DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2020



GROUPE **RENAULT**

Sommaire

MESSAGE DE JEAN-DOMINIQUE SENARD	2
MESSAGE DE LUCA DE MEO	4
GOUVERNANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE	6
MODÈLE D'AFFAIRES	8
PLAN STRATÉGIQUE	10
4 MARQUES, 4 PROPOSITIONS	12
CHIFFRES CLÉS	14

01 LE GROUPE RENAULT 17

	1.1	Présentation de Renault et du Groupe	18
	1.2	L'Alliance	64
RFA	1.3	Rapport d'activité 2020	71
RFA	1.4	La Recherche et Développement	83
RFA	1.5	Le contrôle interne et la gestion des risques	95
	1.6	Environnement réglementaire	115
	1.7	Événements post-clôture	123

02 GROUPE RENAULT : UNE ENTREPRISE QUI S'ENGAGE 125

	2.1	Créer une valeur partagée, respectueuse de la société et de l'environnement	126
RFA	2.2	Notre engagement Environnemental	149
RFA	2.3	Notre engagement sociétal	186
RFA	2.4	Notre engagement social	198
RFA	2.5	Éthique et gouvernance	229
	2.6	Annexes	236

03 LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 257

		Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	258
	3.1	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	258
RFA	3.2	Rémunération des mandataires sociaux	303
	3.3	Information sur les transactions sur titres	331

04 LES COMPTES 333

RFA	4.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	334
RFA	4.2	Comptes consolidés	338
RFA	4.3	Rapports des Commissaires aux comptes	416
RFA	4.4	Comptes sociaux de Renault SA	423

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	450
	5.4	Politique d'information	452

06 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 23 AVRIL 2021 455

		Présentation des résolutions	456

07 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 463

RFA	7.1	Attestation du responsable du document	464
	7.2	Informations historiques sur les exercices 2018 et 2019	465
RFA	7.3	Contrôleurs légaux des comptes	466
	7.4	Tables de concordance	468

GLOSSAIRE 475

SIGLES ET ACRONYMES 478

TRANSPARENCE LABEL BRONZE 2020

Ce label distingue les documents d'enregistrement universel 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

2020

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION APPROUVÉ PAR
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 18 FÉVRIER 2021
DOCUMENT ACCESSIBLE

Le Groupe Renault est aux avant-postes d'une mobilité qui se réinvente.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 15 mars 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n° 2017/1129.

MESSAGE DE JEAN-DOMINIQUE SENARD



Jean-Dominique Senard
Président du Groupe Renault

Pour le Groupe Renault, l'année 2020 a été marquée par de nombreux contrastes : contraste entre la sévérité de la crise qu'il a dû affronter, et la dynamique positive de sa refondation ; contraste entre l'absence de visibilité sur l'environnement et la clarté de sa vision pour l'avenir ; contraste entre la difficulté du quotidien pour les salariés de l'entreprise et leur esprit de résistance et de solidarité, que je veux ici saluer ; contraste enfin entre un second semestre aussi prometteur que le premier a été éprouvant.

Face à l'adversité de la situation, nous aurions pu céder à la tentation de sauvegarder le présent en hypothéquant l'avenir. Dans la tempête, l'urgence est traditionnellement le meilleur avocat du court-termisme, qui privilégie de réparer la voile en négligeant de fixer le cap.

Tel n'a pas été le choix du Groupe et de son Conseil d'administration.

Nous avons installé à la tête du Groupe une gouvernance solide et sereine qui a aujourd'hui l'adhésion de l'ensemble de ses équipes. Nous avons aussi su prendre les dispositions que la situation imposait avec, dès le mois de mai, un plan d'économies difficile mais nécessaire, s'appuyant pour sa mise en œuvre sur un dialogue exemplaire avec les partenaires sociaux et les collectivités locales.

Depuis deux ans, toute notre énergie est concentrée sur le renforcement de notre Groupe à moyen et long terme. Et l'année 2020 a un été un jalon décisif de ce redressement au long cours.

Le socle de l'Alliance a été consolidé et son fonctionnement clarifié autour du principe *leader/follower*. Plus que jamais, l'Alliance demeure un atout formidable pour Renault et ses partenaires, dans un secteur automobile qui voit les concurrents se consolider.

Par ailleurs, nous avons résolument inscrit la transition écologique au cœur de notre stratégie, comme l'illustrent la future transformation de Flins — qui deviendra le premier site européen d'économie circulaire dédié à la mobilité — ainsi que notre offensive dans le domaine de l'hydrogène.

Enfin, le plan Renaulution, présenté début 2021 par Luca de Meo, traduit la profondeur de notre transformation : passer d'une stratégie de volume à une stratégie de valeur, et préparer Renault, entreprise automobile qui fait de l'innovation depuis 1898, à devenir une entreprise de technologie, de data, et d'énergies qui produit aussi des voitures.

> **“Dans la tempête, nous avons su tenir et commencé à rebondir”**

Dans la tempête, nous avons su tenir et commencé à rebondir. Cette résilience est de bon augure pour notre avenir.

2021 sera encore une année de difficultés et d'incertitudes. Mais nous saurons avancer, grâce à l'engagement de tous les salariés du Groupe, à la robustesse de notre plan Renaulution, et à la force de nos valeurs. Nous les réaffirmerons lors de l'Assemblée générale du 23 avril, au cours de laquelle notre « Raison d'Être » sera présentée.

MESSAGE DE LUCA DE MEO



« J'ai toute confiance en la capacité du Groupe à tenir le cap de la Renaulution »

2020 a été une année marquée par les crises sanitaires, une économie mondiale en récession, le repli derrière les frontières et l'incertitude. Pour tous et y compris pour l'industrie automobile, la période a été difficile. C'est aussi une année au cours de laquelle chacun a montré son inventivité face aux contraintes, et où chaque entreprise a fait la preuve de sa résistance.

Après un premier semestre très dur pour le groupe, nous avons progressé sur la deuxième partie de l'année. Nous avons limité les impacts de la deuxième vague de la COVID-19 en pilotant au plus près nos niveaux de stocks et de production. Nous avons redressé notre performance en baissant nos coûts au-delà des objectifs que nous nous étions fixés. Nous avons aussi amélioré notre politique de prix.

Et cela a payé : pour la période de juillet à décembre, nous avons affiché une marge opérationnelle de 3,5 % et un *free cash flow* positif. C'est un très beau progrès. Je salue les efforts déployés partout dans le groupe par les équipes. Avant que nous l'annoncions le 14 janvier de cette année, la Renaulution était déjà en marche. Nous basculons d'un système pensé pour générer des volumes à une organisation tournée vers la création de valeur.

L'année 2021 ne s'annonce pas plus aisée que 2020.

La COVID-19 continue d'impacter notre portefeuille de commandes malgré le succès de nos derniers modèles, notamment la gamme E-TECH et Dacia SANDERO. Ce sera l'un de nos principaux défis, piloter nos activités avec une faible visibilité sur la demande.

S'ajoute à cela une nouvelle crise liée à la pénurie des composants électroniques qui affecte l'industrie automobile. Nous faisons et ferons tout pour limiter l'impact de ces ruptures d'approvisionnement.

Pour traverser ces crises, nous continuerons nos efforts de réduction des coûts, d'amélioration de notre politique des prix et de recherche de valeur sur chacun de nos marchés. En 2021 le succès de nos véhicules électriques et hybrides E-TECH s'exprimera à plein sur l'ensemble de l'année. Nous avons les atouts pour retrouver nos niveaux de performance dès la reprise des marchés.

J'ai toute confiance en la capacité du Groupe à tenir le cap de la Renaulution, et à opérer sa « Résurrection » dans les deux années à venir.

Luca de Meo

Directeur Général du Groupe Renault

GOUVERNANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE (*BOARD OF MANAGEMENT*)

Au 1er mars 2021

Présentation du Conseil d'administration



Jean-Dominique SENARD
Président du Conseil

3 ADMINISTRATEURS représentant les salariés


Éric PERSONNE


Richard GENTIL


Frédéric BARRAT

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


Yu SERIZAWA


Joji TAGAWA

1 ADMINISTRATEUR représentant les salariés actionnaires


Benoît OSTERTAG

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


Martin VIAL

16
ADMINISTRATEURS

58,5 ÂGE MOYEN
4,3 ANCIENNETÉ
66,7 %(1) INDÉPENDANCE
4 NATIONALITÉS
6 FEMMES
dont **3 présidentes de comités**

7 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS élus par l'Assemblée générale des actionnaires


Pierre FLEURIOT*


Pascale SOURISSE


Catherine BARBA

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


Thomas COURBE


Patrick THOMAS


Marie-Annick DARMAILLAC


Miriem BENSALAH CHAQROUN


Annette WINKLER

** Administrateur référent*

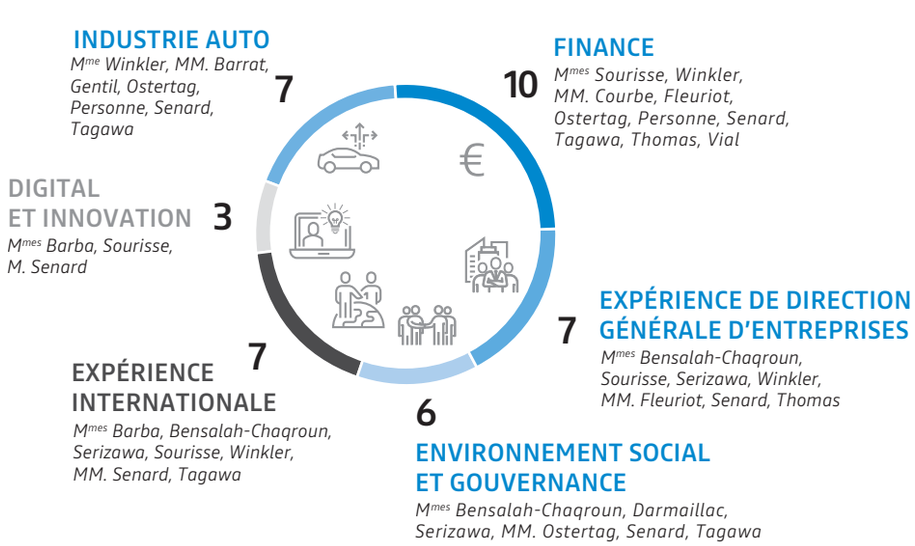
Les comités spécialisés

Comité de L'AUDIT, DES RISQUES ET DE LA COMPLIANCE	Comité de L'ÉTHIQUE ET DE LA RSE	Comité des DE LA GOUVERNANCE ET DES RÉMUNÉRATIONS	Comité de STRATÉGIE
6 MEMBRES	5 MEMBRES	5 MEMBRES	6 MEMBRES
60 %	66,7 %	75 %	75 %
INDÉPENDANCE (2)	INDÉPENDANCE (2)	INDÉPENDANCE (2)	INDÉPENDANCE (2)

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires, mais incluant M. Jean-Dominique Senard.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.

Cartographie des compétences du Conseil d'administration



Travaux du Conseil d'administration

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

Présentation du Comité exécutif Groupe *(Board of Management - BoM)*


1.


2.


3.


4.


5.


6.


7.


8.


9.


10.


11.


12.

1. **Luca de Meo**, Directeur général de Renault S.A., Président de Renault s.a.s. et Directeur général de la marque Renault
2. **Clotilde Delbos**, Directeur général adjoint, Directeur financier, Groupe Renault, Président du conseil d'administration de RCI Banque et Directeur général de la marque Nouvelles Mobilités (MobiliZe)
3. **Jose Vicente de los Mozos**, Directeur industrie, Groupe Renault
4. **Philippe Guérin-Boutaud**, Directeur qualité, Groupe Renault
5. **Ali Kassai**, Directeur du produit avancé et des programmes, Groupe Renault
6. **Gilles Le Borgne**, Directeur de l'ingénierie, Groupe Renault
7. **Denis Le Vot**, Directeur général des marques Dacia & Lada
8. **Nicolas Maure**, Chief Turnaround Officer, Groupe Renault
9. **François Roger**, Directeur des ressources humaines, de la prévention et de la protection, de l'immobilier, des services généraux, de l'hygiène-sécurité-environnement, de la transformation et de l'organisation, Directeur des ressources humaines marque Renault
10. **Véronique Sarlat-Depotte**, Directeur Alliance Purchasing Organization (APO)
11. **Laurens van den Acker**, Directeur design, Groupe Renault
12. **Frédéric Vincent**, Directeur systèmes et technologies d'information, digital, Groupe Renault, Directeur des systèmes d'information de la marque Renault

12 MEMBRES

2 FEMMES

4 NATIONALITÉS

EN SAVOIR PLUS • Document d'enregistrement universel 2020 du Groupe, chapitre 3.

MODÈLE D'AFFAIRES DPEF-A

Données au 31 décembre 2020

NOS RESSOURCES

HUMAINES
Voir section **2.4.1**

170 158 collaborateurs
dans 39 pays

FINANCIÈRES
4.2

Capitaux propres : **25,3 Md€**
Capitaux empruntés : **65 Md€**

INTELLECTUELLES
1.4

11 773 brevets en portefeuille
23 125 ingénieurs R&D répartis
dans **8** pays

ENVIRONNEMENTALES
2.2

Ressources & Énergies renouvelables
et non renouvelables

INDUSTRIELLES
1.1.3.4

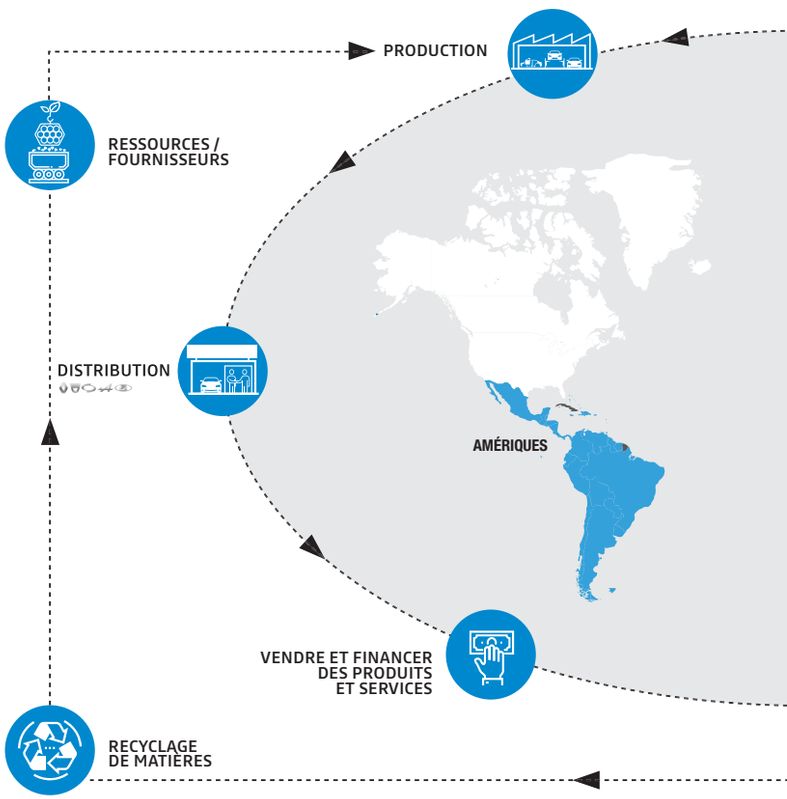
38 sites industriels dans le monde

SOCIALES ET RELATIONNELLES
2.1.5

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

Le Groupe Renault d'une mobilité

Nos opérations au sein de 4 MARQUES*

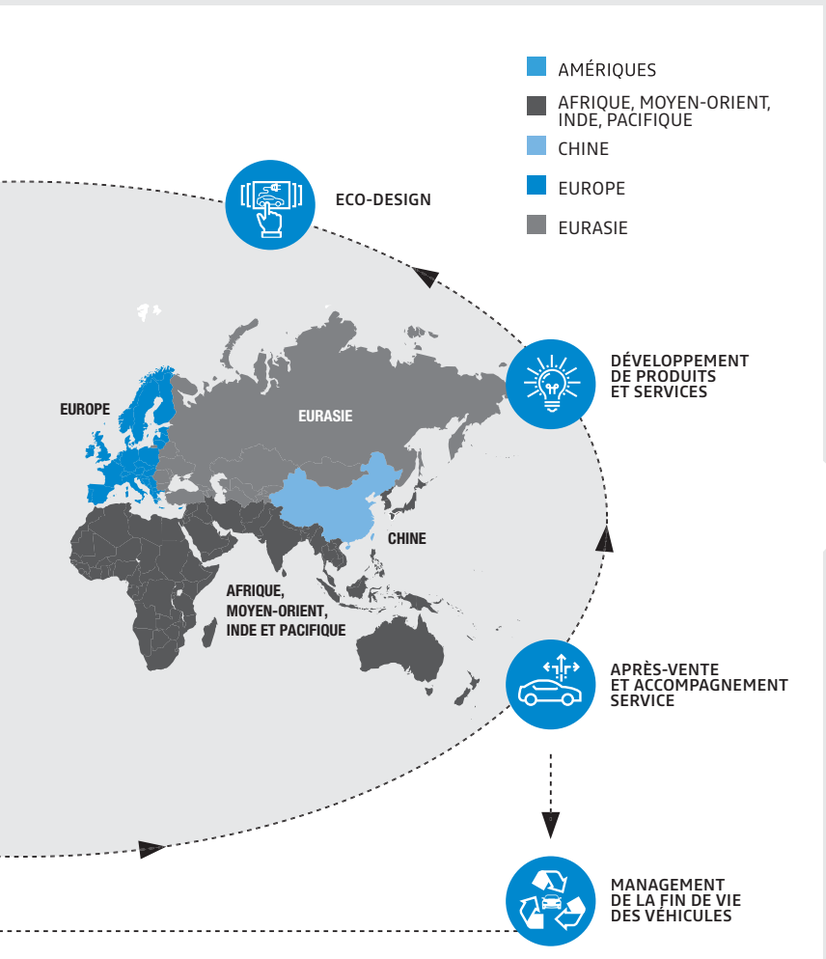


**Pour en savoir plus sur les marques, voir page 12 du Document d'Enregistrement Universel 2020*

NOS PRINCIPAUX ACTIFS

	Voir section
• VÉHICULES ÉLECTRIQUES	1.1.3.1
• RCI BANK & SERVICES	1.1.4
• GAMME GLOBAL ACCESS	2.4.5.1

est aux avant-postes qui se réinvente



• ALLIANCE (POTENTIEL D'ÉCHELLE ET TECHNOLOGIES) 1.4.2

NOTRE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

Voir section

CLIENTS

Qualité et satisfaction client	1.4.3
Innovation pour tous :	1.4.1
Connectivité	
Conduite autonome	
Services de mobilité	

ACTIONNAIRES

Performance durable	1.3.1
Dividendes	5.3.3

SALARIÉS

76 % de taux d'engagement	2.4.1.1
3,1 millions d'heures de formation réalisées	2.4.1.3

ENVIRONNEMENT 2.3

Mobilité décarbonée et à impact environnemental limité sur le cycle de vie

Mobilité efficiente en ressources (économie circulaire)

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

Environ **15 000** fournisseurs de pièces et services	2.5.2
826 brevets déposés	1.4

SOCIÉTÉ

8 fondations dans le monde	2.4.3.1
15 chaires académiques financées	2.3.1

PLAN STRATÉGIQUE

DU VOLUME À LA CRÉATION DE VALEUR

UN PLAN EN 3 PHASES EN PARALLÈLE qui permettra de restaurer la compétitivité en :

- améliorant **l'efficacité des fonctions** et en adoptant une discipline stricte en matière de coûts ;
- bénéficiant des **atouts industriels** et du ***leadership* électrique** du Groupe en Europe ;
- s'appuyant sur la **maîtrise technologique de l'Alliance** pour renforcer son efficacité ;
- allant plus loin dans les **services de données, de mobilité et d'énergie ;**
- tirant parti de **quatre business units marques, plus compétitives et différenciées,** au service des clients et des marchés, pour une meilleure rentabilité.

RÉSURRECTION
JUSQU'EN **2023**
Première phase : redevenir compétitifs en réduisant les coûts et en générant du profit.

RÉNOVATION
JUSQU'EN **2025**
Deuxième phase : renouveler et enrichir nos gammes, pour contribuer à la rentabilité des marques.

RÉVOLUTION
DÈS **2025**
Troisième phase : faire pivoter notre modèle économique vers la technologie, l'énergie et la mobilité, pour nous positionner comme précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.

De nouveaux objectifs financiers



Engagement et ambition basés sur les standards d'émissions connus à date.

*(1) ROCE= Marge opérationnelle automobile (incl. AVTOVAZ) * (1- taux d'imposition moyen) / (PP&E + actifs incorporels + actifs financiers - investissements dans RCI/Nissan/ Daimler + besoin en fonds de roulement).*

(2) Free cash-flow opérationnel du secteur automobile : flux de trésorerie après intérêts et impôts (hors dividendes reçus de sociétés cotées en bourse) moins investissements corporels et incorporels nets de cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

Un **nouveau fonctionnement** au service de la compétitivité

- Nous avons revu notre organisation afin qu'elle soit plus simple, plus claire, en flux.
- Dans celle-ci, ce sont les marques qui sont au volant. Claires et différenciées, elles se concentrent sur les clients et les marchés, et gèrent leur rentabilité.
- En lien direct avec ces marques : les fonctions transversales — avec l'ingénierie au premier plan — responsables du calendrier de mise sur le marché, de la compétitivité, des coûts et du temps de développement.
- L'Alliance joue quant à elle un rôle essentiel et se concentre sur des projets à fort impact.



Des fonctions plus efficaces

L'un des moteurs du plan Renaulution : l'accélération de l'efficacité des fonctions, responsables des coûts et de la performance.

INGÉNIERIE

- Rationalisation des plateformes de 6 à 3 (avec 80 % des volumes [1] du Groupe basés sur 3 plateformes de l'Alliance) et des groupes motopropulseurs [2], à compter de 2025 (8 à 4 familles).
- Temps de développement d'une voiture réduit d'une année entière.
- Leadership technologique en matière d'électrification et de services connectés.

FABRICATION [3]

- Compétitivité en matière de coûts [4] accrue de +20 points d'ici 2023, 2024, 2025.
- Capacité réduite à 3,1 millions d'unités d'ici 2025.
- Taux d'utilisation des installations porté au-delà de 120 % en 2025.

QUALITÉ

- Approche du business model et de la production totalement repensée.
- Véhicules plus durables, illustrés par le projet « un million de kilomètres ».
- Valeur résiduelle du véhicule augmentée, par une évolution permanente de son cycle de vie.

ACHATS

- Des efforts exceptionnels réalisés sur les coûts variables.
- Une efficacité réinventée avec les fournisseurs avec de nouveaux accords.

(1) Périmètre: véhicules particuliers.
(2) Périmètre : Europe.
(3) Norme Harbour.
(4) Des véhicules vendus en Europe.

Bénéficier du leadership technologique du Groupe et de l'Alliance



Une **nouvelle gamme,** plus compétitive, plus rentable et plus équilibrée



Notre **offensive produits** prendra la forme suivante :

- Nous allons regagner du terrain sur les segments C et D avec un total de 11 nouveaux modèles électriques ou hybrides, faisant passer la contribution à la marge sur coûts variables* des voitures de taille intermédiaire de seulement 15 % en 2019 à 40 % en 2025 ;
- Cette offensive sera menée tout en conservant notre position de leader dans les segments A et B avec cinq nouveaux modèles électriques ou hybrides ;
- Nous consoliderons notre position dans le segment LCV, avec 6 modèles, dont 3 seront 100 % électrique.

** en €, Groupe hors AVTOVAZ.*

> **Le plan Renaulution ouvre une nouvelle ère pour le Groupe : il garantira la rentabilité durable de l'entreprise et le respect de son engagement de neutralité carbone en Europe d'ici 2050.**

QUATRE MARQUES,
4 PROPOSITIONS

RENAULT DACIA ALPINE MØBILIZE

Dans le cadre de Renaulution*, Groupe Renault a fait évoluer son organisation autour de ses marques en les regroupant autour de quatre business units (BU) : Renault, Dacia, Alpine et Nouvelles mobilités.

RENAULT



La nouvelle vague qui apporte un souffle de modernité à l'automobile européenne

Avec le plan stratégique « Renaulution » du Groupe Renault, la marque Renault entre dans une nouvelle ère en lançant sa propre « Nouvelle Vague ». Elle apporte un souffle de modernité à l'automobile européenne en devenant une marque de technologie, de service et d'énergie.

ALPINE



Une marque à la pointe de l'innovation avec des voitures de sport exclusives

La marque Alpine entre dans une nouvelle dimension. Forte de son héritage, sans jamais céder à la nostalgie, elle se renforce pour intégrer de nouvelles activités, dont la Formule 1, et développer un « garage de rêve » de modèles sportifs 100 % électriques.

DACIA



Redéfinir l'essentiel en conquérant de nouveaux territoires

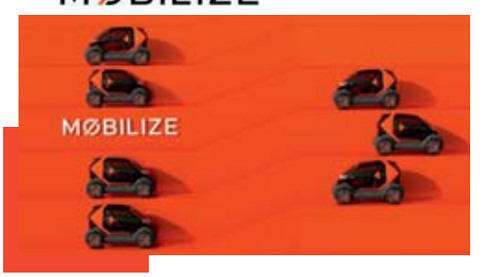
Dacia ouvre un nouveau chapitre de son histoire à succès. En continuant de redéfinir la voiture essentielle au meilleur prix, elle va explorer de nouveaux territoires sur l'ensemble du marché européen et casser les codes d'un nouveau segment.

