANCE

6.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004

		Section
1	**Personnes responsables**	**6.1**
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**6.3**
3	**Informations financières sélectionnées**	
	3.1 Informations historiques	1.1.3 4.2.1-4.2.6.1
	3.2 Informations intermédiaires	
4	**Facteurs de risque**	**1.6, 4.2.6.5 note 25**
5	**Informations concernant l'émetteur**	
	5.1 Histoire et évolution de la Société	1.1.2, 1.1.7, 5.2
	5.2 Investissements	1.3.2.1, 4.2.5, 4.2.6.1 A3 4.2.6.6 notes 26 et 31
6	**Aperçu des activités**	
	6.1 Principales activités	1.1.4,1.1.4.11.1.4.5-1.1.4.8,1.1.5 ,1.3
	6.2 Principaux marchés	1.1.2
	6.3 Événements exceptionnels	
	6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	1.4, 1.6.1.3
	6.5 Position concurrentielle	1.1.4.2
7	**Organigramme**	
	7.1 Description sommaire	1.1.4, 1.1.6.2
	7.2 Liste des filiales importantes	1.1.6.1, 4.2.6.6 note 31
8	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
	8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	4.2.6.4 note 10 et 11
	8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	1.6.1.2
9	**Examen de la situation financière et du résultat**	
	9.1 Situation financière	1.3.2, 1.3.2.1-1.3.2.3, 4.1.6.5, 4.2.3, 4.2.6.4, 4.2.6.5
	9.2 Résultat d'exploitation	1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.6.3-note 4-6
10	**Trésorerie et capitaux**	
	10.1 Capitaux de l'émetteur	4.2.3, 4.2.4, 4.2.6.1 A2, 4.2.6.4 notes 18, 5.2, 4.2.6.5 notes 23 et 24
	10.2 Source et montant des flux de trésorerie	1.1.4.7, 1.6.1.3, 1.6.3.4, 4.2.5, 4.2.6.1, 4.2.6.6 note 26
	10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	1.3.2.1, 4.2.6.5 notes 23 et 24, 5.3.2.1
	10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sur les opérations de l'émetteur	4.2.6.5 note 25
	10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements mentionnés aux points 5.2.3 et 8.1	4.2.6.5 note 25
11	**Recherche et Développement, brevets et licences**	**1.4-1.4.4, 1.2.4, 1.3.2.1, 4.2.6.4 note 10 A2**
12	**Information sur les tendances**	**1.3**
13	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
14	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**	
	14.1 Organes d'administration et de direction	1.1.1, 3.1-3.1.6
	14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	3.1.4.3

		Section
15	**Rémunérations et avantages**	
	15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	2.3.1.2, 2.5.2, 3.2.2, 4.2.6.3-note 5, 4.2.6.4 note 18, 4.2.6.6 note 27
	15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.2.6.4 note 19, 4.2.6.6 note 27
16	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels	3.1.2
	16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	3.1.5
	16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	3.1.6.1, 3.1.6.2
	16.4 Gouvernement d'entreprise	1.1, 3.1, 3.2
17	**Salariés**	
	17.1 Nombre de salariés	1.1.2, 2.3.1
	17.2 Participations et stock-options	2.3.1.2, 2.5.2, 4.2.6.4 note 18
	17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	4.2.6.4 notes 18
18	**Principaux actionnaires**	
	18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	1.1.2, 1.1.4.8, 1.2.8, 5.2.6.1
	18.2 Existence de droits de vote différents	5.2.6.1
	18.3 Contrôle de l'émetteur	1.1.2, 5.2.6.1
	18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	5.2.6.2
19	**Opérations avec des apparentés**	**1.1.4.8, 1.2.8, 4.2.6.4 note12 et 13, 4.3.2, 4.2.6.6 note 27**
20	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
	20.1 Informations financières historiques	1.1.2, 4.2, 6.2
	20.2 Informations financières *pro forma*	1.1.2, 1.3, 1.3.2, 4.2.6.2 note 2A
	20.3 États financiers	4.2
	20.4 Vérification des informations historiques annuelles	4.1
	20.5 Date des dernières informations financières	4.2.1-4.2.6
	20.6 Informations financières intermédiaires et autres	
	20.7 Politique de distribution des dividendes	1.1.2, 1.3, 5.1.2, 5.3.3
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.6.1.3
	20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	1.6.1.3, 1.6.3.2-1.6.3.5 inclu
21	**Informations complémentaires**	
	21.1 Capital social	1.1.2, 4.2.6.4 note 18, 5.2
	21.2 Acte constitutif et statuts	5,1 et 5.2
22	**Contrats importants**	**1.4.1, 4.3.2**
23	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	
24	**Documents accessibles au public**	**5.4.5**
25	**Informations sur les participations**	**1.1.4.8, 1.1.6.1, 1.1.6.2, 4.2.6.4 notes 12-13, 4.2.6.6 note 31, 4.4.2.1-4.4.2.5.**