LADA



Un horizon nouveau s'ouvre également pour LADA avec un plan produit ambitieux, symbolisé notamment par une nouvelle version de son iconique Niva prévue pour 2024. Au même titre que Dacia, la marque bénéficiera des synergies du Groupe Renault et de l'Alliance.

MØBILIZE



Une marque dédiée aux services de mobilité et d'énergie

Nouvellement créée au sein du Groupe Renault, la marque Mobilize est celle qui lui permettra de dépasser les limites du secteur automobile pour conquérir de nouveaux territoires de croissance, autour des services de mobilité et d'énergie et de la gestion des données.

** Détail du plan stratégique Renaulution au chapitre 1.1.3, Stratégie, page 21.*

170 158 collaborateurs

Une présence dans
150 entités
et 39 pays

1er
RENAULT MAINTIENT
SON LEADERSHIP EN EUROPE
SUR LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE.

ZOE
PERFORMANCE RECORD DE VENTES EN EUROPE.
MODÈLE ÉLECTRIQUE LE PLUS VENDU EN EUROPE EN 2020.

LANCEMENT DE LA
TWINGO ELECTRIC

Implantations industrielles (1)
et volume de ventes 2020* des 10 premiers marchés

USINES GROUPE RENAULT
Véhicules particuliers (VP)
Véhicules utilitaires (VU)
Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
Fonderie

USINES PARTENAIRES
Véhicules particuliers (VP)
Véhicules utilitaires (VU)

SITES DE LOGISTIQUE
Plateforme logistique

SITES DE L'ALLIANCE
Usine de l'Alliance Renault-Nissan

SITES FRANCE
Batilly (Sovab)
Caudan (Fonderie de Bretagne)
Choisy-le-Roi
Cléon
Dieppe (Alpine)
Douai
Flins
Le Mans
Maubeuge (MCA)
Ruitz (STA)
Saint-André-de-l'Eure (Sofrastock International)
Sandouville
Villeurbanne

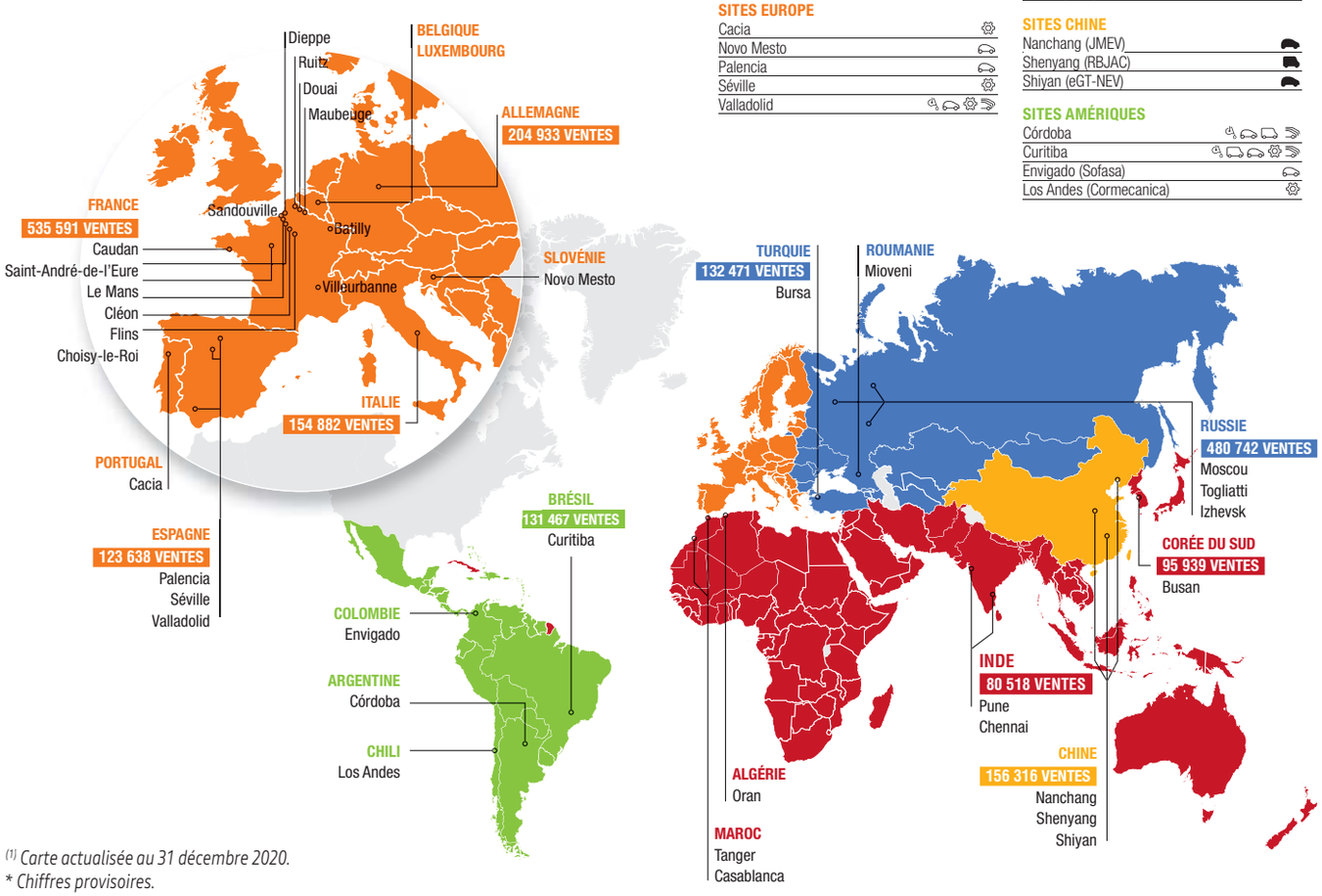
SITES EUROPE
Cacia
Novo Mesto
Palencia
Séville
Valladolid

SITES EURASIE
Bursa (Oyak-Renault)
Izhevsk (AVTOVAZ)
Mioveni (Dacia)
Moscou
Togliatti (AVTOVAZ)

SITES AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE ET PACIFIQUE
Casablanca (Somaca)
Chennai (Renault-Nissan)
Oran
Pune
Tanger (Renault-Nissan)
Busan (RSM)

SITES CHINE
Nanchang (JMEV)
Shenyang (RBJAC)
Shiyan (eGT-NEV)

SITES AMÉRIQUES
Córdoba
Curitiba
Envigado (Sofasa)
Los Andes (Cormecanica)



(1) Carte actualisée au 31 décembre 2020.
** Chiffres provisoires.*

CHIFFRES CLÉS

43 474 M€

Chiffre d'affaires Groupe Renault 2020

2 951 971

véhicules vendus dans le monde en 2020

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION / 2020

Europe	Eurasie	Afrique - Moyen-Orient Inde - Pacifique	Amériques (sans les USA)	Chine
29 335 M€	6 924 M€	4 603 M€	2 488 M€	124 M€
67,4 %	15,8 %	10,5 %	5,6 %	<1 %

MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION / 2020 - EN VOLUME

Chine	Amériques (avec les USA)	Afrique - Moyen-Orient Inde - Pacifique	Europe	Eurasie
23 843 522	20 239 770	14 786 093	13 662 952	2 997 561
31,6 %	26,8 %	19,6 %	dont France 2 052 501 — 18,1 %	4 %

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION - EN VOLUME

156 373	260 457	346 275	1 445 354	743 512

MARGE OPÉRATIONNELLE - M€

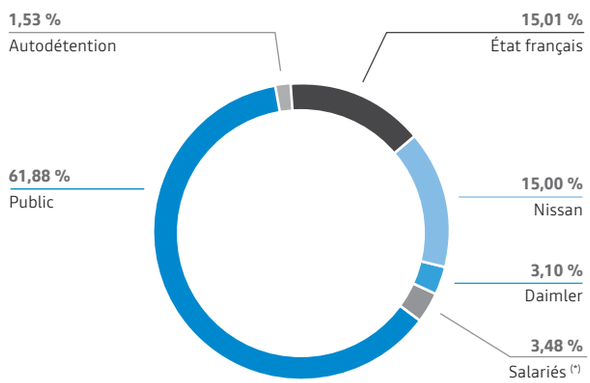
2018	3 612 (6,3 % du CA)
2019	2 662 (4,8 % du CA)
2020	- 337 (-0,8 % du CA)

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ - M€

2018	3 702
2019	1 734
2020	- 3 579

Actionnariat de Renault au 31 décembre 2020

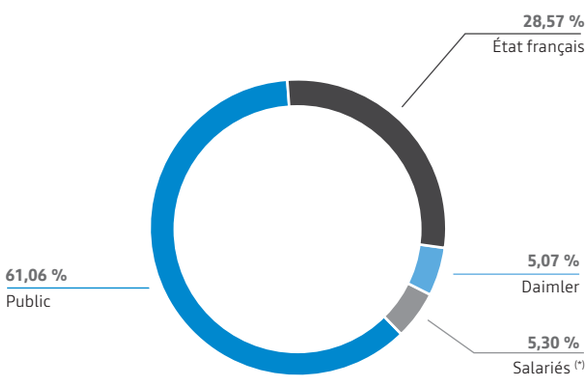
RÉPARTITION DU CAPITAL EN %





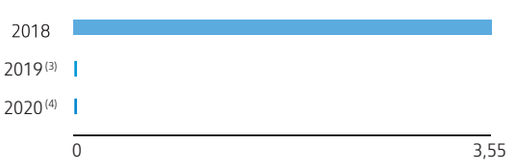
Gamme Renault E-TECH en 2020

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES (1) EN %



* *La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE ainsi qu'aux actions nominatives détenues directement par les bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions à compter du plan d'attribution de 2016.*

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE EN EUROS PAR ACTION



Objectifs CAFE (2) atteints

*(véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers)***



** *Ces résultats devraient être consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois.*

Empreinte carbone par véhicule (5)

-19,6 %

comparée à 2010



(1) Voir chapitre 5.2.6.1.

(2) CAFE : Corporate Average Fuel Economy

(3) Le Conseil d'administration du 13 février 2020 avait proposé le versement de 1,10 euro par action au titre de l'exercice 2019. Le Conseil d'administration de Renault du 9 avril 2020 a décidé de ne plus proposer la distribution de ce dividende, ce qui a été approuvé par l'Assemblée générale du 19 juin 2020 (3e résolution).

(4) Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 23 avril 2021 de ne pas verser de dividendes au titre de 2020.

(5) Voir chapitre 2.3.3.A.

LE GROUPE RENAULT DANS LE MONDE DONNÉES À FIN 2020

150 UNITÉS

39 PAYS

170 158
COLLABORATEURS

43 474 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES



Renseignements sur le site **group.renault.com**



01

LE GROUPE **RENAULT**

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE 18

1.1.1 Les organes de direction au 1er mars 2021 18
1.1.2 Chiffres clés 19
1.1.3 Principales activités du Groupe et stratégie 21
1.1.4 Le Financement des ventes 53
1.1.5 Les Services de mobilité 57
1.1.6 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe 58
1.1.7 Historique du Groupe 62

1.2 L'ALLIANCE 64

1.2.1 Présentation générale 64
1.2.2 Historique 64
1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance en 2020 65
1.2.4 Coopérations stratégiques 68
1.2.5 Résultats Nissan 2020 70

RFA 1.3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020 71

L'essentiel 71
1.3.1 Performances commerciales 73
1.3.2 Résultats financiers 78

RFA 1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 83

1.4.1 Le véhicule de demain 83
1.4.2 Nouveaux produits 2020 et 2021 et leurs innovations 89
1.4.3 Leviers de performance 92
1.4.4 R&D : une organisation internationale et convergée 94

RFA 1.5 LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES 95

1.5.1 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques 95
1.5.2 Facteurs de risque pour le Groupe Renault 101

1.6 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE 115

1.6.1 Réglementation en matière de construction automobile 115
1.6.2 Réglementation en matière environnementale 118
1.6.3 Réglementation européenne applicable aux activités de distribution de véhicules neufs et de pièces de rechange 121
1.6.4 Réglementation en matière de dessins et modèles communautaires 121
1.6.5 Réglementation en matière bancaire 122

1.7 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE 123

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 mars 2021

Depuis le 24 janvier 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 (une explication détaillée du mode de gouvernance est présentée dans le chapitre 3.1.5). En outre, le Groupe Renault a adapté ses instances de management à compter du 1er janvier 2021 pour faire suite à l'évolution de son organisation par marques et par fonctions.

1.1.1.1 Le comité exécutif Groupe : *Board of Management* (BoM)

Le 1er janvier 2021, le *Board of Management* (BoM) a remplacé le *CEG*, Comité exécutif du Groupe.

Le BoM est en charge de définir et mettre en œuvre la stratégie moyen terme du Groupe Renault, dans le cadre des orientations fixées par le conseil d'administration. Il est garant de la compétitivité des fonctions, des résultats et de la profitabilité des opérations des marques.

Le BoM prend des décisions stratégiques, financières et opérationnelles dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Ces décisions se traduisent dans le budget, le plan produit, le positionnement des marques, les investissements majeurs, les projets d'implantation stratégiques et les partenariats.

Les membres du BoM peuvent être invités à assister aux réunions du Conseil d'administration ou de ses comités spécialisés en fonction des sujets à l'ordre du jour.

Le BoM se réunit chaque semaine.

Au 1er mars 2021, le BoM est composé des membres suivants :

- le Directeur général de Renault S.A, président de Renault s.a.s et Directeur général de la marque Renault ;
- le Directeur général adjoint, Directeur financier, Groupe Renault, président du Conseil d'administration de RCI Banque et Directeur général de la marque Nouvelles mobilités (MobiliZe) ;
- le Directeur industrie, Groupe Renault ;
- le Directeur qualité, Groupe Renault ;
- le Directeur du produit avancé et planning, Groupe Renault ;
- le Directeur de l'ingénierie, Groupe Renault ;
- le Directeur général des marques Dacia & Lada ;
- le *Chief Turnaround Officer*, Groupe Renault ;
- le Directeur des ressources humaines, de la prévention et de la protection, de l'immobilier, des services généraux, de l'hygiène-sécurité-environnement, de la transformation et de l'organisation, Directeur des ressources humaines marque Renault ;
- le Directeur Alliance *Purchasing Organization* (APO) ;
- le Directeur design, Groupe Renault ;
- le Directeur systèmes et technologies d'information, digital, Groupe Renault, Directeur des systèmes d'information de la marque Renault.

1.1.1.2 *Brand Management Committees* (BMC)

Depuis le 1er janvier 2021, chaque marque est organisée en *Business Unit* et chacune dispose de son propre comité de direction : le Comité de direction de Marque (*Brand Management Committee* – BMC), en charge de piloter la profitabilité et la performance de ses opérations.

Des représentants de fonctions sont intégrés directement dans ces comités : ressources humaines, informatique, commerce, marketing, communication, fabrication et logistique, qualité, performance et contrôle, produit, ingénierie, design.

1.1.2 Chiffres clés

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

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires	43 474	55 537	57 419
Marge opérationnelle	-337	2 662	3 612
Part dans le résultat de Nissan Motors	-4 970	242	1 509
Résultat net – part du Groupe	-8 008	-141	3 302
Résultat net par action *(en euros)*	-29,51	-0,52	12,24
Capital	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	25 338	35 331	36 145
Total de bilan	115 737	122 171	114 996
Dividende *(en euros)*	0,0 [3]	0,0 [2]	3,55
Position nette de liquidité de l'Automobile y compris AVTOVAZ	-3 579	1 734	3 702
Free cash flow opérationnel y compris AVTOVAZ	-4 551	153	607
Effectif total au 31/12/2020	170 158 (dont 44 415 AVTOVAZ)	179 565 (dont 46 327 AVTOVAZ)	183 002 (dont 48 678 AVTOVAZ)

(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) Le Conseil d'administration du 13 février 2020 avait proposé le versement de 1,10 euro par action au titre de l'exercice 2019. Le Conseil d'administration de Renault du 9 avril 2020 a décidé de ne plus proposer la distribution de ce dividende, ce qui a été approuvé par l'Assemblée générale du 19 juin 2020 (3e résolution).
(3)LeConseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, prévue le 23 avril 2021, de ne pas verser de dividende au titre de 2020.

MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Marge opérationnelle Groupe	**-337**	**2 662**	**- 2 999**
% Chiffre d'affaires Groupe	*-0,8 %*	*4,8 %*	*- 5,6 pts*
dont **Automobile** hors AVTOVAZ	-1 450	1 284	-2 734
% Chiffre d'affaires du segment	*-3,8 %*	*2,6 %*	*- 6,5 pts*
dont **AVTOVAZ**	141	155	-14
% Chiffre d'affaires du segment	*5,5 %*	*5,0 %*	*+ 0,5 pt*
dont **Financement des ventes**	1 007	1 223	-216
dont **Services de Mobilité** [1]	-35	-	- 35

(1) Nouveau segment à compter du 01/01/2020.

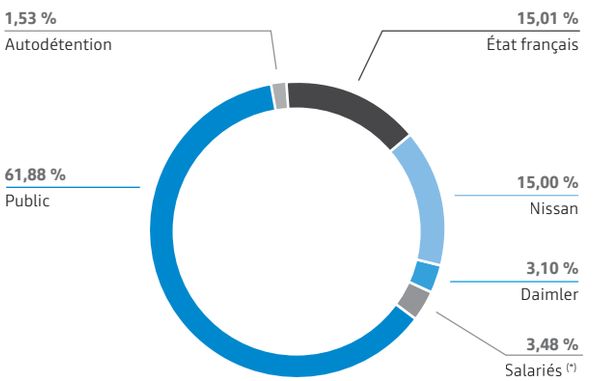
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
IMMATRICULATIONS MONDE [1] *(En unités)*	2 951 971	3 749 736	-21,3
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE	43 474	55 537	-21,7
dont Automobile hors AVTOVAZ	37 736	49 002	-23,0
dont AVTOVAZ	2 581	3 130	-17,5
dont Financement des ventes	3 138	3 405	-7,8
dont Services de Mobilité [2]	19	-	N/A

(1) Y compris les ventes de Jinbei & Huasong.
(2) Nouveau segment à compter du 01/01/2020.

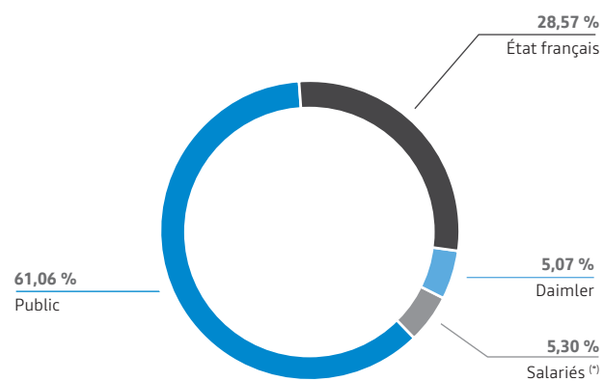
Actionnariat de Renault au 31 décembre 2020

RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



(*) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE ainsi qu'aux actions nominatives détenues directement par les bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions à compter du plan d'attribution de 2016.

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES (1) EN %



(1) Voir chapitre 5.2.6.1.

Les 15 premiers marchés du Groupe Renault en 2020

Ventes mondiales (1)

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	535 591	26,1
2	Russie	480 742	30,1
3	Allemagne	204 933	6,4
4	Chine (2)	156 316	0,7
5	Italie	154 882	10,1
6	Turquie	132 471	17,1
7	Brésil	131 467	6,8
8	Espagne + Canaries	123 638	12,2
9	Corée du Sud	95 939	5,2
10	Inde	80 518	2,8
11	Royaume-Uni	74 512	3,9
12	Belgique + Luxembourg	65 924	11,8
13	Roumanie	59 180	40,5
14	Maroc	54 730	41,1
15	Pologne	52 188	10,7

(1) Chiffres provisoires.
(2) Dont ventes de Jinbei, Huasong & Shineray.

1.1.3 Principales activités du Groupe et stratégie

Les activités du Groupe sont réparties en trois types d'activités opérationnelles, dans 134 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 ;
- le **Financement des ventes** (le groupe RCI Banque et ses filiales) financement des ventes, location, entretien et contrats de service ;
- les **Services de Mobilité** qui réunissent, sous la holding Renault M.A.I. créée en octobre 2019, les activités de service dans les nouvelles mobilités.

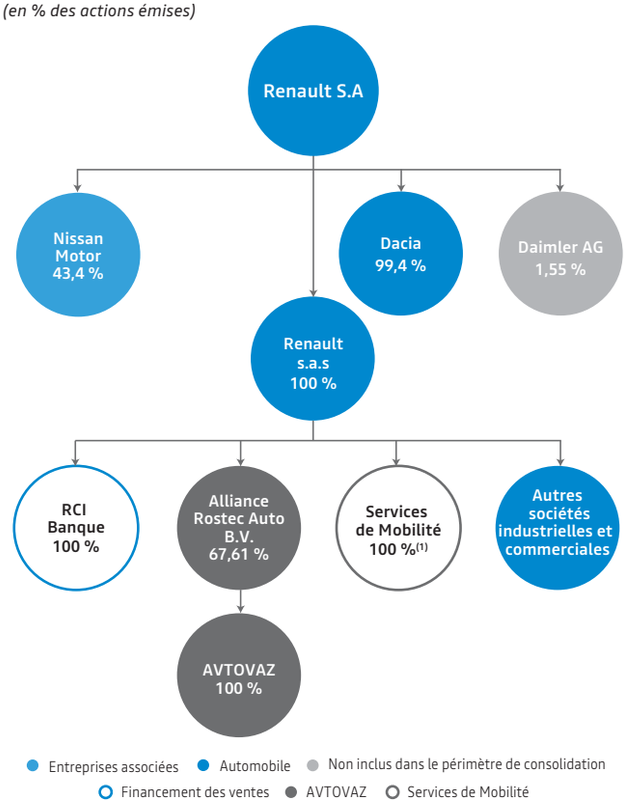
Par ailleurs, deux participations sont à noter :

- 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) Comprend des coentreprises et filiales avec minoritaires.

Stratégie

À la suite de l'approbation du Conseil d'administration, Luca de Meo, CEO du Groupe Renault, a présenté le 14 janvier 2021 Renaulution, un nouveau plan stratégique qui vise à réorienter la stratégie du Groupe Renault de la course au volume à la création de valeur.

Ce plan stratégique est structuré en trois phases lancées en parallèle :

- la phase « *Résurrection* », qui s'étendra jusqu'en 2023, se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités ;
- la phase « *Rénovation* », qui se poursuivra jusqu'en 2025, verra le renouvellement et l'enrichissement des gammes, contribuant à la rentabilité des marques ;
- la phase « *Révolution* », qui démarrera en 2025, fera basculer le modèle économique du Groupe vers la technologie, l'énergie et la mobilité, faisant du Groupe Renault un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.

Le plan Renaulution permettra de restaurer la compétitivité du Groupe Renault en :

- allant au-delà du « plan 2o22 » [(1)], en améliorant l'efficacité de l'ingénierie et de la production, pour réduire les coûts fixes et améliorer les coûts variables dans le monde ;
- tirant parti des atouts industriels actuels du Groupe et de son leadership électrique en Europe ;
- s'appuyant sur l'Alliance pour accroître notre force de frappe en termes de produits, d'activités et de technologies ;
- accélérant les services de mobilité, ceux dédiés à l'énergie et ceux relatifs aux data ;
- améliorant la rentabilité via quatre *Business Units* différenciées, fondées sur des marques pleinement responsables, centrées sur les clients et les marchés.

Une **nouvelle organisation** mettra en œuvre ce plan :

- **les fonctions**, avec l'ingénierie au premier plan, sont responsables de la compétitivité, des coûts et du délai de mise sur le marché ;
- **les marques** pleinement responsables, gèrent leur rentabilité.

En cohérence avec cette organisation axée sur la valeur, l'entreprise ne mesurera plus ses performances au travers des parts de marché et des ventes, mais en fonction de la rentabilité, la génération de liquidités et l'efficacité des investissements.

(1) Le « plan 2o22 » de réduction des coûts fixes de plus de 2 milliards d'euros sur trois ans a été présenté le 29 mai 2020.

Le Groupe se fixe de nouveaux objectifs financiers :

- d'ici à 2023, le Groupe vise à atteindre plus de 3 % de marge opérationnelle Groupe, environ 3 milliards d'euros de *free cash flow* [(1)] opérationnel de l'Automobile cumulé (2021-23) et à réduire les investissements et dépenses de R&D à environ 8 % du chiffre d'affaires ;
- d'ici à 2025, le Groupe vise une marge opérationnelle Groupe d'au moins 5 %, environ 6 milliards d'euros de *free cash flow* opérationnel de l'Automobile cumulé [(2)] (2021-25), et un ROCE [(2)] en hausse d'au moins 15 points par rapport à 2019.

Le plan Renaulution assurera une rentabilité durable du Groupe tout en respectant son engagement de neutralité carbone en Europe d'ici 2050.

Le Plan Renaulution inclut les principaux éléments suivants :

1. **Accélérer l'efficacité des fonctions**, qui seront responsables de la compétitivité, des coûts, du délai de développement et de mise sur le marché.
   - Renforcer l'efficacité, la rapidité et la performance de l'ingénierie et de la production, accélérée par l'Alliance :
     - rationalisation des plateformes de 6 à 3 (avec 80 % des volumes du Groupe sur trois plateformes de l'Alliance) et des groupes motopropulseurs (de 8 à 4 familles),
     - tous les modèles qui seront lancés sur les plateformes existantes seront mis sur le marché en moins de 3 ans,
     - redimensionnement de la capacité industrielle de 4 millions d'unités en 2019 à 3,1 millions d'unités en 2025 (référence Harbour),
     - efficacité accrue avec les fournisseurs ;
   - orienter la présence internationale du Groupe vers les marchés à fortes marges : notamment en Amérique latine, en Inde et en Corée, tout en tirant parti de notre compétitivité en Espagne, au Maroc, en Roumanie, en Turquie et créant davantage de synergies avec la Russie ;
   - imposer une discipline stricte en matière de coûts :
     - réduction des coûts fixes : le « plan 2o22 », achevé en avance de phase, étendu à 2023 pour atteindre -2,5 milliards d'euros, et un objectif de -3 milliards d'euros d'ici à 2025 (y compris la variabilisation des coûts fixes),
     - coûts variables : 600 euros d'amélioration par véhicule [(3)] d'ici 2023,
     - réduction des investissements et dépenses de R&D d'environ 10 % du chiffre d'affaires à moins de 8 % en 2025.

   Tous ces efforts renforceront la résilience du Groupe et réduiront son point mort de 30 % d'ici 2023.
2. **Doter les quatre *Business Units* d'une identité et d'un positionnement forts.** Cette nouvelle organisation permettra de créer un portefeuille de produits rééquilibré et plus rentable avec 24 lancements d'ici 2025 – dont la moitié dans les segments C/D – et au moins 10 véhicules électriques.

   Cette nouvelle organisation axée sur la valeur et cette offensive produits permettront d'améliorer les prix et le mix produits.

Renault, La Nouvelle Vague

La marque incarnera la modernité et l'innovation au sein et au-delà de l'industrie automobile dans les services énergétiques, technologiques et de mobilité par exemple.

Dans le cadre de sa stratégie, la marque relèvera son mix de segments grâce à une offensive sur le segment C et renforcera ses positions en Europe, tout en se concentrant sur les segments et les canaux rentables sur des marchés clés tels que l'Amérique latine et la Russie.

La marque s'appuiera sur nos solides atouts :

- leader dans l'électrification d'ici 2025 avec un « Électro pôle » potentiellement dans le nord de la France, la plus grande capacité de fabrication de véhicules électriques du Groupe au monde :
  - une joint-venture hydrogène pour les véhicules à pile à combustible,
  - le mix produits le plus « vert » d'Europe,
  - la moitié des lancements en Europe seront des véhicules électriques, ayant une plus forte contribution à la marge que les véhicules thermiques (en euros),
  - challenger sur le marché des hybrides avec 35 % de mix ;
- assembleur d'écosystèmes high-tech : devenir un acteur des technologies clés, du big data à la cybersécurité, avec la « Software République » ;
- leader dans l'économie circulaire avec des services dédiés aux véhicules électriques et à l'énergie grâce à la Re-Factory à Flins (France).

Dacia-Lada, Tout. Simplement

Dacia, qui reste Dacia avec une touche de fraicheur et Lada, toujours robuste et solide, continueront à proposer des produits abordables, basés sur des technologies éprouvées et destinés aux acheteurs cherchant l'achat malin, tout en allant sur le segment C.

- Des modèles économiques très efficaces :
  - *design-to-cost,*
  - efficacité : de 4 plateformes à 1 ; de 18 types de carrosserie à 11, permettant d'atteindre en moyenne 1,1 million d'unités par plateforme contre 0,3 million d'unités ;
- L'apparition d'une nouvelle gamme de produits compétitifs et arrivée dans le segment C :
  - 7 modèles lancés d'ici 2025, dont 2 dans le segment C,
  - rétablissement de modèles emblématiques,
  - efficacité CO_2 : exploitation des actifs technologiques du Groupe (GPL pour les deux marques, E-TECH pour Dacia).

(1) Free cash-flow opérationnel du secteur automobile : flux de trésorerie après intérêts et impôts (hors dividendes reçus de sociétés cotées en Bourse) moins investissements corporels et incorporels nets de cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.
(2) ROCE= Auto Operating Profit (incl. AVTOVAZ) × (1 - taux d'imposition moyen) / (PP&E + actifs incorporels + actifs financiers - investissements dans RCI/Nissan/ Daimler + besoin en fonds de roulement).
(3) À iso-mix.

Alpine

La marque Alpine réunira les voitures Alpine, Renault Sport Cars et Renault Sport Racing au sein d'une nouvelle entité à part entière qui se consacrera au développement de voitures de sport exclusives et innovantes.

- Une marque 100 % électrique avec un plan produits pour soutenir l'expansion en :
  - tirant parti de la taille et des capacités du Groupe Renault et de l'Alliance grâce aux plateformes CMF-B et CMF-EV, à une empreinte industrielle mondiale, à une organisation Achat performante, à un réseau de distribution mondial et aux services financiers de RCI Bank and Services, qui garantissent une compétitivité optimale en matière de coûts,
  - positionnant la F1 au cœur du projet, à travers un engagement pleinement renouvelé en championnat,
  - développant une voiture de sport électrique nouvelle génération avec Lotus ;
- avec pour objectif d'être rentable en 2025 en incluant les investissements dans le sport automobile.

Mobilize, Au-delà de l'automobile

Cette nouvelle entité commerciale vise à développer de nouvelles sources de bénéfices provenant des services de données, de mobilité et d'énergie au profit des utilisateurs de véhicules, et à générer plus de 20 % des revenus du Groupe d'ici 2030.

Mobilize permettra au Groupe Renault de se positionner plus rapidement dans le nouveau monde de la mobilité, en proposant des solutions et des services aux autres marques et partenaires extérieurs.

- Trois missions :
  - allonger le temps d'utilisation de la voiture (90 % inutilisé),
  - meilleure gestion de la valeur résiduelle,
  - ambition de neutralité carbone ;
- une offre unique, accessible et utile :
  - 4 véhicules adaptés, deux pour l'autopartage, un pour le service avec chauffeur, un pour le « dernier kilomètre »,
  - des solutions de financement innovantes (abonnement, *leasing*, *pay-as-you-go)*,
  - plateforme dédiée aux données, services et logiciels,
  - nouveaux services d'entretien et de rénovation (Re-Factory).

1.1.3.1 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 : une marque créative pour la vie moderne

Renault est la marque automobile française, ingénieuse et populaire qui a mis la France sur quatre roues. Elle n'a cessé d'innover pour améliorer la mobilité et donc la vie de tous. Elle imagine des solutions créatives adaptées à la vie moderne. Audacieuse dans son offre, attentive aux gens, optimiste et pleine de vie, la marque Renault invente le futur de la mobilité depuis 1898.

Les voitures Renault ont souvent été synonyme de progrès, et c'est pour cela qu'elles sont devenues des icônes comme la R4, la TWINGO et plus récemment la ZOE. Premier véhicule 100 % électrique grand public, la ZOE est aujourd'hui la voiture leader en Europe sur son segment.

Pionnier sur l'électrique, Renault poursuit l'électrification de l'ensemble de sa gamme. Grâce au laboratoire d'innovation de la Formule 1, Renault a développé sa motorisation hybride E-TECH. Protégée par 150 brevets, elle a permis de développer deux types de motorisation hybride : hybride et hybride rechargeable, qui se retrouvent sur les modèles que sont : la nouvelle CLIO, le nouveau CAPTUR et la nouvelle MEGANE Estate. Forte de son savoir-faire et ingéniosité, la MEGANE eVision, incarne, quant à elle, une rupture à la fois émotionnelle (design), innovatrice (habitacle) et technologique (électrique) dans le cœur de gamme Renault. Avec elle, Renault poursuit son rôle d'innovateur et de créateur de voitures à vivre.

En 2020, en sus du renouvellement de MEGANE, TALISMAN, ESPACE (Europe), KAPTUR Phase 2 (Russie) et DUSTER (Brésil), Renault ambitionne de déployer un vaste programme d'électrification de l'ensemble de la gamme. Cette année a été marquée par les lancements de TWINGO Electric (technologie 100 % électrique), CLIO E-TECH Hybrid (technologie full hybride), CAPTUR & MEGANE E-TECH Plug-in Hybrid (technologie hybride rechargeable).

En 2021, Renault continue ses renouvellements en Europe et poursuit son internationalisation : en Amérique latine avec CAPTUR Phase 2, en Russie, Colombie et Argentine avec NOUVEAU DUSTER, en Inde avec le tout nouveau SUV KIGER et en Turquie avec le remplacement de SYMBOL dont la commercialisation débutera au printemps 2021, sous un nouveau nom.

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, TRIBER, TWINGO, CLIO, CAPTUR, SYMBOL.

Sur le segment A des petites citadines, TWINGO maintient cette année encore son leadership absolu du segment A en France (31,4 % de part de segment en 2020, +5 pts) loin devant ses concurrentes Fiat 500 (13,1 % de part de segment) et Peugeot 108 (11,6 % de part de segment). Elle bénéficie ainsi pleinement de son renouvellement opéré en 2019 pour conforter sa 4e position en Europe avec une part de marché en progression (9,5 % de part de segment en 2020, +2,1 pts).

Après près de 4 millions d'exemplaires vendus dans 25 pays, TWINGO a franchi cette année une nouvelle étape de sa saga, avec le lancement de TWINGO Electric, sa version 100 % électrique. Renault a mis à profit sa connaissance pointue du segment des petites citadines pour développer une voiture électrique dont la maniabilité, l'autonomie et les prestations sont adaptées aux usages des possesseurs de mini-citadines. Construite sur une plateforme nativement prédisposée à l'électrique, TWINGO Electric offre des performances qui conservent tout ce qui fait déjà le succès de TWINGO et maximisent encore son agrément. Comme sa jumelle thermique, TWINGO Electric affiche le meilleur rayon de braquage du marché. Grâce à sa batterie 22 kWh, TWINGO Electric peut sillonner la ville pendant toute une semaine avec une seule charge. Et sa polyvalence de recharge lui permet de se charger jusqu'à

quatre fois plus vite que ses concurrentes sur les bornes AC 22 kilowatts fréquemment rencontrées dans l'espace public. TWINGO Electric reprend le design ludique, la personnalité attachante et le potentiel unique de personnalisation de TWINGO, enrichis de quelques détails affirmant son identité électrique.

Sur les marchés internationaux, KWID, lancé en octobre 2015 sur le marché indien, puis en Afrique du Sud, en 2017 au Brésil et Argentine et en 2019 sur la côte Pacifique au Mexique et Colombie, totalise déjà plus de 730 000 ventes. Un succès qui traduit une offre produit inédite, crédible et accessible au plus grand nombre… mais aussi 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 : dans le top 3 en Amérique latine sur le segment A et lancement en 2019 de la nouvelle KWID en Inde. KWID continue de s'animer en 2020 en Amérique latine et en Inde avec l'introduction de carrosseries bi-tons.

Sur le segment B – (berline & break) Lancée courant 2019 en Europe, CLIO 5 a étendu cette année sa gamme à travers une offre électrifiée avec CLIO E-TECH, premier full hybride du Groupe Renault. Avec sa nouvelle motorisation hybride auto-rechargeable, CLIO E-TECH Hybride offre un plaisir de conduite inédit et permet de rouler en électrique jusqu'à 80 % du temps en ville.

Durant cette première année pleine, CLIO confirme une croissance sans faille depuis 2005 et a encore consolidé sa 1re place en Europe non seulement sur le segment B Hatch (MS 11,9 %, +2,2 points vs Peugeot 208 #2) mais aussi sur l'ensemble du segment B (MS 6,5 %, +1,3 pt vs Peugeot 208 #2). En France, CLIO reste pour la 8e année consécutive le véhicule le plus vendu, avec 114 102 véhicules vendus.

Sur les marchés internationaux, le lancement de CLIO 5 s'est déroulé tout au long de l'année 2020. CLIO y a poursuivi sa croissance, notamment en Turquie où elle est l'incontestable leader de son segment (part de segment 50,7 % en 2020).

Au total, sur l'année 2020, il s'est vendu 340 098 CLIO dans le monde. La commercialisation de la variante ESTATE de CLIO 4 a été maintenue en parallèle de CLIO 5 tout au long de l'année 2020, mais cette variante sera arrêtée à compter de 2021.

Sur le sous-segment en croissance des B-crossover, CAPTUR 2 a été lancé en fin d'année 2019 : nouveau design entièrement personnalisable, technologie et modularité au meilleur niveau de la catégorie. Nouveau CAPTUR s'est réinventé, tout en gardant le meilleur de son ADN qui a fait son succès à travers le monde depuis sept ans.

Au second semestre 2020, Nouveau CAPTUR E-TECH Plug-in Hybrid a rejoint la gamme : il s'agit du 1er véhicule hybride rechargeable disponible sur un véhicule grand public, rendant cette technologie accessible à tous. Sans aucun compromis, CAPTUR E-TECH Plug-in Hybrid offre une expérience de conduite 100 % électrique la semaine et hybride le weekend ou pour les plus long trajets (65 km d'autonomie en 100 % électrique en ville et 50 km en cycle mixte – WLTP). En complément, la motorisation essence cœur de gamme 1,3L TCe 140 s'enrichit d'une micro-hybridation 12 V. Enfin, la motorisation E-TECH Hybrid (full hybride) sera commercialisée au 1er semestre 2021. Ainsi Nouveau CAPTUR proposera une offre électrifiée complète, pour toujours plus de polyvalence et des consommations de carburants/émissions de CO_2 maîtrisées. Malgré un contexte concurrentiel toujours très agressif, Nouveau CAPTUR a su conserver son leadership en 2020 sur ses principaux marchés : en Europe CAPTUR 2 continue d'occuper la 1re place (avec 10,9 % en 2020 de part de segment B-crossover). Le véhicule reste plébiscité par nos clients et contribue toujours fortement à l'image de la marque.

Après la Russie en 2016, KAPTUR/CAPTUR a fait son entrée en 2017 sur les différents marchés d'Amérique latine 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 adaptées aux exigences de ces marchés. KAPTUR/CAPTUR confirme son fort potentiel d'expansion mondiale avec plus de 266 000 ventes.

À la suite du renouvellement de SANDERO, STEPWAY et LOGAN en Amérique latine en 2019, un focus important a été mis sur la performance des ventes à particuliers en 2020, en parallèle d'une politique de prix nets. Ces efforts ont contribué à une amélioration de la profitabilité générale, engendrant un léger affaiblissement de la part de marché sur la Région (-0,5 pt vs 2019 sur ces modèles, à 1,9 %) dans un contexte très concurrentiel.

Ces véhicules maintiennent leurs positions sur le marché Russe avec une part de marché de 1,7 % pour SANDERO et 2,0 % pour LOGAN et leurs déclinaisons STEPWAY, stable vs 2019. Ces modèles bénéficieront d'un rafraîchissement cette année afin d'embarquer de nouveaux éléments stylistiques (stickers d'animation, nouvelles selleries & matériaux intérieurs), pour soutenir la performance commerciale sur ce marché clé, sur ces véhicules lancés il y a six ans.

2020 marque la fin de la commercialisation de SYMBOL en Turquie, qui sera remplacée par un tout nouveau modèle au second trimestre 2021. Ce nouveau véhicule ambitionne de couvrir une partie importante du marché des berlines compactes et portera le renouveau de Renault sur ce segment grâce à une nouvelle ligne, un nouveau nom, de nouveaux équipements & tous les codes stylistiques de la marque Renault.

En Inde, TRIBER continue à bouleverser le segment B avec son positionnement unique. Après plusieurs mois de commercialisation, TRIBER confirme son succès commercial avec plus de 2 % de part de marché sur le deuxième trimestre 2019 et 1,4 % sur 2020. Super flexible, ultra-modulable, bénéficiant des avantages fiscaux des véhicules de moins de 4,00 m mais offrant une habitabilité sans égale, TRIBER est en passe de devenir un *blockbuster* en Inde. TRIBER a été lancé en Afrique du Sud en février 2020 avec un très bon accueil et en Indonésie également. L'arrivée de la boîte robotisée Easy-R au printemps est venue étoffer encore un peu plus la gamme moteur/transmission de ce modèle.

Renault complétera sa gamme en Inde à partir de début 2021 avec l'arrivée de KIGER : un petit SUV dynamique au design ravageur construit sur et avec tous les avantages de la plateforme de TRIBER, en particulier en matière d'habitabilité.

Le segment C représente 36,6 % du marché mondial en 2020 et 39,1 % en Europe, où Renault est 11e (après VW, Peugeot, BMW, Ford, Kia, Skoda, Toyota, Mercedes, etc.) avec 3,9 % de part de segment et plus de 181 000 véhicules vendus soit une baisse de -44,4 % vs 2019 due en grande partie à la crise sanitaire actuelle.

Le segment C dans sa globalité continue d'être, de loin, le premier segment en termes de volumes dans le monde, sur une tendance croissante attendue pour les prochaines années. Dans ce contexte, Renault adapte ses gammes commerciales pour répondre au mieux

aux attentes des clients du segment. Ainsi, chacun des trois modèles inaugure en 2020 une nouvelle gamme plus simple et plus efficiente.

En Europe, **le sous-segment C-SUV** est le plus grand, représentant plus de 2,2 millions de véhicules vendus soit près de la moitié (46,6 %) 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 69 000 unités dans le monde en 2020.

Pour KADJAR en Europe, c'est plus de 63 000 ventes réalisées et une part de segment de 3,2 % en 2020. Dans certains marchés majeurs, il réalise une bonne performance comme en France, où le modèle sur le podium des ventes avec une part de segment de 7,8 % et plus de 20 000 immatriculations.

Le succès de DUSTER se matérialise par d'excellentes ventes à l'international avec une commercialisation sur tous les continents : Inde, Russie et Amérique latine, avec près de 1,5 million d'unités vendues depuis son lancement, se plaçant dans le top 3 du segment C SUV en Russie et en Amérique latine.

Lancé en 2020 au Brésil, NOUVEAU DUSTER partira à la conquête des autres pays d'Amérique latine et de la Russie en 2021. NOUVEAU DUSTER profite d'un design extérieur affirmé, et renouvelle complètement son intérieur. Il accueille de nouveaux équipements marquants : nouveau système multimédia avec écran 8 pouces, carte d'accès mains libres, et de nouvelles aides à la conduite : avertisseur d'angle mort, caméra multi-vues, contrôle de la vitesse en descente (4X4).

Avec cette nouvelle génération, la qualité perçue progresse, tout en conservant les attributs qui ont fait le succès de DUSTER : robustesse, habitabilité, fiabilité, capacités tout terrain et équipements adaptés aux besoins des différents marchés.

Lancée en juin de cette année en Russie, KAPTUR Phase 2 voit son intérieur nettement progresser en termes de finitions avec des matériaux de meilleure qualité, ainsi qu'en matière d'ergonomie. Ses nouveaux équipements et surtout sa nouvelle motorisation 1.3L turbo sont largement salués par la presse et les clients. Cette motorisation représente déjà plus de la moitié des ventes du modèle. Ce modèle partira à la conquête de l'Amérique latine en fin d'année prochaine.

ARKANA, lancée en sept 2019 continue à attirer de nouveaux clients pour la marque Renault en Russie grâce à son design unique sur cette tranche de prix. Ce modèle sera animé en 2021 avec l'introduction d'une nouvelle série limitée et l'amélioration continue, en particulier autour de la qualité perçue.

Le sous-segment C-HATCH dans le monde baisse en 2020 de 14,3 % ainsi qu'en Europe de 24,3 %. Le sous-segment C-ESTATE lui aussi recule de 17,6 % dans le monde et baisse de 20 % en Europe.

Le sous-segment HATCH+ESTATE représente en 2020, 42,9 % du segment C, où MEGANE se positionne à la 11e place avec une part de segment de 3,6 % (-1,25 point vs. 2019) et 71 968 véhicules vendus en Europe (VP).

En 2020, MEGANE HATCH baisse en France, mais reste 2e (20 640 véhicules vendus hors société) avec 14,0 % de part de segment (-2,43 pts vs 2019). MEGANE est également top 6 en Espagne, 6,4 % de part de segment (-0,78 pt vs 2019) ; MEGANE ESTATE top 4 au Portugal, 13,3 % de part de segment (-4,31 pts vs 2019), 2e en France à 20,1 % de part de segment (-1,97 pt vs 2019).

MEGANE Sedan réalise une très belle année en Turquie, en arrivant 2e de son segment avec plus de 40 000 unités vendues dans l'année (+73,6 % vs. 2019) atteignant 15,4 % de part de segment (+1,76 pt vs 2019).

Avec 130 096 unités vendues (VP+VU), dont 71 968 en Europe (VP) et 62 309 en incluant le VU, MEGANE, dans ses 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 dans un segment où la première raison d'achat en moyenne est la fidélité à la marque.

En 2020, Nouvelle MEGANE a été lancée au printemps et continue de séduire grâce à un design encore plus attractif et de nouvelles technologies embarquées. Son offre de moteurs toujours plus aboutie répond aux attentes de nos clients en termes d'agrément et d'environnement. Ainsi, Nouvelle MEGANE ESTATE inaugure la première motorisation hybride rechargeable (E-TECH) de l'histoire de MEGANE et du segment C Renault, en attendant sa prochaine sortie en 2021 sur la version Berline.

Le sous-segment C-MPV baisse de 46 % et ne représente plus que 5,5 % du segment C en Europe en 2020.

En 2020, SCENIC résiste en séduisant 37 048 clients sur le continent, avec 14,5 % de part de segment (- 2 pts vs 2019). Il occupe cette année la 3e place du marché européen des C-MPV en étant leader en France et en Belgique. SCENIC en France (17 845 véhicules vendus) représente une part de segment de 38,5 % (- 2,94 pts vs 2019). En Belgique, SCENIC (4 376 véhicules vendus) atteint une part de segment de 32,5 % (- 3,56 pts vs 2019). Pour continuer d'accroître son attractivité, SCENIC a bénéficié en 2020 d'un rafraîchissement de son design ainsi que de moteurs mis à jour et toujours plus efficients afin de répondre aux normes européennes en vigueur.

KANGOO, produit à Maubeuge (France) depuis 13 ans, est sur sa dernière année de production en 2020 pour l'Europe, il termine ainsi en 7e place du segment Combispace en Europe avec une gamme limitée aux seules motorisations diesel BVM. La nouvelle génération KANGOO a été révélée en images en novembre 2020 suscitant l'enthousiasme avec un design élégant et athlétique, les premières livraisons auront lieu au printemps 2021. Pour certains pays hors Europe Nouveau KANGOO sera soutenu par Nouvel EXPRESS produit à Tanger (Maroc).

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 65 % des ventes réalisées en Corée (SM6 et QM6) et Chine (KOLEOS). Nouveau Renault ESPACE – commercialisé en juin 2020 – apporte des nouveautés pour toujours mieux répondre aux besoins de la clientèle haut de gamme grâce à :

- son design : Nouveau Renault ESPACE conserve sa silhouette de *crossover* et renforce les codes du monde des SUV (nouveau bouclier avant plus affirmé, nouvelles jantes 20 pouces, nouveau ski arrière). Nouveau Renault ESPACE intègre pour la première fois dans la gamme Renault des feux adaptatifs LED MATRIX Vision qui apportent design et technologie. À l'intérieur, Nouveau Renault ESPACE se dote de la nouvelle interprétation design de la griffe haut de gamme INITIALE Paris. Cette version représente 65 % des versions vendues ;

- son expérience de conduite unique : Nouveau Renault ESPACE bénéfice toujours de MULTI-SENSE avec 4 modes de conduite uniques et peut également être couplé au châssis à 4 roues directrices 4CONTROL complété par l'amortissement piloté. Nouvel ESPACE apporte également de nouvelles aides à la conduite comme l'assistant de trafic et autoroute ;
- sa connectivité : Nouveau Renault ESPACE bénéficie de l'écosystème Renault EASY CONNECT qui offre une nouvelle expérience de mobilité connectée. Il intègre ici le nouveau système multimédia Renault EASY LINK qui s'affiche sur un écran central de 9,3 pouces et bénéficie d'un affichage numérique « Driver Display » 10,2 pouces au tableau de 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. Il est l'incarnation du confort classe affaires. Il réalise 4 345 ventes en 2020 avec 5,6 % de part de marché sur sa catégorie en Europe (pas de direction à droite commercialisée). Il est le leader incontesté de cette catégorie en France, avec 52 % du segment.