6.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise

Thème	Texte de référence	Section du Document de référence
I – Situation et activité du Groupe		
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement	L. 225-100-1 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.3
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.3
Évolution prévisible de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.3
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.7 4.2.6.6 note 30, 4.4.2.26
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.4
Indicateurs clés de performance de nature non financière	L. 225-100-1 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.9
Prise de participation au cours de l'exercice dans une société ayant son siège social sur le territoire de la République française	L. 233-6 et L. 247-1-I du Code de commerce	Chapitre 4, section 4.2.6.2 note 3A
Activité et résultats de l'ensemble de la Société, des filiales de la Société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	L. 233-6 du Code de commerce	Chapitre 1, sections 1.1.5 et 1.1.7
II – Facteurs de risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	L. 225-100-1 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.6
Objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers, y compris la politique de couverture des risques financiers liés aux effets du changement climatique	L. 225-100-1 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.6
Objectifs et politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture	L. 225-100-1 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.6 Chapitre 4, section 4.2.6.2 note 2X, section 4.2.6.5 note 25
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100-1 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.6
Procédures de contrôle interne et gestion des risques mises en place par la Société	L. 225-100-1 du Code du commerce	Chapitre 1, section 1.5
III – Actionnariat et autres informations juridiques		
Structure du capital de la Société	L. 225-37-5 du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.6.1
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	L. 225-37-5 du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.6.3
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	L. 225-37-5 du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.6.3
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts	L. 225-37-5 du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.6.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	L. 225-37-5 du Code de commerce	NA
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 225-37-5 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.10 Chapitre 5, sections 5.1.2 et 5.2
Nom des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus de 5 % du capital social ou des droits de vote et franchissements de seuils	L. 233-13 du Code de commerce	Chapitre 5, sections 5.1.2.5 et 5.2.6.1
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent (autocontrôle)	L. 233-12 et L. 233-13 du Code de commerce	NA
Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	L. 225-37-5 du Code de commerce	Chapitre 5, sections 5.2.2 et 5.2.4.2
Détail des achats et ventes d'actions propres de la Société au cours de l'exercice	L. 225-211 du Code de commerce	Chapitre 5, sections 5.2.5.2 et 5.2.5.3
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la Société	L. 225-102 du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.6.1
Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	L. 225-102 du Code de commerce	NA
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.4.2
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	NA

Thème	Texte de référence	Section du Document de référence
Les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.9 Chapitre 5, section 5.1.2.2
Les conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.4.3 Chapitre 4, section 4.3.2
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	NA
IV – Information à caractère financier		
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	Chapitre 4, section 4.4.2.25
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels comme dans les méthodes d'évaluation retenues	L. 232-6 du Code de commerce	Chapitre 4, section 4.2.6.2 note 2A Chapitre 4, sections 4.4.2.1 et 4.4.2.2
Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients	L. 441-6, L. 441-6-1, et D. 441-4 du Code de commerce	Chapitre 4, section 4.4.2.23
Informations relatives à l'utilisation du CICE	CGI, art. 244 quater C	Chapitre 4, section 4.2.6.3 notes 5-A ; section 4.4.2.2 -J
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation de celui-ci	223 quater et 39-4 du CGI ; 223 quinquies et 39-5	Chapitre 4, section 4.4.2.25 Partie (II) du présent Rapport
Montant global de certaines charges fiscalement non déductibles	223 quater et 39-4 du CGI ; 223 quinquies et 39-5	NA
Montant des prêts entre entreprises partenaires autorisées	L. 511-6 3 bis, al. 2 du CMF R. 511-2-1-1 et s. du CMF	Chapitre 4, sections 4.4.2.9 et 4.4.2.15
Montant des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices	Article 243 bis du Code général des impôts	Chapitre 5, section 5.3.3
V – Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants		
Choix de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.1
Référence à un Code de Gouvernement d'entreprise et dispositions du Code écartées ainsi que les raisons pour lesquelles elles ont été écartées	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.8
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	L. 225-37-5 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.2
Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.2
Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.1
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et au sein du Comité exécutif, ainsi que les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.2 Chapitre 2, section 2.3.1
Politique de rémunération des dirigeants (« Say on Pay »)	L. 225-37-2 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.4
Présentation des projets de résolution relatifs à la politique de rémunération	L. 225-37-2 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.4
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social par la Société, les sociétés qu'elle contrôle ou la Société qui la contrôle	L. 225-37-3, L. 225-100, II et R. 225-29-1 du Code de commerce	Chapitre 3, sections 3.22 et 3.2.3 Chapitre 4, section 4.2.6.6, note 27-A
Engagements de toute nature, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	L. 225-37-3 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	L. 225-37-4 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.3
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	L. 225-184 du Code de commerce	Chapitre 3, sections 3.2.2.5 et 3.2.6.3
Conditions de levées et de conservations des options attribuées aux mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.2.5
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	L. 225-197-1 du Code de commerce	Chapitre 3, sections 3.2.2.5 et 3.2.4
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et fin ancier Article 223-26 du règlement général de l'AMF	Chapitre 3, sections 3.3

Thème	Texte de référence	Section du Document de référence
VI – Informations sociales et environnementales		
Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	L. 225-102-1, R. 225-104, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.7
Informations sociales	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.7.3
Informations environnementales	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.7.3
Informations sociétales	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.7.3
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.7.3
Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.6
Informations pour les sociétés exploitant au moins une installation figurant sur la liste prévue à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement	L. 225-102-2 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.5.3.3

6.4.3 Table de concordance du Rapport financier annuel mentionné à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les informations du Rapport financier annuel au 31 décembre 2018.

Thème	Section
Comptes annuels	4.4
Comptes consolidés annuels	4.2
Rapport de gestion comportant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-3, L. 225-211 al. 2 et L. 225-100-2 du Code de commerce	Voir 6.4.2
Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	6.1
Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et consolidés	4.3,4.1
Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	6.3.3

GLOSSAIRE

A

AFU : assistance au freinage d'urgence, ce système permet de détecter des situations de freinage d'urgence et réagit instantanément pour offrir la meilleure distance de freinage possible.

Alliance : Renault, Nissan, Mitsubishi et AVTOVAZ font partie de l'Alliance (structure juridique décrite en chapitre 1.2 de ce document) affichant un volume de ventes au cumul en 2016 de plus de 9,9 millions d'unités.

AVES : *Alliance Vehicle Evaluation System*, mesure le niveau de qualité des véhicules neufs en sortie de fabrication par le biais d'une méthode précise basée sur une partie statique/visuelle et une partie dynamique pour détecter les éventuels défauts de fonctionnement ou de bruits anormaux.

AVTOVAZ : entreprise russe, fabricant de la marque Lada dans laquelle Renault a une participation majoritaire, via un joint-venture, avec une consolidation par intégration globale dans les comptes de Renault depuis fin 2016.

C

Chiffre d'affaires : les revenus comprennent toutes les recettes qui résultent : des ventes de produits automobiles du Groupe, nettes des remises des services liés à ces ventes et des différents produits de financement des ventes, vendus aux clients par les sociétés du Groupe.

CAFE : le « CAFE » (Corporate Average Fuel Economy) représente le niveau moyen de consommation de carburant ou d'émissions de CO_2 de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile.

Capitaux propres : le Groupe gère le capital de l'Automobile hors AVTOVAZ en utilisant un ratio, égal à l'endettement net de l'Automobile hors AVTOVAZ divisé par le montant des capitaux propres. Le Groupe inclut dans **l'endettement financier net** l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent dans la situation financière du Groupe.

CEG : Comité exécutif du Groupe, a en charge les orientations et décisions stratégiques de l'entreprise.

CMF : ***Common Module Family***, principe de partage, via une série de platesformes communes entre Renault et Nissan, basé sur une architecture modulaire permettant de construire une large gamme de véhicules àpartir d'un nombre réduit de pièces créant plus de valeur ajoutée pour les clients du Groupe.

CMR : Comité de management de Région, ce comité représente la plupart des métiers centraux de l'entreprise, se réunit mensuellement et contribue à accroître la présence, en volume et part de marché, sur les marchés de la Région en question.