Nouvelle TALISMAN – commercialisée en octobre 2020 – se situe sur le segment très concurrentiel des grandes berlines et breaks statutaires (segment D « conduite basse », représentant 45 % du segment D en Europe). Pour séduire ses clients potentiels, qu'ils soient des particuliers ou des cadres d'entreprises, TALISMAN offre toujours plus de raffinement et de technologie et bénéficie de cinq points forts :

- design encore plus affirmé, notamment avec sa nouvelle signature lumineuse, ses nouveaux feux avant LED MATRIX VISION, et ses nouveaux feux arrière intégrant une touche de chrome et des clignotants défilants ;
- Version INITIALE Paris revue réunissant le meilleur des équipements et une qualité perçue encore améliorée, présentant 30 % des ventes du modèle en Europe ;
- système multimédia Renault EASY LINK piloté via l'écran central tactile de 9,3'' complété par un écran numérique de 10,2'' au tableau de bord ;
- nouvelles aides à la conduite EASY DRIVE dont l'assistant autoroute et trafic, accompagnés du système exclusif de châssis 4CONTROL à 4 roues directrices et amortissement piloté ;
- large gamme renouvelée de motorisations efficientes et puissantes répondant aux dernières normes WLTP D-Full : deux moteurs turbo essence avec FAP, souples et sobres (TCe 140 et 160 EDC de 140 à 165 ch) et deux turbo diesel à technologie SCR (Blue dCi à EDC de 160 ch à 190 ch), conciliant plaisir et efficience avec des consommations et émissions de CO_2 et de NO_x maîtrisées.

En 2020, Renault TALISMAN Berline et ESTATE réalisent en Europe 8028 unités et 3,1 % des ventes de leur catégorie, hors pays direction à droite, hors marques de luxe et premium, et se classent ainsi en 7e place. En France, TALISMAN se classe 2e avec 16,4 % de part de segment. Elle dépasse aussi les frontières de l'Europe, en continuant sa carrière notamment en Turquie et au Maroc.

Commercialisé dans 87 pays, Nouveau Renault KOLEOS est le plus international des véhicules haut de gamme avec 55 % des ventes en Europe, 30 % des ventes en Asie Pacifique (avec 2408 unités en Australie), mais aussi dans la région Amériques avec 18 %, en devenant le n° 3 du segment D-Suv au Mexique. Il s'est vendu à 15 278 exemplaires en 2020. Nouveau Renault KOLEOS a permis de mettre à jour les points forts suivants :

- son design : SUV aux larges épaules et aux flancs musclés, Nouveau Renault KOLEOS s'est enrichi de tous nouveaux feux 100 % LED avant et arrière, avec clignotants défilants, une nouvelle ambiance intérieure avec notamment l'introduction d'une nouvelle couleur de sellerie Cuir Riviera Camel et une nouvelle teinte de carrosserie Gris Highland. Le design est la première raison de choix de Nouveau Renault KOLEOS dans l'ensemble des Régions où il est commercialisé ;
- son intérieur raffiné et son confort à bord : Nouveau Renault KOLEOS s'est doté de la nouvelle interprétation design de la griffe haut de gamme INTIALE Paris. Cette version représente 30 % des versions vendues. Nouveau Renault KOLEOS offre du confort à l'ensemble des passagers : à l'avant, avec des sièges chauffants, massants, ventilés, à l'arrière avec une habitabilité inégalée ;
- des nouveaux moteurs : En Europe, au-delà du nouveau Blue dCi 190 EDC Euro6 D-Full disponible en version 4X2 et 4X4, l'offre moteur s'est enrichie d'un nouveau bloc essence particulièrement adapté aux besoins de nos clients particuliers et flottes : le TCe 160 EDC. Puissant, silencieux, souple et sobre, ce moteur n'émet que 153 g de CO_2/km, ce qui le place au meilleur niveau de sa catégorie.

Son équipement haut de gamme s'est enrichi au fil des années, notamment côté ADAS avec le régulateur de vitesse adaptatif, l'AEBS piéton et cycliste ainsi que l'Easy Park Assist, tandis que sa version 4x4 intègre désormais le contrôle de vitesse en descente.

Renault s'illustre aussi sur le transport de personnes par le renouvellement total de sa gamme TRAFIC début 2021 : Nouveau TRAFIC Combi, et Nouveau Renault SPACECLASS, permettent ainsi de transporter jusqu'à 9 personnes dans des conditions de confort et de prestation exceptionnelles : volume et modularité, sans compromis sur le confort ni sur le nombre de places assises disponibles.

Le design se modernise extérieurement avec une face avant plus expressive et plus dynamique, et l'habitacle se réinvente pour être encore plus pratique et élégant notamment avec une nouvelle planche de bord.

La nouvelle gamme transport de personne bénéficie également d'aides à la conduite dernière génération pour une sécurité renforcée ainsi que du système multimédia Renault EASY LINK.

Les versions au haut de gamme SpaceClass – pour le transport des clients VIP – est un véritable salon mobile pour une expérience à bord améliorée qui propose jusqu'à 6 places en face-à-face (meilleur rayon aux genoux du marché), sièges individuels coulissants, pivotants et amovibles, table coulissante…

Nouveau TRAFIC Combi, et Nouveau Renault SpaceClass bénéficient, d'une gamme élargie et renouvelée de motorisations efficientes répondant aux normes Euro 6D FULL avec un moteur diesel 2.0 l développant de 110 à 170 ch et une boîte automatique EDC6 disponible dès 150 ch.

Commercialisé dans plus de 40 pays, Renault TRAFIC VP représente près de 15,2 % des ventes de TRAFIC dans le monde avec 11 999 ventes en 2020.

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 Nissan, Renault Trucks, Daimler depuis 2016.

Renault a lancé fin 2015 La marque expert « Renault Pro+ » qui est dédiée aux clients professionnels. Elle couvre une large gamme de véhicules utilitaires et de services, des offres sur mesure de véhicules transformés et carrossés, ainsi qu'un réseau « Renault Pro+ » de spécialistes en vente et en après-vente.

Renault Pro+ a pour objectif d'offrir des innovations intelligentes à ses clients afin de leur faciliter le travail au quotidien, et ainsi, les aider à développer leur entreprise de façon durable.

Le réseau spécialisé Renault Pro+ est le fer de lance de la marque expert. Ce réseau spécialisé est aujourd'hui composé de 626 points de vente répondant à des standards adaptés aux attentes des clients professionnels, et démontrant année après année son efficience, il a fêté ses 10 ans en 2019.

En 2020, la performance commerciale du groupe Renault s'établit dans un contexte économique complexe avec la COVID-19 à : 520 640 ventes de VU (inclus JINBEI), soit 5,48 % de part de marché mondiale (hors Amérique du Nord); l'offensive internationale se poursuit avec 47,8 % des ventes VU mondiales contre 42,3 % en 2019.

En Europe hors *pick-up,* la marque Renault est top 2 avec 14,6 % du marché VU. Renault est aussi top 2 hors *pick-up* sur les quatre principaux marchés d'Amérique latine.

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 (ZOE Société, KANGOO Z.E. et MASTER Z.E.). Renault est le leader européen des ventes de VU VE avec 36 % de parts de marché, grâce à KANGOO Z.E., best-seller avec près de 10 000 ventes et ZOE VU.

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), KANGOO reste une référence incontournable du marché. KANGOO et KANGOO Z.E. restent bien établis en top 3 en Europe avec 14 % de part de segment fourgonnettes. KANGOO Z.E. – le modèle électrique avec près de 10 000 ventes annuelles s'octroie 29,2 % de parts de marché des VU électriques. Plus de 55 000 KANGOO Z.E. roulent en Europe, ce qui en fait un grand contributeur de la mobilité durable dans le domaine des activités professionnelles.

Au global VP+VU, fort de ses 13 ans d'âge, KANGOO aura dépassé les 1,5 millions de ventes au niveau mondial. Il continuera sa vie un peu en 2021 mais va être vite épaulé avec une nouvelle génération constituée de deux modèles : Nouvel EXPRESS van et Nouveau KANGOO van qui ont été révélés en images en novembre 2020 avec des premières livraisons au printemps 2021. Nouveau KANGOO van présente des innovations très intéressantes qui vont une nouvelle fois révolutionner le marché et la façon de travailler des entreprises utilisatrices.

En Amérique latine, la nouvelle génération de KANGOO, produite à Cordoba (Argentine) et lancée mi-2018, subit la conjoncture économique très défavorable en Argentine mais étend ses territoires de commercialisation comme le Mexique en attendant son entrée sur le marché Brésilien avec les motorisations flex-fuel. KANGOO est ainsi, en 2020, en 3e position sur l'Amérique latine.

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une toute nouvelle gamme TRAFIC et MASTER commercialisée depuis septembre 2019 avec 141 072 unités vendues en 2020.

TRAFIC est un fourgon polyvalent au design intérieur sublimé et extérieur expressif (projecteurs full led et signature lumineuse) avec de nouvelles motorisations 2.0 l offrant jusqu'à 170 ch et 380 Nm et une boîte automatique EDC6.

Toujours plus confortable et véritable bureau mobile adapté à l'usage des professionnels, TRAFIC affiche des dimensions records en longueur utile (4,15 m) et un volume allant de 5,2 à 8,6 m^3. TRAFIC est décliné en 275 versions du fourgon au plancher cabine sans oublier les cabines approfondies ou les nombreuses variantes de tôlage et de vitrage, de longueurs ou de hauteurs.

Renault TRAFIC affiche 63 221 ventes annuelles sur le segment du Fourgon Compact VU en Europe (avec une part de segment de 14 %). Il est fabriqué dans l'usine de Sandouville (France).

Sur le segment des Grands fourgons, Renault MASTER propose une nouvelle face avant plus imposante et plus robuste, un intérieur totalement renouvelé, de nouveaux systèmes d'assistance à la conduite avancés (ADAS, *Advanced Driver-Assistance Systems*) et de nouvelles motorisations plus puissantes et sobres. Il simplifie la vie de ses utilisateurs grâce à de nouveaux équipements innovants (tablette extractible en planche de bord, boîte à gants tiroir, chargeur de smartphone à induction, et inédit sur le segment, le *rear view assist*, un assistant de surveillance de la vision arrière.

Renault MASTER propose une offre « sur mesure » : plus de 350 versions, quatre longueurs, trois hauteurs, fourgon, combi, plancher et châssis cabine, traction et propulsion, etc. offrant de 8 à 22 m^3 de volume utile.

En termes de motorisations, Renault MASTER est doté d'une nouvelle gamme de motorisations 2.3 l dCi encore plus adaptée à l'usage des professionnels. Ces motorisations répondent désormais aux normes Euro 6d-temp/Euro VI (selon version) et disposent toutes de la technologie Twin Turbo. Elles affichent une puissance en hausse jusqu'à 180 ch et un couple en hausse jusqu'à 400 Nm pour plus de dynamisme et de réactivité tout en restant frugal en consommation.

Renault MASTER est fabriqué dans l'usine de Batilly (France) et dans l'usine de Curitiba (Brésil). Il est commercialisé dans près de 50 pays. En Europe, la part de segment Grands Fourgons VU se situe à 14 %, (y compris ventes de Renault Trucks), ce qui permet à Renault MASTER de consolider la quatrième place sur le podium. À l'international, Renault MASTER se place en 2020 en position de leader sur des marchés stratégiques, parmi lesquels le Brésil (42,8 % de part de segment) ou au Maroc (31,5 % de part de segment). MASTER maintient sa position sur le podium, en Australie (14,4 %) ou encore en Argentine (17,2 %).

Le marché des pickups représente pour le groupe Renault un potentiel de conquête avec de nouveaux clients. Renault ALASKAN et Renault OROCH forment l'offensive de Renault.

En Amérique, Renault ALASKAN a franchi une nouvelle étape. En novembre 2020, l'usine Renault Santa-Isabel de Cordoba a commencé la fabrication de Renault ALASKAN pour la commercialisation en Argentine. Ce lancement complète la présence d'ALASKAN en Amérique en Colombie, avec 5,7 % de part de segment en 2020.

En Europe, ALASKAN a subi un contexte commercial et industriel compliqué, avec la transition vers la gamme E6dTemp, les conséquences du COVID-19 ainsi que les conséquences de l'annonce du retrait de Nissan de l'usine de Barcelone fin 2021. Malgré ce contexte, une série limitée « *Ice Edition* » sera commercialisée en

janvier 2021 pour mettre en valeur une des forces du modèle : son design très expressif.

Les ventes d'OROCH ont été contraintes en 2020 par les capacités de production, et malgré le recul des marchés liés au COVID-19 et à ses conséquences économiques. OROCH reste cependant en tête de son segment ou sur le podium dans la plupart des pays (1er en Colombie, 2e en Argentine et au Mexique). Renault OROCH est commercialisé dans de multiples territoires dont l'Afrique et l'Asie Pacifique.

Gamme électrique du groupe Renault : pionnier et leader sur le marché électrique, le Groupe Renault concrétise son offensive produit

En 2020, le marché européen du véhicule électrique a connu la croissance la plus importante dans le monde avec un doublement de volume vs 2019, atteignant un nouveau record avec plus de 755 900 véhicules électriques vendus. La croissance du marché des véhicules 100 % électriques s'accélère avec de plus en plus de concurrents rentrant sur le marché dans tous les segments.

L'Allemagne devient le premier marché du véhicule électrique en volume avec 197 400 unités vendues et une part de marché de 6,2 % en électrique. La Norvège reste le 1er marché européen de véhicules en part de marché où 2 véhicules sur 5 vendus sont électriques. La France est le deuxième pays en termes de volume avec 119 700 unités et 5,8 % de son marché en électrique.

Renault maintient son leadership en Europe grâce à la performance record des ventes de ZOE atteignant 100 815 en 2020 sur ce périmètre. Par ailleurs, Renault ZOE est le modèle électrique le plus vendu en Europe en 2020. Pour le Groupe Renault, les marchés les plus importants sont la France, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Espagne. La gamme s'agrandit avec le lancement de la TWINGO Electric.

Sur le segment des véhicules utilitaires électriques :

- KANGOO Z.E. demeure pour la dixième année consécutive, de très loin, leader en Europe avec 29,2 % de part de segment électrique. Fin 2020, le cumul des ventes en Europe du KANGOO Z.E. s'établit à plus de 55 000 véhicules. En 2021 le Nouveau KANGOO van viendra avec ses déclinaisons Z.E. prendre le relais, apportant des améliorations et des innovations devant continuer à convaincre les entreprises de basculer vers une mobilité durable de leurs activités transports et services ;
- Renault propose avec MASTER Z.E. désormais la plus grande diversité de versions de grands fourgons électriques avec depuis peu une nouvelle version châssis-cabine et une charge utile jusqu'à 1 700 kg.

Cette nouvelle gamme offre :

- le choix entre trois types de caisses (fourgon, plancher-cabine, châssis cabine) ;
- un poids total autorisé en charge (PTAC) de 3,1 ou 3,5 tonnes, permettant jusqu'à 1 700 kg de charge utile (avant transformation) ;
- de 8 m^3 à 23 m^3 de volume utile.

Cette nouvelle offre a été notamment rendue possible grâce une évolution du réducteur du moteur électrique. L'ensemble de la gamme de MASTER Z.E. propose une autonomie WLTP de 130 km et une recharge complète en 6 heures avec la WallBox 32A / 7,4 kW.

Depuis le lancement de son programme électrique, le Groupe a vendu plus de 370 000 véhicules électriques en Europe et près de 397 000 dans le monde : 284 800 ZOE, 59 150 KANGOO Z.E., 11 400 FLUENCE Z.E./SM3 Z.E., 4 600 K-ZE, 31 100 TWIZY, 770 MASTER Z.E. et 5 100 TWINGO électrique en 2020.

Le Groupe atteint une maturité technique et commerciale sur ce segment grâce à ses plus de 10 années d'expérience. Ceci offre un avantage concurrentiel face aux autres constructeurs. En 2020, le Groupe Renault annonce plusieurs nouveautés : le lancement de la TWINGO Electric pour compléter la gamme dans les usages urbains, la présentation de Dacia Spring qui promet d'être l'offre la plus abordable du marché pour ouvrir la mobilité électrique pour tous. À travers le showcar MEGANE eVision, le Groupe annonce également l'arrivée d'une offre sur le segment C.

Afin de faciliter l'utilisation du véhicule électrique, Renault continue de développer des services connectés innovants. L'application MyRenault regroupe l'ensemble des services connectés liés au véhicule électrique afin d'accompagner l'expérience du client dans son quotidien. De plus, cette application apporte de nouveaux services tels qu'un planificateur de trajet incluant les besoins et le temps de charge, et la disponibilité en temps réelle des points de charge à proximité.

Renault s'investit également dans le développement de l'écosystème qui favorise – et 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 réutiliser les batteries usagées pour différents types d'usage : le stockage stationnaire d'énergie qui permet une meilleure intégration des énergies renouvelables sur le mix énergétique, ou même un usage maritime en électrifiant des bateaux qui circulent sur la Seine. La transformation de l'usine de Flins en tant que pôle d'excellence sur l'économie circulaire est un autre exemple de la volonté du Groupe Renault pour agir sur un développement durable de la mobilité.

La marque Dacia : au service de l'essentiel

Marque du Groupe Renault depuis 1998, Dacia est née en Roumanie en 1968, pour fabriquer sous licence des modèles Renault destinés au marché local. Relancée en 2004, avec Logan, la marque Dacia est désormais présente dans 44 pays, principalement en Europe et sur le pourtour méditerranéen.

Premier véhicule de marque Dacia vendu en dehors de la Roumanie, LOGAN a été le fruit d'une étroite collaboration entre les équipes d'ingénierie roumaines et celles basées au Technocentre Renault. Le programme s'est inscrit dès l'origine en rupture avec la pratique de l'industrie automobile, en repensant l'ensemble de la chaîne de production en partant de la contrainte du coût. Une équation qui a fait – et continue de faire – le succès de la marque.

Avec le lancement de SANDERO, puis de DUSTER, Dacia a confirmé son audace et sa capacité à bousculer les codes, en proposant des voitures neuves spacieuses, pratiques et robustes, au meilleur rapport valeur/prix du marché. Les équipements et prestations des véhicules utilisent des technologies éprouvées et amorties, sont conçus au juste nécessaire et sont faciles à utiliser et à entretenir. L'offre commerciale – niveaux d'équipements, politique de prix – est limpide, pour un achat le plus simple possible.

Une partie importante des clients de la marque Dacia provient du marché du véhicule d'occasion et accède pour la première fois à un

véhicule neuf. Mais Dacia attire également une nouvelle typologie de consommateurs, qui fait le choix de consommer différemment, de manière plus raisonnée. Ce comportement se traduit par un intérêt relatif pour la course à la nouveauté technologique, afin de ne garder que le meilleur de ce que l'automobile a à offrir : la liberté de se déplacer. De fait, le positionnement de la marque Dacia repose sur l'idée de servir les besoins essentiels de tous ces clients pragmatiques, qui souhaitent payer un juste prix pour ce qui leur est utile, sans pour autant renier toute forme de modernité.

Depuis 15 ans, Dacia rencontre un succès grandissant, se traduisant aujourd'hui par plus de 7 millions de clients dont beaucoup d'inconditionnels de la marque, qui se réunissent dans de nombreux pays lors d'événements communautaires et échangent sur les réseaux sociaux sur l'utilisation de leurs voitures.

2020, l'ouverture d'un nouveau chapitre

La crise sanitaire de la COVID-19 a fortement impacté la dynamique de vente de véhicules et notamment aux particuliers, canal privilégié de la marque Dacia. Près de 521 000 véhicules ont été vendus dans l'année, ce qui représente une baisse de 29 % par rapport au niveau record atteint en 2019. Malgré le contexte morose, Dacia enregistre de niveaux records de parts de marché en Espagne et en Hongrie et demeure leader incontestée en Roumanie et au Maroc.

En Europe, SANDERO est pour la 4e année consécutive le véhicule le plus vendu auprès des clients particuliers. La motorisations ECO-G, bicarburation essence-GPL, proposée sur la majorité de la gamme réalise une belle percée : plus d'une voiture motorisée GPL sur deux vendues en Europe est une Dacia.

2020 est l'année de lancement de la nouvelle génération du modèle iconique LOGAN et des non moins emblématiques SANDERO et SANDERO Stepway. Avec ce lancement, Dacia renouvelle son offre sur le segment des citadines et des compactes polyvalentes pour répondre à tous les besoins des particuliers. Nouvelles SANDERO, SANDERO Stepway et LOGAN sont les incarnations renouvelées de l'esprit de leurs aînées. Pour un prix toujours aussi serré, elles permettent l'accès à un modèle neuf au meilleur rapport valeur/prix du marché. Dans des dimensions extérieures conservées, elles offrent plus de modernité, de générosité et de polyvalence sans renier leurs fondamentaux de simplicité et de fiabilité. Elles changent de plateforme et proposent un niveau accru d'équipements, de sécurité active et passive, de nouvelles motorisations dont une bicarburation Essence/GPL, une nouvelle boîte automatique et une inédite boîte manuelle à 6 rapports.

Devenue le best-seller de la gamme, SANDERO s'est écoulée depuis son lancement à près de 2,2 millions d'exemplaires et représente en 2020 41 % des ventes réalisées par la marque en 2020. Sa version baroudeuse Stepway représente 68 % du mix de vente de la famille SANDERO.

Modèle emblématique de Dacia, LOGAN est la berline familiale historique de la marque. En 2005, elle a révolutionné le marché automobile en démocratisant la voiture neuve. 15 ans plus tard, toujours fidèle à ses valeurs d'origine, la nouvelle génération offre un confort accru et une habitabilité record. Modèle clé pour les marchés à appétence pour la carrosserie sedan comme la Roumanie et le Maroc, la Nouvelle LOGAN représente 27 % des ventes cumulées de la marque Dacia et continuera à séduire les clients qui cherchent une voiture spacieuse.

Trois ans après le lancement de la nouvelle génération, DUSTER poursuit sa *success story* et figure toujours sur le podium des SUV les plus vendus à particuliers en Europe. Un prix toujours très attractif, des équipements bien pensés, tels que le système caméra multivues et la carte mains libres, associés à ses capacités 4x4, séduisent toujours plus de clients.

DOKKER, le Combispace 5 places pratique et polyvalent, et DOKKER Van, sa version utilitaire, ont réalisé en 2020 une excellente année avec 71 000 ventes, principalement sur le segment Combispace en Europe avec la 4e place et 14,1 % de part de segment. Depuis leur lancement, DOKKER et DOKKER van auront dépassé les 630 000 ventes. En 2021 DOKKER van laissera place à une offre fourgonnette 100 % Renault avec Nouvel EXPRESS van et Nouveau KANGOO van.

2020 est aussi l'année où Dacia ouvre un nouveau chapitre de son histoire, avec la révélation de son premier modèle 100 % électrique. Une arrivée sur le marché des citadines électriques annoncée en mars 2020 avec la présentation de Dacia SPRING Electric showcar. SPRING Electric est une révolution : positionnée comme la citadine électrique la moins chère du marché, elle rend la mobilité électrique encore plus accessible. Sous son look disruptif de SUV, elle est dotée d'une habitabilité record, d'une motorisation électrique simple et fiable et d'une autonomie rassurante. Robuste et bien équipée, SPRING Electric s'adressera aussi bien aux particuliers qu'aux nouveaux secteurs de la mobilité électrique comme l'autopartage et la livraison du dernier kilomètre.

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 2020 leader en satisfaction client pour la dix-neuvième année consécutive en vente, et pour la cinquième année consécutive en après-vente.

Les volumes de la marque s'élèvent à 90 300 unités en 2020, en hausse de 14 % par rapport à 2019, avec une part de marché de 5,5 %.

Du côté des berlines, SM3 couvre le segment C et existe uniquement en version électrique SM3 Z.E (857 unités vendue, en hausse de 8 %).

La berline 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. Nouvelle SM6, commercialisée en juillet dernier, a réalisé 8 527 ventes en 2020, soit 4,4 % de part de segment à la 3e place de celui-ci, juste derrière les marques locales, notamment grâce à l'arrivée de deux nouveaux moteurs turbo essence performants et sobres (TCe160 EDC et TCe225 EDC).

Du côté des SUV, la gamme comprend QM6 lancé le 1er septembre 2016. Vendu sous la marque Renault Samsung Motors, QM6 se positionne dans le segment D-SUV. En 2020, il s'en est écoulé 46 825 unités, en léger recul de -1,7 %par rapport à 2019 malgré la crise. QM6 maintient ainsi sa 3e place dans sa catégorie avec 19,4 % de part de segment, dans un marché dominé par les acteurs locaux.

En 2020, Renault Samsung Motors a introduit le SUV coupé XM3, basé sur le showcar XM3 Inspire de 2019. RSM est le premier constructeur généraliste à lancer ce type de concept sur le marché

coréen. XM3 est la version spécifique à la Corée du SUV coupé Renault Arkana, déjà commercialisé en Russie. Le lancement de XM3 s'inscrit dans le cadre de la stratégie internationale menée par le Groupe Renault. XM3, produit à l'usine de Busan au sud de Séoul, a conquis le marché sud-coréen dès son lancement avec 34 091 unités vendues en 2020 et 18 % de part de segment (n° 3 derrière les marques locales).

Tous les 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 2020 de 253 924 unités vendues (ce modèle partage la plate-forme des RSM QM6 et Renault KOLEOS).

Alpine : une gamme A110 enrichie et la compétition dans les gènes

Alpine est la marque du Groupe Renault dédiée aux voitures de sports innovantes, authentiques et exclusives. 2020 a été une année charnière pour la marque avec l'annonce de son arrivée en Formule 1 dès 2021 et de sa montée en LMP1, catégorie reine du championnat du monde d'Endurance (WEC). Côté produit, Alpine enrichit son offre A110 – modèle multi-récompensé par la presse dont la gamme se compose de l'A110 Pure, l'A110 Légende, l'A110S – avec le lancement de deux séries limitées : A110 Color Edition 2020 et l'A110 Légende GT. En 2020 la marque a immatriculé 1 525 véhicules au total.

L'A110 Color Edition 2020 est une version en édition limitée, mais également d'un nouveau programme annuel. À l'instar de l'univers de la mode et de ses collections saisonnières, l'A110 Color Edition se renouvellera chaque année. En 2020, l'A110 Color Edition tire son inspiration de l'intense et vibrante A110S. Elle offre une finition exclusive Jaune Tournesol et est disponible à la vente jusqu'à fin 2020. Après cette date, la teinte sera retirée de la palette de couleurs.

Produite à seulement 400 exemplaires pour le monde – tous écoulés en 2020 – l'A110 Légende GT s'inspire de l'actuelle A110 Légende. Avec des éléments de design conçus sur mesure, pour l'habitacle comme pour la carrosserie, elle sublime l'élégance de l'A110 Légende. Cette réinterprétation aboutit à la version de l'A110 la plus sophistiquée à ce jour, permettant à la marque de se distinguer notamment auprès des acquéreurs de véhicules sportifs les plus avertis.

2020 marque aussi le début de son offre de personnalisation avec Atelier Alpine qui regroupe 29 nouvelles teintes chacune limitée à 110 voitures dans le monde, quatre nouveaux coloris d'étriers, trois nouvelles finitions de jantes et des milliers de combinaisons possibles pour que chaque A110 soit aussi unique que son propriétaire.

La compétition dans ses gènes, Alpine complète cette année la troisième saison de son championnat mono-marque, l'Alpine Elf Europa Cup. Développée avec son partenaire compétition Signatech, elle fait étape sur les plus beaux circuits européens. Pour les pilotes les plus aguerris, Alpine propose l'A110 GT4, une version de compétition également développée par Signatech. En 2020, l'A110 Rallye participait à ses premières courses en France avec succès. Au mois de septembre elle reçoit l'homologation R-GT FIA, devenant éligible à toutes les épreuves internationales.

Lada : la transformation complète de la gamme continue

Leader emblématique du marché russe depuis plus de 50 ans, LADA est la cinquième marque du Groupe Renault.

Les véhicules LADA sont conçus, produits et vendus par AVTOVAZ, partenaire du Groupe Renault depuis 2008, premier constructeur automobile Russie, produisant aussi des véhicules pour l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi pour le marché russe et les pays de la CEI.

Avec le lancement de LADA Vesta en 2015, grâce à LADA XRAY une nouvelle ère a commencé pour la marque LADA, avec de fortes ambitions : une gamme de véhicules et de services entièrement renouvelée, accessible et adaptée aux conditions locales, de nouveaux codes de conception attrayants et un réseau en pleine mutation. En 2019, avec le renouvellement du légendaire Niva 4X4, LADA a marqué une nouvelle étape dans l'enrichissement de la marque et confirmé son leadership en tant que constructeur de véhicule tout-terrain imbattable.

En 2020, LADA confirme son dynamisme non seulement par l'animation sur les modèles connus et populaires, mais également par une transformation continue du réseau de concessionnaires en Russie avec une nette progression sur la qualité et le service client. LADA est en ligne pour maintenir son leadership sur le marché russe et se développer à l'étranger.

Grâce au succès de sa gamme renouvelée et aux efforts pour développer de nouvelles opportunités de marché et durabilité de la marque, et dans le contexte de la crise sanitaire de la COVID-19, les ventes de LADA ont baissé de 5 % à 394 000 véhicules (incluant tous les véhicules Niva), dont 352 000 vendus sur le marché russe et 41 000 à l'international.

La marque LADA est le leader du marché automobile russe avec une part de marché de 21,5 % (en amélioration de 0,9 point par rapport à 2019, ce qui en fait la part de marché la plus élevée depuis 2011).

Cette croissance durable au fil des années est portée par le succès de ses modèles dans un environnement hautement concurrentiel, avec trois véhicules LADA parmi les 10 voitures particulières les plus vendues en Russie, avec la LADA Granta n° 1 (pour la 2e année consécutive), LADA Vesta n° 2 (également pour la 2e année consécutive) et LADA Largus VP n° 7.

Dans un contexte très difficile, LADA conserve son leadership en Biélorussie (LADA Vesta n°1) et en Azerbaïdjan, et maintient la position Top3 dans tous les pays de la CEI. Les volumes de ventes ont augmenté au Kazakhstan de 12% et Granta est n° 1 des ventes sur ce marché. LADA confirme sa position de n° 1 des marques importées en Ouzbékistan avec un vaste réseau de concessionnaires de 16 centres renouvelés. On note également une croissance en Asie centrale et dans le Caucase, avec le Tadjikistan (+ 30 %), le Kirghizistan (+110 %) et l'Arménie (+ 45 %) grâce aux ouvertures de nouvelles concessions, aux contrats de flottes et à la nomination de nouveaux importateurs.

AVTOVAZ a également produit plus de 74 000 véhicules pour l'Alliance, y compris des modèles populaires tels que Renault LOGAN, LOGAN Stepway, SANDERO et SANDERO Stepway.

1.1.3.2 Internationalisation du Groupe - Chiffres de ventes

VENTES DU GROUPE À L'INTERNATIONAL

% des ventes réalisées hors d'Europe

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (1)	2018 (2)	2019 (3)	2020
Ventes du Groupe à l'International *(%)*	43,1 %	50,1 %	50,5 %	46,0 %	42,5 %	43,3 %	49,2 %	50,6 %	48,1%	51,0%
Ventes du Groupe à l'International *(en volume)*	1 172 696	1 277 229	1 326 288	1 247 101	1 194 735	1 379 999	1 850 253	1 963 553	1 803 903	1 506 617

(1) Incluant la marque LADA à partir de 2017.
(2) Incluant les marques Jinbei & Huasong à partir de 2018.
(3) Incluant AvtoVAZ Niva à partir de Décembre 2019.

MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION EN 2020

En volume et en % du MTM VP + VU

	En volume	En % du MTM mondial VP+VU
TOTAL EUROPE	**13 662 952**	**18,1**
France	2 052 501	2,7
G9	11 610 451	15,4
TOTAL INTERNATIONAL	**61 866 946**	**81,9**
Afrique – Moyen-Orient – Inde Pacifique	14 786 093	19,6
Eurasie	2 997 561	4,0
Amériques	4 162 788	5,5
Chine	23 843 522	31,6
Amérique du Nord	16 076 982	21,3
TOTAL MONDE	**75 529 898**	**100,0**

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION

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

	2020	2019	Variation
TOTAL EUROPE	**1 445 354**	**1 945 833**	**-25,7 %**
France	535 591	698 723	-23,3 %
G9	909 763	1 247 110	-27,1 %
TOTAL INTERNATIONAL	**1 506 617**	**1 803 903**	**-16,5 %**
Afrique – Moyen-Orient – Inde Pacifique	346 275	451 282	-23,3 %
Eurasie	743 512	748 486	-0,7 %
Amériques	260 457	424 564	-38,7 %
Chine	156 373	179 571	-12,9 %
TOTAL MONDE	**2 951 971**	**3 749 736**	**-21,3 %**

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR MARQUE

En volume VP + VU

	2020	2019	Variation
Renault			
Véhicules particuliers	1 473 679	1 942 328	-24,1 %
Véhicules utilitaires	314 666	411 963	-23,6 %
TOTAL RENAULT	**1 788 345**	**2 354 291**	**-24,0 %**
Dacia			
Véhicules particuliers	484 330	689 287	-29,7 %
Véhicules utilitaires	36 655	46 020	-20,3 %
TOTAL DACIA	**520 985**	**735 307**	**-29,1 %**
Renault Samsung Motors			
Véhicules particuliers	90 300	79 081	+14,2 %
Alpine			**%**
Véhicules particuliers	1 527	4 832	-68,4 %
LADA			
Véhicules particuliers	369 510	400 308	-7,7 %
Véhicules utilitaires	14 505	12 662	+14,6 %
TOTAL LADA	**384 015**	**412 970**	**-7,0 %**
Jinbei & Huasong			
Véhicules particuliers	2 161	8 449	-74,4 %
Véhicules utilitaires	154 815	153 452	+0,9 %
TOTAL JINBEI & HUASONG	**156 976**	**161 901**	**-3,0 %**
AVTOVAZ			
Véhicules particuliers	9 823	1 354	+625,5 %
Groupe Renault			
Véhicules particuliers	2 431 330	3 125 639	-22,2 %
Véhicules utilitaires	520 641	624 097	-16,6 %
TOTAL GROUPE RENAULT	**2 951 971**	**3 749 736**	**-21,3 %**

Ventes Région Europe

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EUROPE

En volume d'immatriculations VP + VU

	2020	2019	Variation
Allemagne	3 189 549	3 916 069	-18,6 %
France	2 052 501	2 694 063	-23,8 %
Royaume-Uni	1 930 134	2 687 526	-28,2 %
Italie	1 539 893	2 101 547	-26,7 %
Espagne + Canaries	1 009 966	1 474 031	-31,5 %
Belgique + Luxembourg	558 314	696 906	-19,9 %
Pologne	486 209	621 952	-21,8 %
Pays-Bas	416 698	521 644	-20,1 %
Suède	323 249	410 163	-21,2 %
Autriche	285 449	372 941	-23,5 %
Suisse	271 186	351 915	-22,9 %
Danemark	229 740	259 939	-11,6 %
République tchèque	220 107	270 351	-18,6 %
Norvège	174 956	181 694	-3,7 %
Portugal	172 996	262 251	-34,0 %
Hongrie	150 315	184 316	-18,4 %
Finlande	110 076	129 799	-15,2 %
Irlande	110 040	142 439	-22,7 %
Grèce	87 356	122 370	-28,6 %
Slovaquie	82 618	110 102	-25,0 %
Pays baltes [1]	81 699	104 080	-21,5 %
Slovénie	61 586	84 503	-27,1 %
Croatie	43 064	72 081	-40,3 %
Serbie	26 064	29 250	-10,9 %
Autres Balkans [2]	21 400	27 979	-23,5 %
Chypre grec	11 866	14 527	-18,3 %
Islande	10 418	13 170	-20,9 %
Malte	5 503	8 495	-35,2 %
MTM EUROPE	**13 662 952**	**17 866 103**	**-23,5 %**

(1) "Pays baltes" regroupe Estonie, Lettonie et Lituanie.
(2) "Autres Balkans" regroupe Kosovo, Montenegro, Bosnie, Macédoine et Albanie.

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

En volume et % du MTM VP + VU

	2020			2019	
Marché de Renault	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*
France	436 473	21,3	+0,7	554 975	20,6
Allemagne	150 645	4,7	+0,6	160 816	4,1
Italie	98 008	6,4	+0,1	131 913	6,3
Espagne + Canaries	73 853	7,3	-0,4	113 034	7,7
Royaume-Uni	55 489	2,9	-0,1	78 829	2,9
Belgique + Luxembourg	46 009	8,2	-1,3	66 645	9,6
Pologne	29 701	6,1	+0,1	37 108	6,0
Pays-Bas	26 957	6,5	-0,2	34 834	6,7
Portugal	22 708	13,1	-1,0	37 007	14,1
Autriche	16 952	5,9	-0,0	22 279	6,0
Suisse	14 625	5,4	+0,8	16 163	4,6
Danemark	12 677	5,5	-0,3	15 080	5,8
Suède	10 353	3,2	-1,6	19 751	4,8
Slovénie	10 066	16,3	+1,7	12 333	14,6
République tchèque	9 206	4,2	-0,4	12 326	4,6
Irlande	6 902	6,3	-0,9	10 190	7,2
Hongrie	6 777	4,5	-0,9	9 917	5,4
Pays baltes	4 508	5,5	-0,7	6 485	6,2
Slovaquie	4 454	5,4	+0,8	5 029	4,6
Croatie	4 252	9,9	-0,5	7 491	10,4
Norvège	3 581	2,0	+0,2	3 429	1,9
Finlande	3 410	3,1	-0,4	4 605	3,5
Grèce	3 269	3,7	+0,1	4 492	3,7
Serbie	2 512	9,6	+1,4	2 405	8,2
Autres Balkans	1 336	6,2	+0,1	1 718	6,1
Chypre grec	437	3,7	+0,3	490	3,4
Malte	271	4,9	-0,8	490	5,8
Islande	255	2,4	-1,2	485	3,7
TOTAL RENAULT	**1 055 686**	**7,7**	**+0,1**	**1 370 319**	**7,7**

(1) Hors ventes aux administrations.

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

En volume et % du MTM VP + VU

	2020			2019	
Marchés de Dacia	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*
France	98 370	4,8	-0,4	140 568	5,2
Italie	56 849	3,7	-0,5	88 536	4,2
Allemagne	52 310	1,6	-0,5	83 521	2,1
Espagne + Canaries	49 771	4,9	+0,2	70 187	4,8
Pologne	22 464	4,6	-0,5	31 802	5,1
Belgique + Luxembourg	19 801	3,5	+0,1	23 998	3,4
Royaume-Uni	18 918	1,0	-0,2	30 951	1,2
Hongrie	11 591	7,7	+1,1	12 152	6,6
République tchèque	10 336	4,7	-1,1	15 542	5,7
Autriche	7 330	2,6	-0,1	9 842	2,6
Suisse	6 589	2,4	+0,0	8 548	2,4
Portugal	4 897	2,8	+0,2	6 851	2,6
Slovaquie	3 791	4,6	-1,0	6 145	5,6
Slovénie	3 137	5,1	+0,1	4 250	5,0
Croatie	2 577	6,0	+0,2	4 162	5,8
Danemark	2 485	1,1	-0,2	3 354	1,3
Pays-Bas	2 319	0,6	-0,1	3 414	0,7
Suède	2 142	0,7	-0,6	5 001	1,2
Pays baltes	1 966	2,4	-0,8	3 318	3,2
Irlande	1 892	1,7	-0,5	3 103	2,2
Grèce	1 874	2,1	+0,5	2 024	1,7
Serbie	1 665	6,4	-1,4	2 290	7,8
Autres Balkans	1 481	6,9	-1,8	2 431	8,7
Finlande	909	0,8	-0,6	1 829	1,4
Chypre grec	153	1,3	+0,5	119	0,8
Islande	138	1,3	-4,0	700	5,3
Malte	87	1,6	+0,3	106	1,2
Norvège	87	0,0	-0,0	165	0,1
TOTAL DACIA	**385 929**	**2,8**	**-0,3**	**564 909**	**3,2**

(1) Hors ventes aux administrations

VENTES DE LA MARQUE ALPINE

En volume VP

Marchés d'Alpine	2020	2019
France	744	3 172
Allemagne	166	324
Belgique + Luxembourg	113	302
Royaume-Uni	105	171
Suisse	70	183
Autriche	31	51
Pays Bas	26	57
Italie	19	62
Espagne + Canaries	14	39
Pologne	19	16
Suède	9	20
Portugal	6	24
République tchèque	3	4
Norvège	1	1
Hongrie	0	1
Pays baltes	0	1
TOTAL ALPINE	**1 326**	**4 428**

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume VP + VU

Marchés de LADA	2020	2019
Allemagne	1 812	2 533
Autres Balkans	234	379
Autriche	138	224
République tchèque	121	136
Pays baltes	31	453
Italie	6	46
Pologne	4	27
France	4	8
Slovaquie	3	1 023
Hongrie	1	635
Finlande	1	3
Croatie	1	6
Serbie	0	413
Belgique + Luxembourg	1	67
Espagne + Canaries	0	18
Suisse	1	17
TOTAL LADA	**2 358**	**5 990**

Ventes Région Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION AMI PACIFIQUE

En volumes de ventes VP + VU

Principaux marchés	2020	2019	Variation
Japon	4 503 621	5 089 109	-11,5 %
Inde	2 858 011	3 519 889	-18,8 %
Corée du Sud	1 847 342	1 752 164	+5,4 %
Australie	891 551	1 034 379	-13,8 %
Thaïlande	760 231	1 007 551	-24,5 %
Malaisie	507 489	604 287	-16,0 %
Indonésie	483 780	1 030 126	-53,0 %
Arabie saoudite	446 750	535 021	-16,5 %
Afrique du Sud + Namibie	360 103	509 542	-29,3 %
Vietnam	240 811	281 262	-14,4 %
Philippines	238 292	410 406	-41,9 %
Israël	216 954	258 632	-16,1 %
Égypte	219 000	170 568	+28,4 %
Maroc	133 308	165 916	-19,7 %
Pakistan	124 429	187 714	-33,7 %
Nouvelle-Zélande	115 764	149 293	-22,5 %
MTM AFRIQUE - MOYEN-ORIENT - INDE - PACIFIQUE	**14 786 093**	**17 910 171**	**-17,4 %**

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

En volume et en % MTM VP + VU

	2020			2019	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché *(en %)*
Inde	80 518	2,8	+0,3	88 869	2,5
Afrique du Sud + Namibie	16 687	4,6	-0,7	27 249	5,3
Maroc	16 557	12,4	-2,2	24 238	14,6
Égypte	14 245	6,5	-2,6	15 550	9,1
DOM*	10 960	17,6	+1,0	12 840	16,5
Arabie saoudite	8 124	1,8	+0,2	8 839	1,7
Israël	7 837	3,6	-0,2	9 831	3,8
Australie	6 904	0,8	-0,1	8 634	0,8
Japon	5 775	0,1	+0,0	6 454	0,1
Corée du Sud	5 639	0,3	-0,1	7 778	0,4
TOTAL RENAULT	**199 903**	**1,4**	**-0,2**	**279 139**	**1,6**

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

(1) En volume de ventes + Brokers.

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

En volume et en % MTM VP + VU

	2020			2019	
Principaux marchés de Dacia	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*
Maroc	38 173	28,6	+0,9	46 043	27,8
DOM*	5 212	8,4	-0,5	6 879	8,9
Israël	2 108	1,0	-0,3	3 317	1,3
Tunisie	1 626	3,3	+0,6	1 343	2,7
Nouvelle-Calédonie	801	10,5	-0,9	887	11,4
Mayotte	452	22,7	+2,2	438	20,6
Algérie	378	2,2	-16,3	23 066	18,5
Tahiti	331	7,0	-2,1	665	9,1
Liban	96	1,5	+0,1	316	1,4
Palestine	40	57,1	-23,6	88	80,7
TOTAL DACIA	**52 350**	**0,4**	**-0,1**	**88 732**	**0,5**

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

VENTES DE LA MARQUE ALPINE

En volume de ventes VP

Marchés de Alpine	**2020**	**2019**
Japon	183	349
Singapour	9	15
Australie	7	35
DOM*	0	4
TOTAL ALPINE	**199**	**403**

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

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE LADA

En volume et en % MTM VP + VU

	2020			2019	
Marchés de LADA	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*
Égypte	2 183	1,0	-0,5	2 603	1,5
Jordanie	116	0,8	+0,4	97	0,4
Liban	103	1,6	+0,5	257	1,1
Ghana	75	1,6	+1,6	0	0,0
Tunisie	49	0,1	-0,1	77	0,2
TOTAL LADA	**2 526**	**0,0**	**+0,0**	**3 034**	**0,0**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du MTM VP

	2020			2019	
Marché de Renault Samsung Motors	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*	**Variation pdm** *(en pt)*	**Ventes**	**Part de marché** *(en %)*
Corée du Sud	90 300	5,5	+0,4	79 081	5,1
TOTAL RENAULT SAMSUNG MOTORS	**90 300**	**0,8**	**+0,2**	**79 081**	**0,5**

VENTES DES MARQUES JINBEI & HUASONG

En volume et en % MTM VP + VU

Principaux marchés de Jinbei & Huasong	2020	2019
Égypte	650	500
Nigeria	200	0
Myanmar	87	129
Afrique du Sud + Namibie	28	39
Angola	20	0
Vanuatu	10	10
Jordanie	0	200
Cuba	0	3
Liban	0	12
Bangladesh	2	0
Laos	0	0
TOTAL JINBEI & HUASONG	**997**	**893**

Ventes Région Eurasie

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EURASIE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2020	2019	Variation
Russie	1 598 369	1 759 532	-9,2 %
Turquie	772 788	479 060	+61,3 %
Ouzbékistan	195 000	197 103	-1,1 %
Roumanie	146 128	181 889	-19,7 %
Ukraine	95 493	97 608	-2,2 %
Kazakhstan	89 202	71 818	+24,2 %
Biélorussie	51 861	64 505	-19,6 %
Bulgarie	30 258	43 785	-30,9 %
MTM EURASIE	**2 997 561**	**2 927 003**	**+2,4%**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2020			2019	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché *(en %)*
Russie	128 408	8,0	-0,2	144 989	8,2
Turquie	101 534	13,1	-0,4	64 977	13,6
Ukraine	17 128	17,9	+1,1	16 480	16,9
Roumanie	11 799	8,1	-0,4	15 427	8,5
Biélorussie	6 892	13,3	-5,2	11 895	18,4
TOTAL RENAULT	**272 164**	**9,1**	**+0,1**	**261 821**	**8,9**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du MTM VP + VU

	2020			2019	
Principaux marchés de Dacia	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché *(en %)*
Roumanie	47 380	32,4	+2,4	54 638	30,0
Turquie	30 800	4,0	-0,2	20 006	4,2
Bulgarie	3 683	12,2	-1,0	5 772	13,2
Moldavie	828	16,3	-1,7	1 232	18,0
TOTAL DACIA	**82 691**	**2,8**	**-0,0**	**81 648**	**2,8**

VENTES DE LA MARQUE ALPINE

En volume de ventes VP

Marchés d'Alpine	2020	2019
Bulgarie	1	0
Roumanie	1	0
TOTAL ALPINE	**2**	**0**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE LADA

En volume et en % du MTM VP + VU

	2020			2019	
Principaux marchés de LADA	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché *(en %)*
Russie	343 512	21,5	+0,9	362 356	20,6
Kazakhstan	17 454	19,6	-1,8	15 364	21,4
Biélorussie	10 317	19,9	-5,3	16 281	25,2
Ouzbékistan	5 031	2,6	-0,8	6 631	3,4
Azerbaïdjan	1 102	24,6	+0,8	1 592	23,8
TOTAL LADA	**378 832**	**12,6**	**-1,2**	**403 663**	**13,8**

VENTES DE LA MARQUE AVTOVAZ

En volume de ventes VP

Marché de AVTOVAZ	2020	2019
Russie	8 822	1302
Kazakhstan	674	32
Azerbaïdjan	105	0
Biélorussie	99	5
Ouzbékistan	51	0
Ukraine	38	13
Arménie	34	2
TOTAL AVTOVAZ	**9 823**	**1 354**

Ventes Région Amériques

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION AMÉRIQUES

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2020	Variation	2019
Brésil	1 941 834	2 651 737	-26,8 %
Mexique	949 353	1 317 727	-28,0 %
Argentine	324 542	441 506	-26,5 %
Chili	259 044	348 575	-25,7 %
Colombie	173 121	248 689	-30,4 %
Pérou	110 832	155 507	-28,7 %
Porto Rico	103 487	101 928	+1,5 %
Équateur	78 244	119 197	-34,4 %
MTM AMÉRIQUES	**4 162 788**	**5 689 508**	**-26,8 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2020			2019	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché *(en %)*
Brésil	131 467	6,8	-2,2	239 173	9,0
Argentine	42 861	13,2	-1,2	63 452	14,4
Colombie	39 848	23,0	+0,2	56 639	22,8
Mexique	25 516	2,7	+0,2	32 890	2,5
Chili	5 203	2,0	-0,5	8 719	2,5
TOTAL RENAULT	**258 228**	**6,2**	**-1,2**	**420 897**	**7,4**

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés de LADA	2020	2019
Bolivie	299	235
Chili	0	48
TOTAL LADA	**299**	**283**

VENTES DE LA MARQUE ALPINE

En volume de ventes VP

Marché d'Alpine	2020	2019
Brésil	0	1
TOTAL ALPINE	**0**	**1**

VENTES DE LA MARQUE JINBEI

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés de Jinbei	2020	2019
Pérou	847	908
Chili	797	1 716
Bolivie	212	552
TOTAL JINBEI	**1 930**	**3 383**

Ventes Région Chine

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION CHINE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2020	Variation	2019
Chine	23 432 840	-3,8 %	24 368 969
Taïwan	379 915	-10,6 %	425 000
Hong Kong	30 767	-8,9 %	33 777
MTM CHINE	**23 843 522**	**-4,0 %**	**24 827 746**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2020			2019	
Principaux marchés de Renault	Ventes[1]	Part de marché *(en %)*	Variation pdm *(en pt)*	Ventes	Part de marché *(en %)*
Chine	2 267	0,0	-0,1	21 869	0,1
Hong Kong	57	0,2	-0,0	77	0,2
TOTAL RENAULT	**2 324**	**0,0**	**-0,1**	**21 946**	**0,1**

(1) Ventes de janvier à mars 2020 suite au retrait du marché chinois.