CCT : *Cross-Company Team*, équipe composée des représentants de Renault et Nissan qui, dans le cadre de l'Alliance, explorent des possibilités de synergies pour les deux entreprises.

CVT : transmission à variation continue. Cette technologie de boîte de vitesses permet d'optimiser le point de fonctionnement moteur. La consommation est réduite par rapport à une boîte automatique conventionnelle. La transmission CVT apporte une grande fluidité et un confort important en raison de l'absence de rupture d'accélération lors des passages de vitesses.

D

Downsizing **:** réduction de la cylindrée du moteur. L'optimisation des moteurs thermiques reste l'un des moyens les plus économiques de limiter la consommation de carburant, et par conséquent les émissions de gaz à effet de serre. Le downsizing consiste à diminuer la cylindrée des moteurs – et donc les consommations et les émissions de CO_2 – tout en maintenant les performances.

E

Euro NCAP : normes de sécurité pour les crash-tests.

Euro NCAP réalise des crash-tests afin de fournir aux consommateurs des informations précises sur les performances de sécurité de leurs voitures.

Depuis 2009, Euro NCAP décerne une note globale à chaque véhicule testé, en ce compris des évaluations en « Protection des occupants adultes » ,« Protection des enfants », « Protection des piétons » et « Aide à la sécurité ». Euro NCAP publie également des informations sur la présence de l'ESC et les résultats des sièges soumis au test du choc arrière (coup du lapin).

Euro 5 et Euro 6 : les normes antipollution Euro 5 font partie des normes d'émission Euro, qui fixent les limites maximales de rejets polluants, hors CO_2, pour les voitures et autres véhicules. La norme d'émission Euro 5 est entrée en vigueur en septembre 2009 pour les nouvelles homologations de voitures et concerne l'ensemble des voitures neuves depuis janvier 2011. Euro 6 a pris le relais depuis 2014, en se focalisant essentiellement sur les émissions de NO_x.

F

FAP : filtre à particules ; un filtre à particules débarrasse les gaz d'échappement des particules qu'ils contiennent en les retenant dans une structure microporeuse alvéolée. Il est automatiquement régénéré tous les 500 km.

***Free cash flow* :** le *free cash flow* correspond au solde d'argent disponible, après intérêts, impôts et investissements nets, pour :

- réduire l'endettement financier net de l'automobile (Efna) ;
- payer les dividendes ;
- racheter ses propres actions, et des minoritaires ;
- effectuer des opérations de croissance externe : faire des acquisitions d'entreprises, ou prendre des participations dans des entreprises associées.

L'indicateur FCF des secteurs de l'automobile est un indicateur défini par le Groupe Renault et calculé à partir des données comptables du tableau de flux de trésorerie. Toutefois, cet indicateur n'est ni défini ni exigé dans le référentiel IFRS.

Le Groupe a choisi de calculer cet indicateur sur le périmètre des secteurs de l'automobile en excluant tout élément en provenance du secteur Financement des ventes à l'exception des dividendes versés et des augmentations de capital du Financement des ventes.

Le *free cash flow* s'obtient donc à partir des éléments du tableau des flux de trésorerie des secteurs de l'automobile par addition des éléments suivants :

Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et y compris dividende reçu du Financement des ventes)
+ variation du besoin en fonds de roulement
+ investissements corporels et incorporels nets des cessions
+ variation des actifs immobilisés donnés en location (véhicules etbatteries)
- souscription aux augmentations de capital du Financement des ventes
= ***free cash flow* opérationnel des secteurs de l'automobile**

FTT : *Functional Task Team* ; équipe composée des représentants de Renault et Nissan qui, dans le cadre de l'Alliance, apportent leurs expertises respectives sur les processus, standards et outils de management.

G

Groupe Renault : le Groupe produit et vend des véhicules particuliers et utilitaires sous trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors totalisant un volume de plus de 3,1 million de véhicules vendus en 2016.

H

HSE : Renault a mis en place une direction HSE (hygiène, sécurité, environnement) depuis le 1er septembre 2016. Sa mission est de faire converger les politiques en matière de conditions de travail, santé, sécurité et environnement. La mission de cette nouvelle entité est d'assurer la gouvernance HSE du Groupe en définissant, en collaboration avec les métiers concernés, une politique globale et des objectifs de progrès ambitieux concernant la sécurité et les conditions de travail, l'ergonomie, l'hygiène industrielle et l'environnement.