VENTES DES MARQUES JINBEI & HUASONG

En volume de ventes VP + VU

Marché de Jinbei & Huasong	2020	2019
Chine	154 049	157 625
TOTAL JINBEI & HUASONG	**154 049**	**157 625**

Ventes monde des véhicules électriques du Groupe Renault

	2020	2019	Variation
ZOE	102 868	48 332	+112,8 %
KANGOO Z.E.	10 313	10 388	-0,7 %
TWINGO Z.E.	5 116		+++
SPRING	1 722		+++
SM3 Z.E.	857	795	+7,8 %
MASTER Z.E.	351	304	+15,5 %
K-ZE	242	2 658	-90,9 %
FLUENCE Z.E.	1		
TOTAL Z.E.	**121 470**	**62 477**	**+94,4 %**

Ventes monde de TWIZY

	2020	2019	Variation
TWIZY	**2 016**	**3 273**	**-38,4 %**

1.1.3.3 L'activité *business-to-business Powertrain*

L'activité mécanique représente des synergies importantes en R&D dans le domaine industriel avec les autres membres de l'Alliance et les autres partenaires du Groupe Renault. 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 pour optimiser le *free cash flow* du Groupe Renault. Au-delà de l'Alliance avec Nissan et MMC, qui partage une gamme commune, un système industriel et un tissu de fournisseurs, cette activité s'attache à promouvoir et à proposer les organes mécaniques de Renault dans le cadre de coopérations automobiles ou de ventes à des tiers. Ces opérations 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 est aussi un moyen de détecter et de 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, hybride et électrique, son ambition dans la réduction de l'empreinte environnementale de l'automobile sur l'ensemble du cycle de vie. Les atouts de la gamme mécanique Renault ont convaincu nos partenaires de l'intérêt d'utiliser nos moteurs pour leurs véhicules

Nissan, partenaire de Renault au sein de l'Alliance, s'est ainsi appuyé sur les dernières générations des moteurs Renault pour réduire les émissions moyennes de CO_2 sa gamme de véhicules particuliers en Europe. Le Groupe Renault figure quant à lui parmi les constructeurs les plus performants en Europe en matière de consommation et d'émissions de CO_2 homologuées (pour plus de précision, se référer au chapitre 2.2.3.A, section *Utilisation des véhicules*).

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, et à la négociation des contrats. Sensibles aux attentes des clients constructeurs, ces équipes permettent d'avoir une réactivité optimale en réalisant l'interface avec l'ensemble des ingénieries de Renault.

1.1.3.4 Les principaux sites industriels – Chiffres de production

Pour répondre à la demande de ses clients, le Groupe Renault s'appuie sur un outil industriel composé de 38 sites de production, répartis dans le monde, au plus près des marchés sur lesquels nous commercialisons les véhicules de nos marques.

L'ensemble de ces sites fonctionnent sur la base de principes communs :

- priorité pour assurer la sécurité des collaborateurs ;
- volonté de satisfaire nos clients ;
- travail en continu sur l'amélioration de la compétitivité de nos sites notamment en convergeant vers notre vision de l'industrie 4.0 (cf. chapitre 2.2.3 *L'usine en mouvement*).

Le taux d'utilisation de nos capacités de production est en 2020 de 88 % au niveau mondial et de 68 % en France (selon la méthode Harbour sur la base de deux équipes, calculée sur le standard de 3 760 heures par an).

L'Alliance et les partenariats stratégiques de Renault offrent des opportunités de synergies qui s'appuient sur la mise en commun des moyens de production et permettent d'accroître l'activité industrielle de nos sites. Ainsi :

- des véhicules Renault et Nissan sont produits par AVTOVAZ en Russie ;
- Flins, Batilly, Maubeuge, Sandouville, Moscou, Cordoba sont des usines Renault qui produisent des véhicules pour Nissan. En 2020, Sandouville a démarré la production d'un fourgon pour Mitsubishi ;
- les usines Renault de Maubeuge et Novo Mesto produisent des véhicules pour Daimler ;
- Sandouville et Batilly produisent des véhicules utilitaires pour d'autres partenaires comme GM, Renault Trucks ou Fiat ;
- enfin, en Inde, Renault et Nissan partagent une usine commune.

S'agissant de production d'organes mécaniques, l'utilisation croisée des usines de l'Alliance permet d'offrir des opportunités de fabrication synonyme de partage des investissements et d'optimiser l'utilisation de nos capacités de production. 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. En Inde, l'usine Nissan de Chennaï produit des organes mécaniques 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 ;
- l'usine du Mans en complément des marques du Groupe Renault fabrique des châssis pour Nissan, Mitsubishi, Daimler et GM.

Production par usine et par région	2020
FRANCE	
Batilly (Sovab)	
Renault MASTER	88 840
MASTER Z.E.	265
Nissan NV400	5 271
Autres	34 626
Caudan (Fonderie de Bretagne)	
Fonderie fonte *(en tonnes)*	9 519
Choisy-le-Roi	
Boîtes de vitesses ES	9 296
Moteurs ES	12 545
Cléon	
Boîtes de vitesses	238 664
Moteurs thermiques	396 593
Moteurs électriques	240 219
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	12 731
Dieppe	
Alpine A110	1 279
Douai	
ESPACE	4 841
SCENIC	35 700
TALISMAN	8 516
Flins	
ZOE	92 621
Nissan Micra	35 998
Le Mans	
Trains arrière	257 255
Trains avant	617 888
Fonderie fonte *(en tonnes)*	68 863
Maubeuge	
KANGOO/CITAN	88 727
KANGOO Z.E.	9 092
Nissan NV250	2 282
Autres	239
Ruitz (STA)	
Boîtes de vitesses automatiques	100 356
Sandouville	
Renault TRAFIC	80 132
Nissan NV300	5 620
Mitsubishi Express	2 598
Autres	18 039
Villeurbanne	
Trains avant	227 634

Production par usine et par région	2020
HORS FRANCE	
ESPAGNE	
Palencia	
MEGANE	47 873
MEGANE ESTATE	35 643
KADJAR	65 286
Séville	
Boîtes de vitesses	590 205
Valladolid	
Nouveau CAPTUR	193 754
Valladolid Motores	
Moteurs	849 833
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	7 828
Barcelone (usine Groupe Nissan)	
ALASKAN	20
PORTUGAL	
Cacia	
Boîtes de vitesses	359 610
SLOVÉNIE	
Novo Mesto	
CLIO 5	57 683
TWINGO / SMART (Daimler)	68 583
TWINGO ZE / SMART ZE (Daimler)	15 449
AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE PACIFIQUE	
ALGÉRIE	
Oran	
LOGAN	173
SANDERO	354
CLIO	227
CORÉE DU SUD	
Busan (Renault Samsung Motors)	
SM6	8 040
XM3 / ARKANA	37 554
KOLEOS / QM6	62 494
TWIZY	2 562
Moteurs	99 264
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	2 175
INDE	
Chennai (usine Groupe Nissan)	
DUSTER	2 527
KWID	42 753
CAPTUR	7
TRIBER	43 293
KIBER	406

Production par usine et par région	2020
MAROC	
Casablanca (SOMACA)	
LOGAN	17 891
SANDERO	49 761
Nouveau SANDERO	53
Tanger	
LODGY	26 937
SANDERO	95 383
Nouveau SANDERO	8 627
DOKKER	72 062
LOGAN MCV	6 769
Autres	228
EURASIE	
ROUMANIE	
Mioveni (Dacia)	
LOGAN	30 387
LOGAN MCV	8 563
Nouvelle LOGAN	447
SANDERO	21 694
Nouveau SANDERO	14 719
Nouveau DUSTER	183 286
Boîtes de vitesses	339 044
Moteurs	367 413
Trains avant	456 376
Trains arrière	752 421
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	19 062
RUSSIE	
Moscou	
KAPTUR	18 955
DUSTER	34 180
Nouveau DUSTER	141
ARKANA	12 320
NISSAN TERANO	10 239
Togliatti (AVTOVAZ)	
LOGAN	35 007
SANDERO	27 578
Lada X-Ray	20 741
Lada Largus	54 195
Lada Kalina	17 653
Lada Granta	117 677
Lada 4x4	34 559
Datsun MI-DO	1 208
Datsun ON-DO	10 298
Boîtes de vitesses	381 838
Moteurs	441 506
Châssis	880 956
Fonderie fonte *(en tonnes)*	65 853
Fonderie Aluminium *(en tonnes)*	44 317
Izhevsk (AVTOVAZ)	
Lada Vesta	107 503

Production par usine et par région	2020
TURQUIE	
Bursa (Oyak Renault)	
CLIO IV	43 945
CLIO IV ESTATE	10 728
CLIO V	196 577
MEGANE SEDAN	57 963
Boîtes de vitesses	185 755
Moteurs	431 337
Trains avant	310 728
Trains arrière	308 568
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	302
CHINE	
CHINE	
Wuhan – DRAC (usine partenaire)	
KOLEOS	51
CAPTUR	101
Shiyan (eGT-NEV) [usine partenaire]	
SPRING /K-ZE	4 699
Shenyang (RBJAC) [usine partenaire]	
Jinbei Haise / Granse / F50 / Konect	24 717
Nanchang (JMEV) [usine partenaire]	
EV3 / E400 / Autres	1276
AMÉRIQUES	
ARGENTINE	
Córdoba	
SANDERO	7 391
LOGAN	5 002
KANGOO (DOKKER)	8 526
ALASKAN	754
Nissan NAVARA/ FRONTIER	11 037
Planta Fundición Aluminio (PFA)	
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	1 501
BRÉSIL	
Curitiba	
MASTER	6 225
DUSTER pick-up	18 050
Nouveau DUSTER	19 449
SANDERO	26 347
LOGAN	12 288
CAPTUR	18 379
KWID	75 145
Moteurs	199 774
Fonderie aluminium *(en tonnes)*	2 647
CHILI	
Los Andes (Cormecanica)	
Boîtes de vitesses	178 875
COLOMBIE	
Envigado (Sofasa)	
LOGAN	7 381
SANDERO	15 297
DUSTER	15 544
Nouveau DUSTER	49
MEXIQUE	
Cuernavaca (usine Groupe Nissan)	
ALASKAN	65

1.1.3.5 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 comme décrit dans le paragraphe 1.1.3.6.

Le réseau secondaire regroupe des entreprises 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. Ce sont généralement des sites de plus petite taille qui ont pour rôle de compléter la couverture territoriale des zones de chalandise des réseaux primaires de Renault.

La principale évolution de notre réseau de distribution concerne l'accélération de la commercialisation de notre Gamme véhicules « E-TECH » – VE, PH-EV, HEV – avec la généralisation des Sites Experts qui permettent d'assurer la totalité des services liés à ces Nouvelles Energies.

En parallèle, les principales actions mises en place pour accompagner notre réseau commercial tout au long de l'année 2020 ont porté sur :

- recommandation d'un protocole sanitaire très précis pour gérer l'impact de la pandémie COVID-19 sur nos activités, tout en développant de nouveaux services à distance pour assurer la continuité des services au client ;
- mise à niveau de notre réseau en matière de formations, équipements, méthodes et infrastructures de recharge afin de commercialiser et entretenir dans les meilleures conditions l'ensemble de notre gamme E-TECH. Celle-ci représente une part croissante de notre mix de ventes ;
- poursuite de notre politique visant à améliorer la satisfaction de nos clients via la mise à niveau permanente de nos méthodes (par exemple pour le développement des solutions à distance) et l'accompagnement de notre réseau dans leur mise en place.

	2020		2019	
Nombre de sites Renault	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Réseau primaire Renault	5 084	2 670	4 872	2 469
Dont établissements RRG et succursales	*193*	*185*	*205*	*190*
Dont Affaires spécialisées Renault Pro+	*664*	*525*	*626*	*485*
Réseau secondaire Renault	5 569	5 249	6 026	5 709
TOTAL SITES	**10 653**	**7 919**	**10 898**	**8 174**

	2020		2019	
Nombre de sites Dacia	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Réseau primaire	3 057	2 679	2 838	2 456

	2020		2019	
Nombre de sites Alpine	**Monde**	**Europe**	**Monde**	**Europe**
Réseau primaire	81	60	81	59

	2020	2019
Nombre de sites Renault Samsung Motors	**Corée**	**Corée**
Réseau primaire* (* : changement de périmètre)	715	665

	2020		2019	
Nombre de sites Lada	**Monde**	**Dont Russie**	**Monde**	**Dont Russie**
Réseau primaire	470	296	594	288

	2020	2019
Nombre de sites Jinbeï	**Chine**	**Chine**
Réseau primaire	246	288

1.1.3.6 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 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), la location courte durée (Renault Rent), les services de mobilités (Renault Mobility), les financements et les courtages.

RRG est présent à travers près de 185 points de vente et de service dans 14 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Irlande, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie et Suisse.

En 2020, RRG a ouvert deux usines dédiées aux véhicules d'occasion pour la préparation et le reconditionnement des VO. Les deux Factory VO sont situées, l'une en France dans le département du Nord, à Seclin, et l'autre à Madrid en Espagne.

L'autre fait marquant en 2020 est la cession d'établissements de RRG qui fait suite au projet d'évolution de son périmètre en France à horizon 2024. Le 30 novembre 2020, RRG a cédé six établissements : Montbéliard, Mulhouse, Strasbourg (HESS), Nancy (BymyCar), Nîmes (GGP) et Orléans (WARSEMANN) à des repreneurs fiables et robustes qui ont préservé les emplois.

2020	CA *(en milliards d'euros)*	Ventes VN	Ventes VO
TOTAL	**8,9**	**285 000**	**181 000**
France	5,5	169 000	129 000
Europe	3,4	116 000	52 000

	2020		2019	
Nombre de sites Renault Retail Group	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Dont établissements RRG et succursales		*185*		*190*

Renault Pro+ : le réseau spécialisé des clients Professionnels

Depuis 2009, le réseau expert Renault Pro+ a pour mission d'accueillir et prendre en charge le client professionnel partout dans le monde.

Le réseau spécialisé Renault Pro+ est aujourd'hui composé de 664 points de vente qui appliquent tous un haut niveau de standard ventes et après-vente afin de répondre aux attentes des clients professionnels. En effet, ces 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.

1.1.3.7 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 plateforme informatique, Renault SA gérant l'ensemble des opérations des filiales euro et assurant l'interface avec les banques de flux de l'Automobile.

Hors zone 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.

1.1.3.8 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-Mitsubishi*.

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2020 s'élève à 2 364 milliards de yens (18 686 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 560 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2020, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 8 110 millions d'euros, au cours de conversion de 126,49 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, leader du marché Russe, a poursuivi son redressement en 2020 malgré l'impact de la crise de la COVID-19 sur le marché automobile Russe et à l'exportation.

AVTOVAZ contribue positivement et pour la quatrième année consécutive aux résultats du groupe Renault avec une part de marché en Russie en hausse à 21,5 % et une marge opérationnelle de 141 millions d'euros, soit 5,5 % du chiffre d'affaires.

Ces résultats s'inscrivent dans la trajectoire du plan moyen terme approuvé en 2016 par les actionnaires d'AVTOVAZ qui visait à renouer avec la croissance et la rentabilité. En 2020, AVTOVAZ a pu contrebalancer des conditions de marché et des parités moins favorables par une restructuration en profondeur de l'entreprise engagée ces dernières années et qui a porté sur la réduction des coûts avec, notamment, l'accroissement de l'intégration locale, la relance des exportations et le développement des gammes dans l'attente du lancement d'un nouveau plan produit validé fin 2020 par les actionnaires.

En 2020, AVTOVAZ a finalisé l'intégration des activités de sa filiale LADA West issue du rachat fin 2019 des parts de GM dans la JV GM-AVTOVAZ. Cette opération a permis à AVTOVAZ de reprendre le droit d'usage de la marque NIVA qui sera étendue à des futurs modèles LADA destinés à relancer la marque.

À fin décembre 2019, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto B.V. était de 67,61 %, Alliance Rostec Auto B.V. détenant 100 % du capital d'AVTOVAZ transformée en société privée en 2019.

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

Se référer au paragraphe *Coopération avec Daimler* en 1.2.4.

En matière de véhicule autonome

En juin 2019, Groupe Renault et Nissan ont signé un accord exclusif Alliance avec Waymo pour l'étude des services de mobilité autonome, pour les personnes et les biens, en France et au Japon.

Par cet accord, les trois partenaires mettent leurs forces en commun et étendent leurs expertises, via l'évaluation des opportunités de marché et un travail de recherche conjoint sur les questions commerciales, légales et réglementaires liées aux offres de services de mobilité autonomes en France et au Japon. Par leur dimension internationale et leur complémentarité d'offres couvrant chaque segment des véhicules utilitaires légers et véhicules particuliers, Groupe Renault et Nissan sont parfaitement positionnés pour engager ce travail exploratoire avec Waymo, entreprise spécialisée dans les technologies sans conducteur ayant accumulé plus de 32 millions de kilomètres sur routes.

En matière de nouvelles Mobilités et de Services

Groupe Renault s'est engagé depuis cinq ans dans le développement de nouveaux **services de mobilité partagée** (Renault Mobility, Zity à Madrid, et Paris depuis mai 2020, en partenariat avec le groupe Ferrovial), et a réalisé des acquisitions et des prises de participation ciblées dans diverses startups de ce domaine (Karhoo, iCabbi avec deux nouvelles acquisitions – Mobile Knowledge au Canada et Original Software au Brésil – Glide). La Direction des mobilités monde avec le support de Renault M.A.I (Mobility as an Industry) a permis d'accélérer les synergies, de simplifier la chaîne de décision, de clarifier les offres existantes et d'en créer de nouvelles, à la veille du lancement de Mobilize, en 2021, qui rassemblera tous les services (financiers avec RCI Bank and Services, Énergie, Mobilités).

En lien avec divers partenaires, Groupe Renault développe et propose à ses clients des **services liés à l'énergie** afin qu'ils bénéficient de tous les avantages de leurs véhicules électriques. À titre d'exemple : Renault a créé en 2020 l'entité Elexent afin de proposer à ses clients professionnels des solutions de recharge sur mesure. Ces offres sont déployées progressivement en Europe avec des partenaires locaux. En France, Renault s'est associé à l'entreprise Solstyce, spécialisée dans la conception et la mise en œuvre des solutions de recharge. Renault a également noué un partenariat avec Jedlix, depuis 2017, start-up technologie néerlandaise, avec laquelle Renault a développé une app mobile de recharge intelligente qui permet de piloter intelligemment la recharge des véhicules électriques, garantissant aux utilisateurs une électricité décarbonée et des économies sur leur facture d'énergie. Ce service opérationnel aux Pays-Bas et en France a vocation à être déployé dans d'autres pays d'Europe. En France (Tokai1) et en Allemagne (Tokai2), Renault développe une solution originale et innovante appelée « *Advanced Battery Storage* ». Opérationnelle à Douai et à Elverlingsen, cette solution consiste à utiliser des batteries de véhicules électriques avant leur usage dans les véhicules, afin de maximiser l'auto-consommation d'énergies

renouvelables des sites et la stabilisation du réseau électrique tout en améliorant les coûts de garantie des batteries. The Mobility House, la Caisse des Dépôts et Consignations, Demeter et Mitsui sont les partenaires de ce projet. Rappelons par ailleurs la création de la *Tech company* Gireve en 2013, qui a développé une plateforme d'interopérabilité pour exploitants d'infrastructure de recharge afin de faciliter l'itinérance électrique des conducteurs. Gireve joue un rôle d'interface contractuelle, technique et opérationnelle entre les différents systèmes. Renault, CNR, la Caisse des Dépôts, EDF, Enedis et Demeter sont les partenaires de cette entreprise.

Alliance Ventures

Créé en janvier 2018, Alliance Ventures est un fonds stratégique de capital-risque opéré par l'allianceRenault-Nissan-Mitsubishi.

Le fonds, lancé en 2018 avec un investissement initial de 200 millions de dollars, est implanté à Amsterdam, Paris, Yokohama, Pékin, Tel Aviv et en Silicon Valley, d'où il cible des technologies et des modèles économiques innovants dans les domaines des nouvelles mobilités, de la conduite autonome, des services connectés, du véhicule électrique et de l'« entreprise 2.0 ».

En tirant parti de l'expertise et des opportunités business d'une des importante alliance automobile au monde, Alliance Ventures cible des investissements stratégiques dans des start-ups développant des technologies ou des business disruptifs.

Alliance Ventures a annoncé des investissements dans une dizaine de start-ups dont le plus recemment :

- K·Upstream Security, (ISR) acteur de la cybersécurité et développeur de C4, une plateforme de cybersécurité dans le cloud qui s'adresse aux acteurs des nouvelles mobilités et aux constructeurs automobiles pour protéger les flottes du hacking à distance et de tentatives d'utilisation frauduleuses ;
- Otonomo, (ISR) place de marché de données de véhicules qui connecte les entreprises consommatrices de données avec les données historiques ou temps réel de fournisseurs de données et permet aux constructeurs automobiles de générer de nouveaux types de revenus par la monétisation de données sur la plateforme.

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, dont l'objet est la prise de participations, principalement minoritaires, dans des start-ups. RVC vise à favoriser l'ouverture de Renault à l'open innovation et à créer des liens avec les business émergents dans les domaines d'avenir des produits et services automobiles. Cette activité, très complémentaire des travaux de Recherche et Développement effectués en interne, donne une image de proactivité tournée vers l'*open innovation* et le co-développement et permettra une accélération des processus de décision.

RVC a ainsi financé en 2019 le lancement d'une *spin-off* Renault « GéoTwin », qui a pour ambition de développer une plateforme multi-agents de mobilité urbaine, conçue pour aider les communautés urbaines et les acteurs de la mobilité à planifier et dimensionner leurs offres de mobilité afin de rendre les transports dans les villes plus fluides au service des usagers.

Trois autres sociétés sont aussi venues rejoindre le portefeuille de RVC en 2019 : Devialet, (FR) – technologie haut de gamme du son, AVSimulation, (FR) – simulation virtuelle de conduite et Propheese, (FR) – technologie de l'image de Neurovision.

RVC a renforcé son engagement dans la start-up Jedlix (NL) qui dispose d'une solution unique en Europe de commande de charge directe du véhicule, sans passer par l'électronique des bornes de recharges.

En 2020, RVC n'a pas pris de nouvelles participations.

En matière de véhicules utilitaires

Renault gère plusieurs accords avec Opel, Nissan, Renault Trucks, Daimler et Fiat.

Sur le segment des fourgons compacts : en 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 du TRAFIC, le TALENTO. Sa production et sa commercialisation ont démarré en 2016.

Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu avec Nissan pour la fabrication dans l'usine de Sandouville d'un fourgon compact, développé par Renault sur la base du TRAFIC, le NV300. Sa production et sa commercialisation ont démarré en 2016. Toujours dans le cadre de l'Alliance, une version du TRAFIC destinée à l'Australie et à la Nouvelle-Zélande pour Mitsubishi a été lancée en juin 2020.

Sur le segment des fourgons lourds : la production du MASTER et des Opel/Vauxhall MOVANO a démarré dans l'usine de Batilly en 2010. MOVANO est vendu à Opel/Vauxhall dans le cadre d'un accord commercial signé à la fin de l'année 2007.

MASTER est aussi distribué par le réseau Renault Trucks dans le cadre d'un accord commercial signé en 2009.

Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu avec Nissan pour la fabrication dans l'usine de Batilly d'un fourgon, développé par Renault sur la base du MASTER, le NV400. Sa production et sa commercialisation ont démarré en 2011.

Sur le segment des fourgonnettes : dans le cadre de la coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler annoncée en 2010, Renault a développé sur la base du KANGOO le nouvel utilitaire urbain de Mercedes-Benz, le CITAN. Il est fabriqué dans l'usine de Maubeuge et commercialisé par Mercedes depuis 2012. En 2019 et 2020 les accords entre Renault et Daimler ont été renouvelés et étendus pour la fabrication à Maubeuge de son successeur et de sa version électrique sur la base du nouveau KANGOO. Il sera commercialisé sous les noms de CITAN (Van) et T-CLASS (passagers).

Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu avec Nissan pour la fabrication dans l'usine de Maubeuge d'une fourgonnette, développée par Renault sur la base du KANGOO, le NV250. Sa production et sa commercialisation ont démarré fin 2019 en remplacement du NV200.

Sur le segment des *pick-up* : dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, Renault a conclu en 2015 un accord avec Nissan pour le développement et la production d'un *pick-up* Renault, l'ALASKAN, basé sur le Nissan NP300. Ce véhicule, produit dans l'usine Nissan de Cuernavaca (Mexique), a été lancé commercialement en Colombie en 2016. Depuis 2017 le véhicule est également fabriqué dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) et commercialisé en Europe sous le nom d'ALASKAN. Il est aussi

fabriqué dans l'usine de Santa Isabel (Argentine) pour Nissan, et a été lancé commercialement sous le nom d'ALASKAN sur le marché argentin en novembre 2020.

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 professionnelle de Turquie, ont renouvelé leur partenariat. 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 accords n'ont pas changé 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.).

En Chine

Renault a mis fin en avril 2020 à sa coopération avec le Groupe Dongfeng. Renault a cédé ses titres de DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company), qui a arrêté ses activités liées à la marque Renault.

Renault Brillance Jinbei Automotive Company (RBJAC), joint-venture avec CBA (China Automotive Holding Limited) depuis décembre 2017, détenue à 49 % par Renault, commercialise une gamme de véhicules utilitaires sous marque Jinbei. RBJAC est situé à Shenyang, capitale de la province du Liaoning.

eGT a été créé en septembre 2017 par Renault (25 %), Nissan (25 %) et Dongfeng (50 %). La société basée dans la ville de Shiyan (province du Hubei) est dédiée au développement de K-ZE (chine)/Spring (Europe). Les premiers véhicules destines a l'Europe sont sortis de l'usine à la fin de l'année 2020.

Par ailleurs en avril 2019, Renault et Nissan ont créé une nouvelle plateforme d'innovation commune à Shanghai détenue à 50/50 sous le nom de « Alliance Innovation Lab Shanghai (AIL-SH) ». La société est chargée de mener des travaux de recherche et de développement sur les véhicules connectés et autonomes. Enfin Renault a ouvert à Shanghai un centre de design.

En juillet 2019, Renault et Jiangling Motors Corporation Group (JMCG) ont annoncé la création d'une joint-venture (JMEV) pour promouvoir le développement de l'industrie des véhicules électriques en Chine, Cette société commercialise des véhicules en Chine sous la marque EV Easy et pourra exporter en dehors de Chine à partir de fin 2021. JMEV est situé à Nanchang, capitale de la province du Jiangxi.

En Inde

À Chennai, l'Alliance poursuit le développement de son site industriel commun avec Nissan (JV RNAIPL). La production a démarré en 2010. Actuellement, le DUSTER, la KWID et, depuis août 2019, le nouveau véhicule TRIBER y sont produits pour Renault. En 2020, Renault a vendu 80 000 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 limite ses activités à l'après-vente.

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

En Afrique du Sud

Suite à l'accord de coopération conclu avec Nissan, LOGAN Pick-up est assemblé localement, dans l'usine Nissan à Rosslyn depuis 2009. LOGAN Pick-up dénommée NP200 est commercialisée sous la marque Nissan.

Depuis décembre 2013, Renault South Africa (RSA) est détenue à 40 % par Renault s.a.s. et à 60 % par Motus. Motus est la nouvelle société créée fin 2017 pour regrouper toutes les activités automobiles du groupe Imperial – partenaire commercial historique de Renault dans le pays. Ce partenariat a permis d'accélérer le développement du Groupe Renault dans le pays, passant d'une part de marché 2014 de 3,0 % à 4,6 % en 2020.

En 2020, le TRIBER a été lancé sur le marché. Les ventes de Renault en Afrique du Sud ont atteint 16 600 véhicules.

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 %).

L'usine est à l'arrêt depuis janvier 2020.

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.

1.1.4 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.

1.1.4.1 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.

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

Lancée en 2012, l'activité de collecte d'épargne est présente sur six marchés : France, Allemagne, Autriche, Royaume-Uni, Brésil et depuis novembre 2020 en Espagne. La collecte de dépôts constitue un levier de diversification des sources de refinancement de son activité. Les montants collectés atteignent 20,5 milliards d'euros, soit environ 43 % des actifs nets à fin [(1)] décembre 2020.

1.1.4.3 3 800 collaborateurs engagés sur 36 pays

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

Activité commerciale

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le marché automobile mondial résiste sur le deuxième semestre après sa chute sur le premier semestre. RCI Bank and Services réalise un taux d'intervention Financements en progression de 3,1 points à 45,3 %.

RCI Bank and Services a financé 1 520 330 dossiers au cours de l'année 2020, en retrait de 15,5 % par rapport à 2019. L'activité Financements VO affiche un recul limité de 5,2 % par rapport à 2019 avec 349 243 dossiers financés.

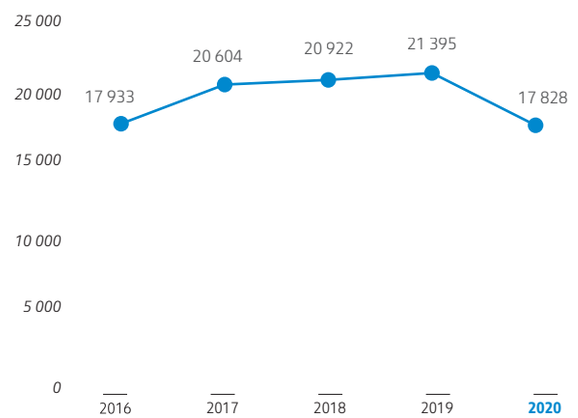
Hors Turquie, Russie et Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), le taux d'intervention Financement s'élève à 47,5 %, contre 44,2 % en 2019.

Les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) générés s'élèvent à 17,8 milliards d'euros.

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

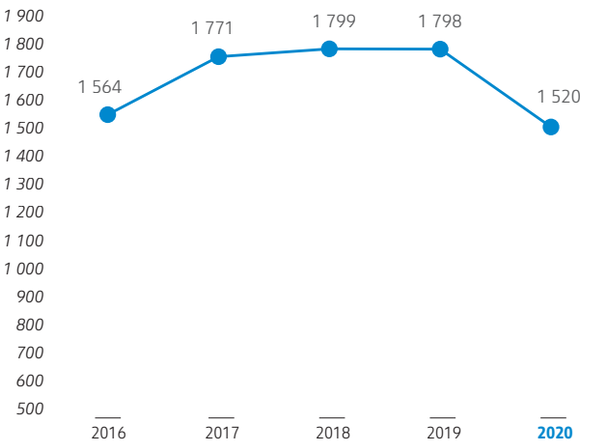
NOUVEAUX FINANCEMENTS

(hors prêts personnels et cartes de crédit)
(en millions d'euros)



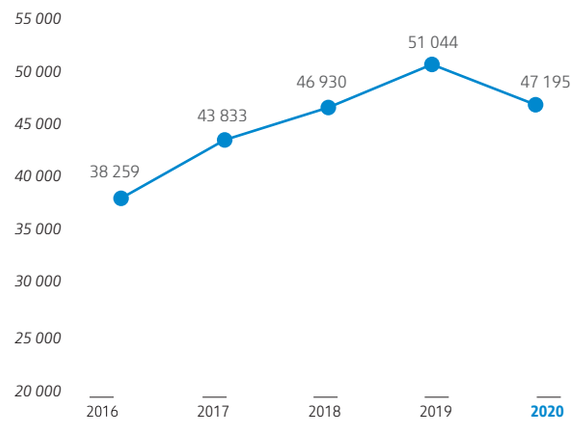
NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS VÉHICULES

(en milliers)



ACTIFS NETS À FIN [1]

(en millions d'euros)



(1) Actifs nets à fin : en cours net total à fin + opérations de locationopérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.

Les actifs productifs moyens (APM) [1] liés à l'activité Clientèle s'élèvent à 37,6 Md€, soit une hausse de 1,1 %. Les actifs productifs moyens liés à l'activité Réseau s'établissent à 9,3 Md€, soit une baisse de 8,8 % en lien avec une nouvelle politique d'optimisation des stocks de véhicules du réseau. Au global, les actifs productifs moyens s'établissent à 46,9 Md€, soit un retrait de 1,1 % par rapport 2019.

Pilier de la stratégie du groupe, le nombre de services vendus sur les douze derniers mois représente 4,6 millions de contrats d'assurances et de services, en retrait de 9,6 %, dont 70 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

La Région Europe réalise le taux d'intervention Financements le plus élevé parmi les Régions du groupe RCI avec 48,9 %, en hausse de 3,5 points par rapport à l'an passé.

Le taux d'intervention Financements sur la Région Amériques s'établit à 41,6 %, en hausse de 3,6 points par rapport à 2019, tiré par les bonnes performances du Brésil et la Colombie qui réalisent respectivement un taux d'intervention élevé à 41,1 % et 62,8 %.

Le taux d'intervention Financements de la Région Afrique - Moyen-Orient – Inde et Pacifique s'élève à 41,8 %, soit une progression de 0,9 point par rapport à 2019. En Corée, plus d'un VN sur deux vendus par Renault Samsung Motors est financé par RCI Bank and Services qui réalise ainsi un taux d'intervention Financements à 57,3 %, en légère baisse de 2,2 points par rapport à 2019.

Le taux d'intervention Financements de la Région Eurasie s'établit à 35,0 %, bénéficiant notamment des bonnes performances de la Turquie qui réalise un taux d'intervention Financements en forte croissance de 13,9 points pour atteindre 33,8 %. C'est également le cas en Russie, avec un taux d'intervention Financements à 36,5 %, en nette progression de 4,4 points par rapport à 2019.

Les résultats

Le produit net bancaire (PNB) atteint 1 955 M€, en recul de 6,7 % par rapport à 2019. La contribution des activités de Services au PNB continue sa progression (+ 1,8 % comparé à l'an passé) et représente maintenant un tiers du PNB.

Les frais de fonctionnement s'élèvent à 585 M€, soit 1,25 % des APM, enregistrant une amélioration de 11 M€ et de 1 point de base par rapport à l'année précédente. Avec un coefficient d'exploitation à 29,9 %, en légère augmentation de 1,4 point, RCI Bank and Services témoigne de sa capacité à adapter ses frais de fonctionnement au niveau de son activité et s'inscrit pleinement dans le plan de réduction des coûts fixes du groupe Renault.

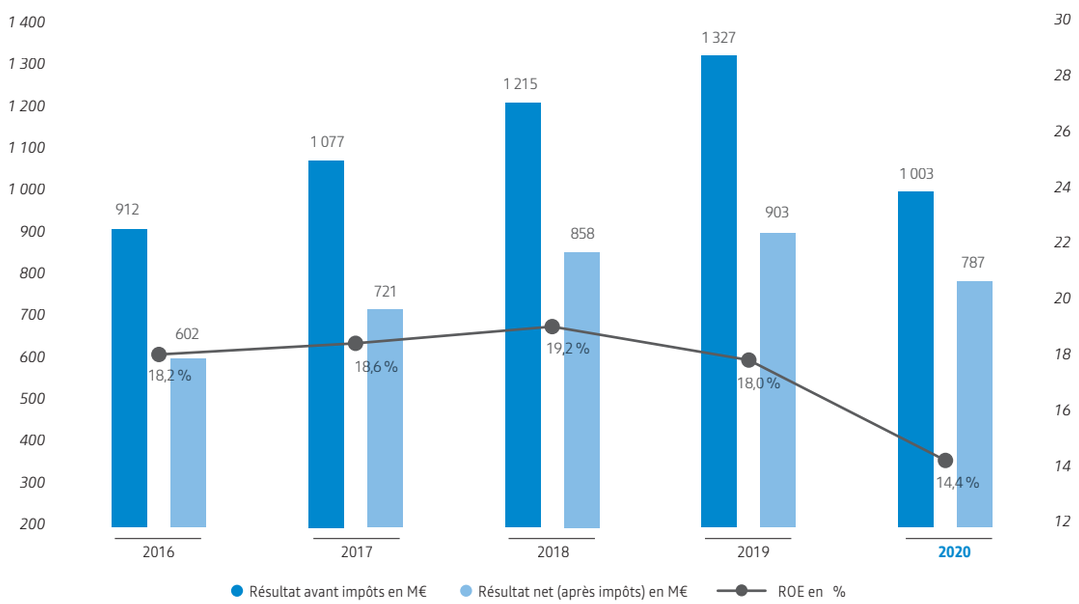
Le coût du risque sur l'activité Clientèle (financement des particuliers et des entreprises) est en hausse à 0,89 % des APM en 2020 contre 0,47 % des APM l'année passée. Cette dégradation s'explique par l'augmentation des provisions à la suite des répercussions négatives des politiques de confinement sur plusieurs secteurs de l'économie et à la légère hausse de la quote-part des créances non performantes dans l'encours. Le coût du risque sur l'activité Réseaux (financement des concessionnaires) est également impacté négativement par l'actualisation des prévisions macro-économiques dans le cadre du provisionnement *forward-looking* IFRS 9 et s'établit à 0,19 % de l'APM en 2020 contre -0,09 % (reprise de provisions) en 2019. Le coût du risque total s'établit donc à 0,75 % des APM contre 0,37 % en 2019.

Le résultat avant impôts s'établit à 1 003 M€ à fin 2020, contre 1 327 M€ en 2019. Cette baisse résulte principalement de l'augmentation du coût du risque pour 176 M€, d'un effet de change négatif de 36 M€ lié à la dévaluation du réal brésilien et du peso argentin, et de de la non-répétition des impacts positifs non récurrents liés à des cessions réalisées en 2019.

Le résultat net consolidé – part des actionnaires de la société mère – atteint 787 M€ en 2020, contre 903 M€ en 2019.

RÉSULTATS

(en millions d'euros)



(1) Le résultat après impôts est impacté des impôts différés 47 M€ à fin 2018.
(2) Hors impact impôts différés, le ROE atteint 18,1 % en 2018.
(3) Hors impact des start-ups, le ROE atteint 17,6 % en 2019 contre 19,8 % en 2018.

Le bilan

Sur l'année 2020, l'activité commerciale a été négativement impactée par la crise sanitaire. La baisse du nombre de dossiers de financements octroyés aux particuliers et aux entreprises, ainsi que la nouvelle politique d'optimisation des stocks de véhicules du réseau, ont entraîné une diminution des actifs nets à fin. À fin décembre 2020, ils atteignent 47,2 Md€, contre 51,0 Md€ à fin décembre 2019 (- 7,5 %).

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 6 273 millions d'euros contre 5 702 millions d'euros à fin décembre 2019 (+ 10,0 %).

La solvabilité

Le ratio de solvabilité [1] global s'établit à 19,83 % dont (CET1 à 17,34%) à fin décembre 2020, contre 17,73% (CET1 à 15,27 %) à fin décembre 2019 [2]. Cette évolution résulte principalement [3] de la génération de capital organique [4], le dividende prévisionnel 2020 étant limité à 69 M€ en 2020, conformément aux recommandations de la BCE sur les paiements de dividendes. Si ces recommandations ne sont pas étendues au-delà du 30/09/2021, et en l'absence d'événement défavorable non anticipé, RCI prévoit de verser dès que possible un dividende complémentaire d'environ 930 M€ qui impacterait le ratio CET1 à hauteur de -2,7 %.

Politique financière

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a profondément affecté les économies et les marchés tout au long de l'année 2020. Les États et les banques centrales se sont rapidement mobilisés pour éviter une crise économique majeure et durable.

Initialement concentrée en Chine et en Asie, l'épidémie de coronavirus s'est propagée à l'échelle mondiale. Entre mars et avril 2020, les craintes de crise sanitaire ont conduit de nombreux pays à instaurer des mesures de confinement strictes. Ces mesures ont eu un impact majeur sur l'activité économique et la consommation. Pour éviter que cette crise sanitaire ne déclenche une crise économique majeure, les grandes banques centrales ont pris des mesures de politique monétaire de grande ampleur.

Aux États-Unis, la Federal Reserve a réactivé un programme d'achat d'actifs comprenant obligations d'État, de municipalités, d'entreprises, de titres hypothécaires et de titrisations pour un montant total de 2 600 Mds USD. Elle a également porté le taux des Fed Funds à 0-0,25 %, soit une baisse de 150 pb depuis début mars et annoncé envisager de les conserver à un niveau proche de 0 jusqu'à au moins 2022. En juillet, l'institution a modifié sa politique long terme pour atteindre un taux d'intérêt cible moyen de 2 % et permettre une flexibilité monétaire visant à retrouver un marché de plein emploi.

La Banque centrale européenne a introduit un nouveau programme d'achats d'urgence face à la pandémie. Initialement annoncé pour 750 milliards d'euros, le Pandemic Emergency Purchase Programme ou PEPP a été par la suite porté à 1 850Mds Euro. Les termes du TLTRO III ont également été assouplis par une baisse du taux et une recalibration à la baisse des cibles de croissance que les banques doivent atteindre pour bénéficier du taux bonifié. En juillet, les 27 États européens ont également trouvé un accord sur un plan de relance de 750 milliards d'euros, réparti entre 390 milliards d'euros de subventions et 360 milliards de prêts destinés à financer les efforts de relance post-pandémie.

La Banque d'Angleterre a suivi les actions de la Fed et de la BCE et baissé en deux étapes son taux de base qui est ainsi passé de 75 pb à 10 pb et renforcé son programme de rachat d'obligations d'État ou d'entreprises investment grade non bancaires de 200 Md£ en mars 2020.

Les indices actions ont néanmoins connu des baisses marquées en février et mars et les *spread* de crédit se sont significativement écartés. Au cours du deuxième semestre, marqué par la fin des dispositifs de confinement, les conditions de marché se sont graduellement normalisées avant de connaitre une remontée temporaire de l'aversion au risque liée à la résurgence de la crise sanitaire fin octobre. L'élection début novembre d'un nouveau président Démocrate aux États-Unis et les espoirs grandissants de la mise au point d'un vaccin efficace contre la COVID-19 ont alors permis un net rebond des marchés actions ainsi qu'un resserrement des primes de risque sur le marché obligataire. L'accord trouvé sur les conditions du Brexit et le début des campagnes de vaccination contre la COVID-19 ont par ailleurs soutenu les marchés début 2021.

Après un point bas à -36 %, l'indice Eurostox 50 finit l'année en recul de -5 %. En parallèle, les spreads de crédit sur obligations d'entreprise (Indice IBOXX corporate overall) ont connu une volatilité similaire, passant de 70 pb en janvier à 200 pb à fin mars, avant de terminer l'année à 74 pb.

Au cours de l'année, le recours aux financements de marché a été modeste et l'entreprise a été peu impactée par la hausse des coûts de financements. Cette situation résulte de tombées obligataires 2020 plus faibles qu'au cours des années passées (anticipation du refinancement du TLTRO II lancé en 2016), du ralentissement des ventes automobiles et de la baisse des volumes de nouveaux crédits qui en a résulté. Une émission obligataire de 750 M€ sur sept ans à taux fixe a été réalisée en janvier.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 2,8 Md€ depuis décembre 2019 et atteignent 20,5 Md€ au 31 décembre 2020, représentant 43 % des actifs nets à fin décembre.

Sur le segment du refinancement sécurisé, les titrisations privées de prêts automobiles au Royaume-Uni et de leasing en Allemagne ont vu leurs périodes revolving étendues pour une année supplémentaire. La filiale française a par ailleurs procédé à sa première titrisation de créances de location avec option d'achat (LOA) automobiles en France pour 991,5 M€ répartis entre 950 M€ de titres seniors (dont 200 m auto-souscrits) et de 41,5 M€ de titres subordonnés.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,5 Md€ de lignes bancaires confirmées non tirées, 4,5 Md€ de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 7,4 Md€ d'actifs hautement liquides (HQLA) permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant plus de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure. Au 31 décembre 2020, la réserve de liquidité de RCI Banque (périmètre Europe) s'établit à 16,6 Md€, en augmentation de +7,1 Md€ comparé à fin 2019.

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.

(1) Ratio intégrant les bénéfices intermédiaires net des dividendes prévisionnels, sous réserve de validation du régulateur conformément à l'article 26 § 2 du règlement (UE)575/2013.
(2) Impact de l'annulation de 300 M€ de dividende résiduel au titre des bénéfices 2019 de +86 points de base sur le CET1 au 31/12/2019.
(3) Impacts négatifs TRIM globalement conformes aux attentes communiquées en février 2020 et compensés par l'activation de certaines options du CRR (compensation des impôts différés, facteur de conversion du crédit).
(4) Résultat net moins distribution de dividendes en 2020.

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 2020, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur la marge nette d'intérêts (MNI) du groupe de :

- +4,3 M€ en EUR ;
- -0,6 M€ en BRL ;
- +0,6 M€ en KRW ;
- -0,3 M€ en GBP ;
- -0,1 M€ en PLN ;
- +0,2 M€ en CZK ;
- +0,5 M€ en CHF.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 9,4 M€.

La position de change transactionnelle [(1)] consolidée du groupe RCI Banque atteint 5,8 M€.

1.1.5 Les Services de mobilité

Le 9 octobre 2019. Le Groupe Renault a créé Renault M.A.I (Mobility As an Industry) pour accélérer son développement dans les nouvelles mobilités et nouer des partenariats stratégiques.

Afin d'anticiper et d'accompagner les transformations profondes des modes de vie et de consommation, le Groupe Renault s'est engagé depuis quatre ans dans le développement de nouveaux services de mobilité partagée, avec ou sans chauffeur (Renault MOBILITY, ZITY à Madrid puis à Paris, Marcel), et en réalisant des acquisitions et des prises de participation très ciblées dans diverses start-ups spécialisées dans ce domaine (Karhoo, Yuso, Como, iCabbi, Glide.io)

Renault M.A.I. (Mobility As an Industry) est une filiale d'activité exclusivement dédiée aux nouvelles mobilités.

(1) Position de change excluant les titres de participations au capital des filiales.

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 2020 : 35 667 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 30 930 personnes.

RCI Banque S.A.

15 rue d'Uzès 75002 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 2020 : 17,9 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2020 : 58 886 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 3 794 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 2020 : 4 358 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 6 860 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 2020 : 6 237 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 10 806 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 2020 : 1 699 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 288 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 2020 : 3 291 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 383 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 2020 : 2 051 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 229 personnes.

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 2020 : 1 392 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 2 410 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 2020 : 2 917 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 28 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 2020 : 1 148 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 160 personnes.

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

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 2020 : 919 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 175 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 2020 : 1 430 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 6 436 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 2020 : 494 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 2 010 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 2020 : 2 471 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 4 014 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 2020 : 47 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 458 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 2020 : 647 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 771 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 2020 : 2 094 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 6 652 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 2020 : 3 717 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 6 894 personnes.

SC Automobile Dacia SA

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 2020 : 3 767 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 13 484 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 2020 : 1 381 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 2 994 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 2020 : 622 millions d'euros. Effectifs au 31 décembre 2020 : 221 personnes

PAO AVTOVAZ

Yuzhnoye Shosse, 36, 445633, Togliatti, Samara (Russie)

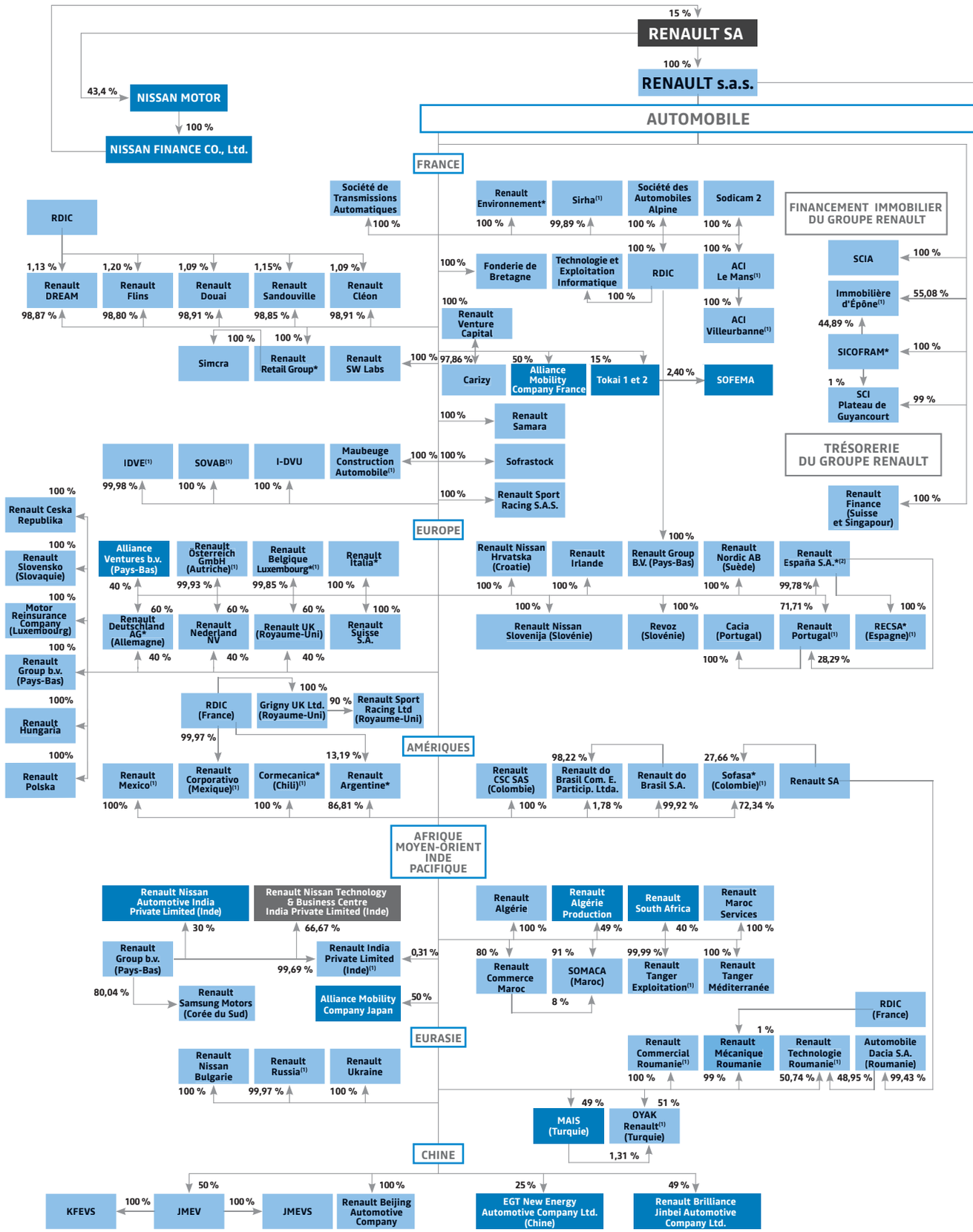
Participation indirecte de 67,61% du Groupe Renault.