K

KPI : *key performance indicators*, indicateurs de tête. Les KPI sont les indicateurs clés de la performance de l'entreprise. Ils permettent de fournirune vision globale de la performance du Groupe via l'établissement d'un reporting mensuel adressé au CEG. Pour chaque zone géographique ou métier, ils constituent le référentiel du management de la performance.

L

LAB : le Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'études du comportement humain répond à la volonté d'améliorer la sécurité routière en conjuguant plusieurs disciplines scientifiques au carrefour de la physique et des sciences humaines. L'accidentologie et l'étude du comportement des conducteurs analysent les causes et les conséquences des accidents de la route pour mieux les éviter. La biomécanique vise à mieux protéger les occupants.

M

Matrice de matérialité : la matrice de matérialité est un outil permettant de hiérarchiser les enjeux extra-financiers ayant une portée stratégique. En réalisant son analyse de matérialité, l'entreprise travaille sur les sujets ayant (potentiellement) un impact important et significatif sur son modèle économique, et les traduit ensuite (dans la mesure du possible) en indicateurs. La méthodologie utilisée doit être compréhensible, reproductible et transparente.

Marge opérationnelle : la marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui revêtent par nature ou par exception un caractère significatif et inhabituel et peuvent nuire à la comparabilité de la marge. Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- les coûts de restructuration liés à des arrêts d'activité et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles (totales ou partielles), le résultat des cessions de participations dans des entreprises associées et coentreprises (totales ou partielles), les autres résultats liés aux variations de périmètre comme les prises de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entités précédemment consolidées par mise en équivalence et les coûts directs d'acquisition des sociétés consolidées par intégration globale ou suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat ;
- le résultat de cession des immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) ;
- les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des goodwills (hors goodwills des entreprises associées et des coentreprises) ;
- les produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant relatifs à des litiges ou à des pertes de valeurs sur créances d'exploitation significatifs.

Le Monozukuri est l'indicateur qui mesure l'évolution de performance des métiers Achats, Garantie, R&D, Production et Logistique sur l'année en cours vs l'année précédente. Il se calcule hors évolution matières premières, effets mix, enrichissement, volume et devises.

MTM : marché toutes marques. Le MTM représente une valeur globale rassemblant l'ensemble des acteurs d'un même marché. De la même manière, MS et PDM, qui signifient Market Share et part de marché, sont également des termes que l'on retrouve très fréquemment.

N

NEDC : *New European Driving Cycle* est une norme européenne de mesure des émissions et de la consommation et une méthode normalisée basée sur des tests d'essais identiques pour tout type de véhicule en Europe. Elle constitue donc un critère objectif pour mesurer les écarts de performance entre les modèles des différents constructeurs. Le véhicule est mis sur un banc à rouleaux et on lui fait subir trois fois le même cycle urbain (cycle ECE-15), puis une fois le cycle dit extra-urbain. La moyenne de ces quatre cycles donnera l'autonomie moyenne.

O

Open Innovation Lab : la création de laboratoires d'Open Innovation fait partie de la culture et de la stratégie d'innovation de l'alliance Renault-Nissan : ils permettent de cultiver des opportunités d'innovations en se basant sur un écosystème ouvert composé de start-ups, d'universités et d'investisseurs et sur les parties prenantes d'une économie locale telles que collectivités, associations, clients et marché. Ces laboratoires rassemblent en un même lieu les trois piliers de l'Open Innovation : la socialisation des connaissances (événements, conférences, *ThinkTank*, *meetups*), la créativité et les méthodes de conceptions innovantes (*design thinking*, *Fablab*) et les leviers de la nouvelle économie (accélération de start-ups, mode collaboratif et ouvert ainsi que plates-formes. Il en existe trois depuis mars 2017 dans le monde (Silicon Valley, Tel Aviv et Paris).

OYAK Renault : partenaire industriel de Renault en Turquie.

P

PAC : pile à combustible. Composé d'un noyau et d'un seul électron, l'hydrogène est l'élément chimique le plus simple et le plus léger. À titre de comparaison, il est quatorze fois plus léger que l'air. Dans une pile à combustible, hydrogène et oxygène sont rapprochés de part et d'autred'une membrane polymère, l'électrolyte. Ils se combinent pour former de l'eau, le seul « rejet » du moteur en dégageant de l'énergie électrique et de la chaleur. C'est cette énergie électrique qui va alimenter le moteur électrique du véhicule.

R

R&AE : *Research and Advanced Engineering*. Les activités de recherche et d'études avancées (R&AE) sont pilotées transversalement aux ingénieries via un plan structuré et partagé au sein de l'Entreprise. Ce plan couvre l'ensemble des applications véhicule, mécanique, produit, process et services.

REACH (pour *Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) est un règlement adopté en 2006 par le Parlement et le Conseil européens. Il a permis la création d'un système communautaire d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques géré par la nouvelle Agence européenne des produits chimiques (ECHA) basée à Helsinki.

La mise en oeuvre de REACH découle de trois volontés majeures : approfondir les connaissances des risques sanitaires et environnementaux de plus de 30 000 substances chimiques, mettre en place une politique de substitution des substances les plus nocives et confier aux entreprises productrices et exportatrices l'évaluation et la gestion des risques liés àces substances.

Résultat d'exploitation : inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration (voir marge opérationnelle).

RNPO : ***Renault Nissan Purchasing Organization***, Direction commune entre Renault et Nissan, créée en 2001, chargée des achats des pièces et toutes autres activités pour les deux entreprises.

T

TCE : *turbo control efficiency*. Les moteurs TCE disposent d'un turbo à faible inertie dont le temps de réponse est réduit au minimum, grâce à la turbine et au compresseur de petit diamètre. L'association d'une petite cylindrée avec un turbo à faible inertie procure une grande vivacité dès les bas régimes.

W

WLTP : ***Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure***. Dans le cadre de l'homologation véhicule, WLTP est la nouvelle procédure permettant de mesurer les émissions de CO2, la consommation et les émissions de polluants dans des conditions plus représentatives de l'usage client et de la diversité des équipements véhicules. Elle remplace progressivement depuis le 1er septembre 2017 la procédure NEDC. En lien avec la norme Euro 6d qui se met en place graduellement depuis le 1er septembre 2017, cette procédure d'essais normée en laboratoire est complétée par des essais sur route selon le nouveau protocole « RDE » (*Real Driving Emissions*).

SIGLES ET ACRONYMES

A

AAA : Association auxiliaire automobile

ABS : Système antiblocage

ACV : Analyse de cycle de vie

Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

AFU : Assistance au freinage d'urgence

AM : *Asset Management*

APCE : Autres produits et charges d'exploitation

APO : *Alliance Purchasing Organization*

APP : Agence pour la protection des programmes

ASFE : Alliance pour les carburants synthétiques en Europe

AVES : *Alliance Vehicle Evaluation System*

AVTOVAZ : Filiale en Russie de Renault

B

BCE : Banque centrale européenne

BEI : Banque européenne d'investissement

BOP : *Bottom of the Pyramid*

BOT : *Build Operate Transfer Agreements*

BPU : Base de personnel unique

C

CAC : Commissaires aux comptes

CAFE : *Corporate Average Fuel Economy* (indicateur)

CARE : Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

CASA : Cessation d'activité des salariés âgés

CCI : Chambre de commerce et d'industrie

CCT : *Cross-Company Team*

CDC : Caisse des dépôts et consignations

CDP : *Carbon Disclosure Project*

CECP : Comité éthique conformité pays

CEG : Comité exécutif du Groupe

CGR : Comité de Groupe Renault

CMF : Conseil des marchés financiers

CMR : Comité de management de Région

CMS : *Constant maturity swap*

CNC : Conseil national de la comptabilité

CNG : *Compressed natural gas*

COP 21 : *21st Conference of parties*

CRC : Comité de la réglementation comptable

CVT : Transmission à variation continue

D

Drire : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement

E

Ebit : Résultat d'exploitation

Efna : Endettement financier net automobile

EONIA : *Euro over night index average* (taux d'intérêt)

EPE : Entreprise pour l'environnement

ESP : *Electronic stability program.* Contrôle de trajectoire

F

Fed : Réserve fédérale des États-Unis

G

GES : Gaz à effet de serre

GIE : Groupement d'intérêt économique

GmbH : Forme juridique de société allemande

GNV : Gaz naturel pour véhicules

I

IAO : Ingénierie assistée par ordinateur

IASB : *International Accounting Standards Board*

ICP : Idée concrète de progrès

ICPE : Installations classées pour la protection de l'environnement

IFA : Imposition forfaitaire annuelle

IFRS : *International Financial Reporting Standards*

IHM : Interface homme-machine

IRF : Indice de recyclabilité à la fonction automobile

ISO 9000 : Norme

ISR : Investissement socialement responsable

J

JV : Joint-venture

L

Libor : *London Interbank Offered Rate*

LLD : Location longue durée

M

MCV : *Multi Convivial Vehicle*

MoU : *Memorandum of Understanding*

MPV : *Multi Purpose Vehicle*

N

NO_x : Oxyde d'azote

Loi NRE : Loi sur les nouvelles régulations économiques

O

OaO : *Overall-Opinion*

OBSAR : Obligation à bons de souscription d'actions remboursables

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OIT : Organisation internationale du travail

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONERA : Office national d'études et de recherches aérospatiales

ONG : Organisation non gouvernementale (en anglais NGO)

OPA : Offre publique d'achat

OPCVM : Organisme de placement collectif en valeurs mobilières

OPE : Offre publique d'échange

OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe

P

PDCA : *Plan, Do, Check, Act*

PEA : Plan d'épargne en actions

PEE : Plan d'épargne entreprise

PEG : Plan d'épargne Groupe

PEL : Plan d'épargne-logement

PERP : Plan d'épargne retraite personnalisé

PNB : Produit national brut

PMSI : Politique de maîtrise de la sécurité de l'information

PPM : Part pour million

PSSI : Politique de sécurité des systèmes d'information

R

RCS : Registre du commerce et des sociétés

REACH : *Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*

R&D : Recherche et Développement

RH : Ressources humaines

RGPD : Règlement général sur la protection des données

ROCE : *Return on capital employed* ou rendement des capitaux employés

ROE : *Return on equity*

S

SAM : Agence de notation extra-financière

SOC : *Security Operations Centre*

SRP : Système Renault de protection

SUV : *Sport Utility Vehicle*

T

TACE : Taux d'activité congés exclus

teq CO_2 : tonnes équivalent CO_2

TFI : Test de français international

TIM : *Third Party Integrity Management process*

TMA : Tierce maintenance applicativ

TPI : Titre au porteur identifiable

U

UE : Union européenne

UEM : Union économique et monétaire

V

VA : Véhicule autonome

VAR : *Value at Risk*

VE : Véhicule électrique

VHU : Véhicules hors d'usage

VIE : Volontariat international en entreprise

VN : Véhicules neufs

VO : Véhicules d'occasion

VP : Véhicules particuliers

VPC : Vente par correspondance

VU : Véhicules utilitaires

W

WEF : *World Economic Forum*

Z

Z.E. : zéro émission

DÉCOUVREZ

Les versions digitales du Rapport annuel 2018
et du Document de référence 2018

sur notre site :
http://www.groupe.renault.com

Service des relations avec les actionnaires

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires :
+33 (0) 1 76 84 59 99

Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault :
+33 (0) 1 76 84 33 38

Site *web* : www.groupe.renault.com/rubrique Finance

Responsable de l'information :

Thierry Huon
Directeur des relations financières Renault
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09
Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Service des relations avec les investisseurs

E-mail : communication.investisseurs@renault.com

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique investisseurs :
+33 (0) 1 76 84 59 99

Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Site *web* : www.groupe.renault.com/rubrique Finance

Responsable de l'information :

Thierry Huon
Directeur des relations financières Renault
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09
Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Crédits photos :
Couverture : Olivier ROUX, GUERRA, Fernando.
Pages intérieures : WENDLER, Markus / PRODIGIOUS Production Pagecran / MONTERO, Francesc / Augustin Detienne / Yannick Brossard / PIVETAL, Nicolas / PERENOM, Luc / FORESTIER, Yves / MOUNOURY, Jean-Christophe / MARTIN-GAMBIER, Olivier / Renault Communication / Renault Design / Médiathèque Renault / Renault Marketing 3D-Commerce.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Retrouvez toute notre actualité sur
www.groupe.renault.com
et suivez nous sur les réseaux sociaux :

@Groupe_Renault
@GroupeRenault
@GroupeRenault
@GroupeRenault
@GroupeRenault
@RenaultLive
@GroupeRenault

Renault 13-15, quai Le Gallo
92513 Boulogne-Billancourt Cedex France
Tél. : +33 (0)1 76 84 04 04
Direction des Relations financières du Groupe Renault