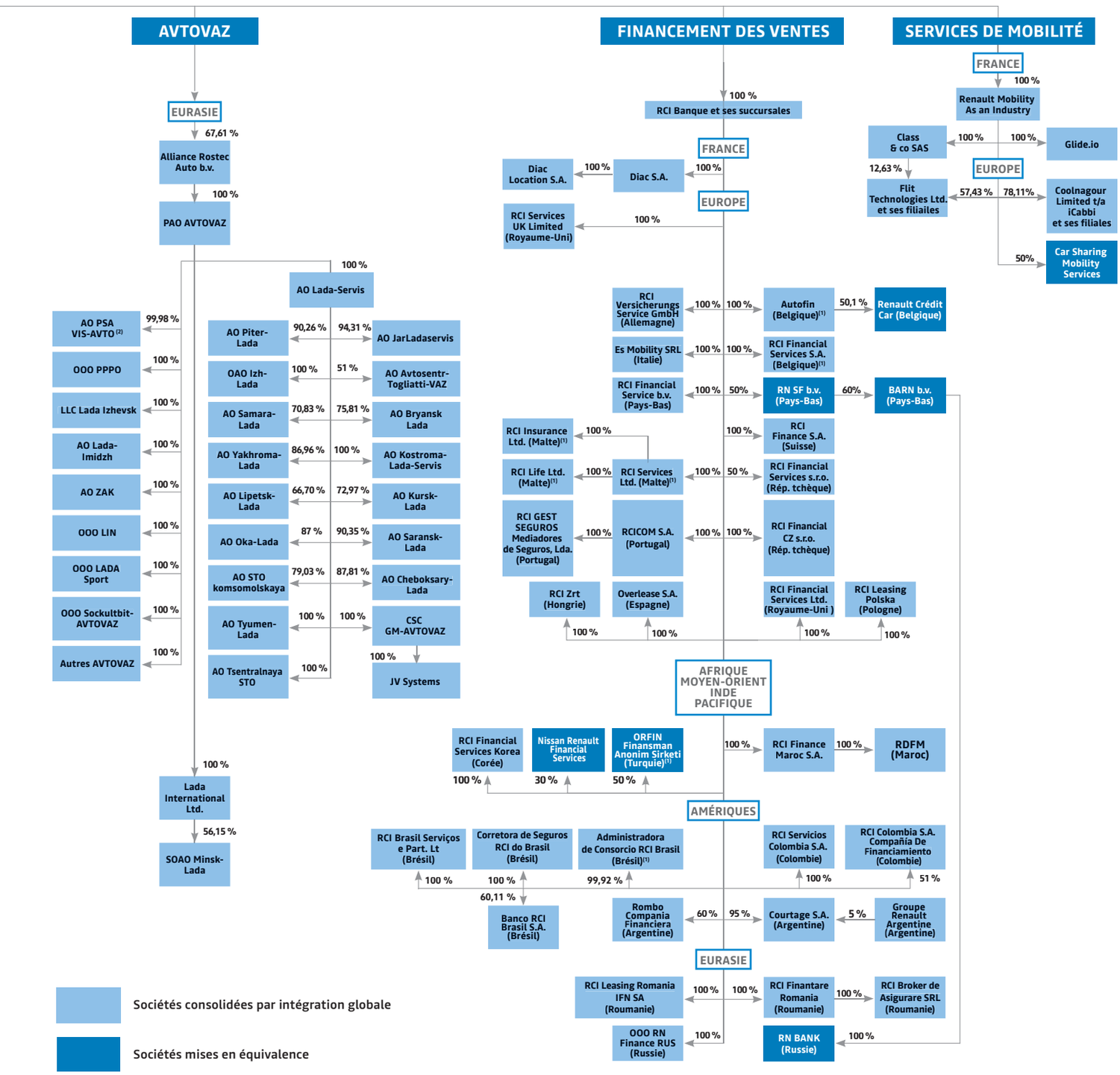
Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Lada.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2020 : 3 008 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2020 : 34 142 personnes.

1.1.6.2 L'organigramme détaillé consolidé du Groupe au 31 décembre 2020





Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés mises en équivalence

Sociétés consolidées suivant le pourcentage d'intérêt de chaque élément de bilan et de compte de résultat

* et filiales

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

1945

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



1972

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



1984

Lancement Renault ESPACE : **le premier monospace de l'histoire.**

Novembre 1994

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

1998

Au moment où Renault fête ses 100 ans, le Technocentre est inauguré à Guyancourt en France. Ce centre d'ingénierie est conçu pour **regrouper tous les acteurs de la conception des nouveaux modèles de la marque.**

1999

Renault et Nissan scellent un accord, socle d'une **coopération mêlant échange de participation et collaboration industrielle.** Renault prend 36,8 % du capital de Nissan. L'Alliance Renault-Nissan voit le jour.

2000

Après Dacia, Renault acquiert 70,1 % du capital de Samsung Motors et crée ainsi **Renault Samsung Motors, qui produit et commercialise des véhicules en Corée.**

2003

L'année MEGANE II, avec cinq carrosseries 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.**



2005-2006

Pendant ces deux années, Fernando Alonso remporte le titre de champion du monde au volant d'une Renault. **L'écurie Renault F1 Team remporte donc en 2005 et 2006 le titre de champion du monde des constructeurs.**

2008

Renault prend 25 % des parts du constructeur AVTOVAZ, leader du marché russe avec la marque LADA.

2010

- Révélé au Mondial de Paris, le **concept-car DeZir marque le renouveau de la stratégie design** de Renault sous l'impulsion de Laurens van den Acker. Il représente le 1er pétale (Love) de la marguerite du cycle de la vie autour duquel s'articule cette stratégie.



- 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.

2013

- Lancement de **ZOE, véhicule 100 % électrique.**



- L'année 2013 est également marquée par la signature d'une **joint-venture entre Renault et le constructeur chinois Dongfeng**, la DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company). Cette signature ouvre la voie à la **construction d'une usine à Wuhan.**

2015

- **ALPINE fête 60 ans** de passion sportive en dévoilant son nouveau show-car ALPINE Célébration, spécialement préparé pour Le Mans.



2016

- Après DeZir en 2010, Renault dévoile un nouveau concept-car : TreZor.
- Le constructeur automobile japonais Mitsubishi rejoint l'Alliance formée par Renault et Nissan.

2017

- Le Groupe dévoile **SYMBIOZ**. Ce concept-car illustre la vision du Groupe Renault de l'automobile et sa place dans la société d'ici à 2030.
- Création de **eGT New Energy Automotive Co. Ttd,** nouvelle co-entreprise (Renault 25 %, Nissan 25 %, Dongfeng 50 %) pour développer la **mobilité zéro émission en Chine.**
- Groupe Renault et Brilliance China Automotive signent un accord pour la **création d'une joint-venture de fabrication et de ventes de véhicules utilitaires en Chine** sur trois segments et trois marques – Jinbei, Renault et Huasong.



2018

- **Les 3 concept de robots-véhicules EZ-GO, EZ-PRO et EZ-ULTIMO**, illustrent la vision du Groupe de la mobilité urbaine et partagée du futur.
- Renault fête ses **120 ANS DE MOBILITÉ** : une nouvelle ère s'ouvre dans le monde des transports et notre vision reste la même : assurer une mobilité durable pour tous, aujourd'hui et demain.

2019

- **Création d'une nouvelle branche d'activité de services de mobilité : Renault M.A.I (Mobility as an Industry).**
- **Lancement de Nouvelle ZOE, troisième génération de la citadine électrique la plus vendue en Europe qui développe son autonomie (jusqu'à 395 km).**
- **Lancement de TRIBER en Inde, un tout nouveau modèle spacieux et ultra-modulaire pouvant loger jusqu'à 7 adultes dans moins de 4 mètres de long. Une première mondiale spécialement conçue pour le marché indien.**
- **Arrivée de la technologie hybride E-TECH sur CLIO E-TECH Hybrid et CAPTUR E-TECH Plug-in Hybrid (hybride rechargeable).**



1.2 L'ALLIANCE

1.2.1 Présentation générale

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 plus de 20 ans, ce partenariat offre un modèle unique, pragmatique et agile, toujours à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires. Étendu au groupe Mitsubishi, il forme la plus grande alliance automobile mondiale.

L'Alliance affiche 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.).

1.2.2 Historique

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.

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 »).

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.

En application du RAMA, la société Renault-Nissan B.V. (« RNBV ») a été constituée le 28 mars 2002. Cette société, basée à Amsterdam, est détenue à parts égales par Renault et Nissan depuis 2002. Elle a été conçue pour coordonner les activités communes à l'échelle mondiale et contribuer à l'élaboration de la stratégie et de la planification à moyen et long terme de l'Alliance (voir section 1.2.3.2 *Pouvoirs de RNBV*).

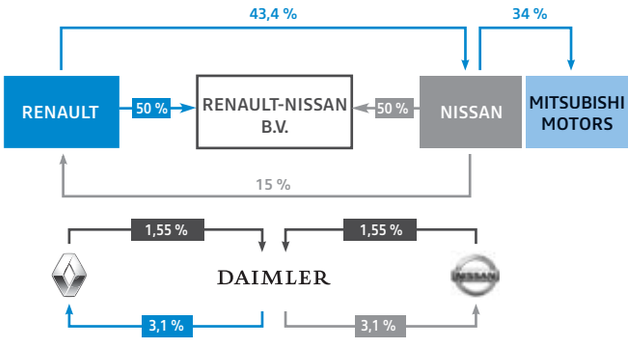
À l'occasion de la montée de l'État au capital de Renault en 2015, puis de l'instauration des droits de vote double, le Conseil d'administration de Renault a autorisé le 11 décembre 2015 la conclusion des accords suivants que l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le 29 avril 2016 :

- 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.



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.

Le 12 mars 2019 est créé le Conseil opérationnel de l'Alliance, organe de supervision des opérations et de la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors, signe d'un nouveau départ de la première alliance automobile mondiale.

1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance en 2020

1.2.3.1 Le Conseil opérationnel de l'Alliance

Le Conseil opérationnel de l'Alliance créé le 12 mars 2019 est chargé de la coordination opérationnelle entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors et des nouvelles initiatives de nature à créer de la valeur pour leurs actionnaires et salariés respectifs.

Ce nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance est 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).

Au 31 décembre 2020, le Conseil opérationnel de l'Alliance était composé de M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault et Président du Conseil opérationnel de l'Alliance, du Directeur général de Nissan, M. Makoto Uchida, du Directeur général de Renault, M. Luca de Meo et du Directeur général de Mitsubishi Motors, M. Takao Kato (suite à la démission et au décès de M. Osamu Masuko en août 2020).

Les décisions du Conseil opérationnel de l'Alliance sont prises par l'ensemble des membres par consensus, conformément à la logique « gagnant-gagnant » de l'Alliance. Le Conseil opérationnel de l'Alliance se réunit mensuellement, et aussi souvent que l'intérêt de l'Alliance l'exige, à Paris ou à Yokohama ou en visioconférence lorsque nécessaire.

Le Conseil opérationnel de l'Alliance supervise les opérations et la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors. En pratique, le Conseil remplace RNBV dans ses fonctions de gouvernance. Pour autant, RNBV continue à exister et intervient 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 statuts de Renault s.a.s. et de RNBV.

Le Secrétaire général d'Alliance, M. Hadi Zablit, nommé en décembre 2019, a pour rôle de coordonner et faciliter les grands projets de l'Alliance qui vont être lancés afin d'accélérer l'efficacité opérationnelle des entreprises respectives. Il rend compte au Conseil opérationnel de l'Alliance.

Le Conseil opérationnel de l'Alliance est assisté de comités opérationnels spécifiques qui formulent des recommandations sur les nouvelles pistes de création de valeur entre les trois constructeurs automobiles. Au cours de l'année 2020, le Conseil opérationnel de l'Alliance a travaillé sur des programmes visant à améliorer et à accélérer de manière significative l'efficacité opérationnelle de l'Alliance dans l'intérêt des trois entreprises, incluant des plans d'action visant à maximiser la contribution de l'Alliance afin de soutenir le plan stratégique et le résultat d'exploitation de chaque entreprise.

En 2020, les trois entreprises partenaires ont réaffirmé que l'Alliance est essentielle à la croissance stratégique et à l'amélioration de la compétitivité de chacune d'entre elles.

Ainsi, le 27 mai 2020, l'Alliance a annoncé l'adoption d'un nouveau *business model* de coopération.

Les partenaires de l'Alliance s'appuieront sur le schéma « *leader-follower* » afin de renforcer l'efficacité et la compétitivité des véhicules et des technologies.

Chaque membre deviendra référent dans les régions où il possède les meilleurs atouts stratégiques et y agira comme facilitateur et soutien de la compétitivité des autres.

Les trois membres prévoient de s'appuyer sur les atouts existants de l'Alliance, comme les achats communs, en tirant parti de leur position de leader et de leurs atouts géographiques respectifs pour soutenir le développement de leurs partenaires.

Il s'agit de :

- renforcer la stratégie de standardisation de l'Alliance, depuis la plateforme jusqu'au véhicule complet ;
- par segment de produits, déterminer un « véhicule mère » (voiture *leader*), et les « véhicules sœurs » (voitures *followers*), développés par l'entreprise leader avec le soutien de l'équipe des *followers* ;
- veiller à ce que les véhicules leaders et followers des trois entreprises soient produits dans un environnement le plus compétitif possible, y compris en regroupant la production lorsque cela est jugé pertinent ;
- continuer à développer les synergies sur les véhicules utilitaires, où le modèle « *leader-follower* » est déjà appliqué.

Cela devrait permettre de réduire les coûts et les dépenses d'investissements par modèle jusqu'à 40 % pour les véhicules conçus sous ce nouveau schéma. Ces avantages devraient venir s'ajouter aux synergies déjà réalisées aujourd'hui.

L'Alliance a également approuvé le principe de la désignation de différentes parties du monde comme « régions de référence », chaque entreprise se concentrant sur ses régions clés dans le but d'être parmi les plus compétitives et de servir de référence aux autres afin de renforcer leur propre compétitivité.

Selon ce principe, Nissan deviendra le référent en Chine, Amérique du Nord et Japon ; Renault pour l'Europe, la Russie, l'Amérique du Sud et l'Afrique du Nord ; et Mitsubishi Motors pour l'ASEAN et l'Océanie.

Chaque membre devenant une entreprise de référence dans sa région respective, les synergies augmenteront afin de maximiser le partage des coûts fixes, ainsi que l'exploitation des actifs de chaque entreprise.

En tenant compte de tous ces éléments, près de 50 % des modèles de l'Alliance seront développés et produits sous le système « *leader-follower* » d'ici à 2025.

En termes d'efficacité technologique, les membres de l'Alliance continueront à capitaliser sur les actifs existants afin de garantir que chaque entreprise membre poursuit le partage des investissements dans les plateformes, les groupes motopropulseurs et les technologies. Ce partage a d'ores et déjà prouvé son efficacité dans le développement des groupes motopropulseurs et des plateformes et a permis de réussir le lancement de la plateforme CMF-B pour Renault CLIO et Nissan Juke, ainsi que la plateforme Kei Car pour Nissan Dayz et Mitsubishi eK Wagon. Les plateforme CMF-C/D et CMF-EV suivront bientôt.

Le nouveau *business model* sera étendu des plateformes et des groupes motopropulseurs à toutes les technologies clés, le leadership étant attribué comme suit :

- conduite autonome : Nissan ;
- technologies des voitures connectées : Renault pour la plateforme Android et Nissan en Chine ;
- E-body - le système principal de l'architecture électrique-électronique : Renault ;
- moteur e-PowerTrain (ePT) : CMF-A/B ePT – Renault ; CMF-EV ePT – Nissan ;
- PHEV pour les segments C/D : Mitsubishi.

Ce nouveau modèle de coopération permettra aux entreprises membres de tirer le meilleur parti de leur expertise et de leur compétitivité pour renforcer l'Alliance dans son ensemble dans un environnement automobile mondial en pleine mutation.

1.2.3.2 Renault-Nissan B.V. (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. 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.

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.

Cette société n'est pas consolidée du fait de son caractère non significatif, conformément aux principes comptables décrits dans la note 2-B des comptes consolidés présentés dans la section 4-2.

Pouvoirs de 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.

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.

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.

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 est composé 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.

En application des statuts de RNBV, 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'intérêts dans le processus de prise de décision, il s'abstient de prendre part à la décision.

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.

1.2.4 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 cofinancer 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. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil opérationnel de l'Alliance et M. Ola Kaellenius, Président du Directoire de Daimler AG et CEO de Mercedes-Benz 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.

En 2018, Mitsubishi Motors a été pleinement intégré dans la coopération avec Daimler. La coopération entre l'Alliance et Daimler comprend désormais des 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, une version électrique de TWINGO a été lancée en 2020. Les 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, celle de la TWINGO est produite à Novo Mesto (Slovénie) ;
- Renault a développé pour Daimler un petit véhicule utilitaire basé sur KANGOO. Ce véhicule est fabriqué dans l'usine Renault de Maubeuge depuis 2012. Les successeurs de KANGOO et de CITAN sont actuellement en cours de développement en versions thermique ou électrique ;
- Renault continue à fournir à Daimler des moteurs et boîtes de vitesse, notamment un diesel 1.7 l pour certains véhicules utilitaires Mercedes-Benz ;
- l'Alliance et Daimler AG ont développé conjointement une nouvelle famille de petits moteurs à essence turbo-compressés à injection directe (1 l et 1.3 l). Ces 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.

1.2.4.1 Valeur des opérations communes en 2020

Le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2020 à hauteur de 1 361 millions d'euros (1 896 millions d'euros en 2019) dont environ 1 000 millions d'euros de véhicules (1 046 millions d'euros en 2019), 277 millions d'euros d'organes (655 millions d'euros en 2019) et 84 millions d'euros de prestations diverses (195 millions d'euros en 2019) (cf. note 12 J des comptes consolidés de Renault).

1.2.4.2 Sites de production mondiaux de l'Alliance

Implantations industrielles (1)

et volume de ventes 2020* des 10 premiers marchés

USINES GROUPE RENAULT
Véhicules particuliers (VP)
Véhicules utilitaires (VU)
Châssis, moteurs, boîtes de vitesses
Fonderie

USINES PARTENAIRES
Véhicules particuliers (VP)
Véhicules utilitaires (VU)

SITES DE LOGISTIQUE
Plateforme logistique

SITES DE L'ALLIANCE
Usine de l'Alliance
Renault-Nissan

SITES FRANCE
Batilly (Sovab)
Caudan (Fonderie de Bretagne)
Choisy-le-Roi
Cléon
Dieppe (Alpine)
Douai
Flins
Le Mans
Maubeuge (MCA)
Ruitz (STA)
Saint-André-de-l'Eure (Sofrastock International)
Sandouville
Villeurbanne

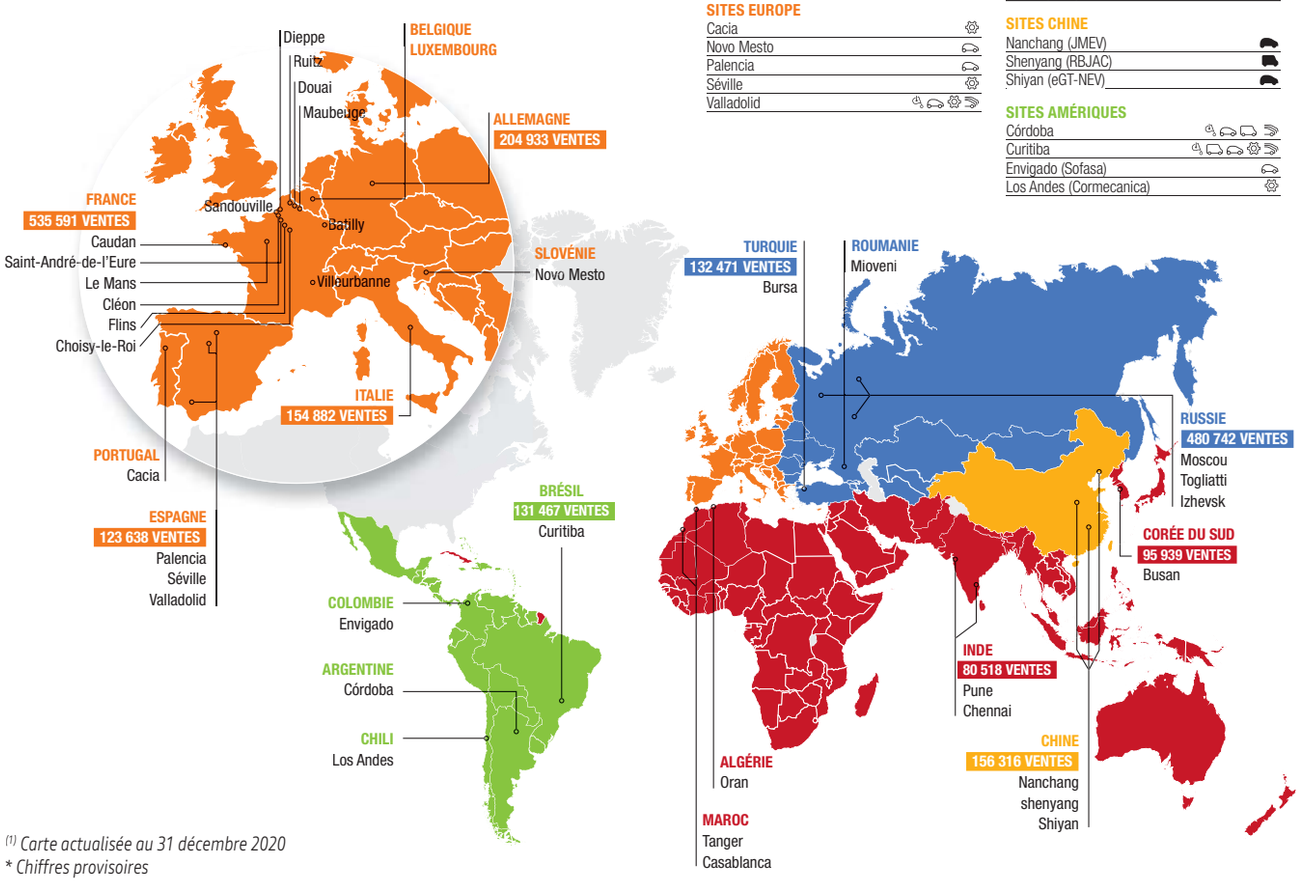
SITES EUROPE
Cacia
Novo Mesto
Palencia
Séville
Valladolid

SITES EURASIE
Bursa (Oyak-Renault)
Izhevsk (AVTOVAZ)
Mioveni (Dacia)
Moscou
Togliatti (AVTOVAZ)

SITES AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE ET PACIFIQUE
Casablanca (Somaca)
Chennai (Renault-Nissan)
Oran
Pune
Tanger (Renault-Nissan)
Busan (RSM)

SITES CHINE
Nanchang (JMEV)
Shenyang (RBJAC)
Shiyan (eGT-NEV)

SITES AMÉRIQUES
Córdoba
Curitiba
Envigado (Sofasa)
Los Andes (Cormecanica)



(1) *Carte actualisée au 31 décembre 2020*
* *Chiffres provisoires*

1.2.5 Résultats Nissan 2020

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.

1.2.5.1 Exercice 2020 de Nissan après neuf mois

Pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2020, le résultat net de Nissan est une perte de -367,7 milliards de yens (contre un bénéfice de 39,3 milliards de yens pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2019). La marge opérationnelle s'élève à -131,6 milliards de yens pour la période, représentant une marge de -2,5 % sur le chiffre d'affaires net de 5,3 billions de yens. Nissan a vendu 2,8 millions véhicules dans le monde au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2020, une baisse de 24,8 % par rapport à l'année dernière.

1.2.5.2 Contribution de Nissan au résultat net consolidé 2020 de Renault

La contribution de Nissan à la perte de Renault en 2020 a été de -4 970 millions d'euros, contre un bénéfice de 242 millions d'euros en 2019, 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 2020

L'essentiel

PRINCIPAUX CHIFFRES

	2020	2019	Variation
Ventes mondiales Groupe [1] *(en millions de véhicules)*	2,95	3,75	-21,3 %
Chiffre d'affaires Groupe *(en millions d'euros)*	43 474	55 537	-12 063
Marge opérationnelle Groupe *(en millions d'euros)*	-337	2 662	-2 999
(en % CA)	*-0,8 %*	*4,8 %*	*-5,6 pts*
Résultat d'exploitation (en millions d'euros)	-1 999	2 105	-4 104
Contribution entreprises associées *(en millions d'euros)*	-5 145	-190	-4 955
Dont Nissan (en millions d'euros)	*-4 970*	*242*	*-5 212*
Résultat net *(en millions d'euros)*	-8 046	19	-8 065
Résultat net, part du Groupe *(en millions d'euros)*	-8 008	-141	-7 867
Résultat net par action *(en euros)*	-29,51	-0,52	-28,99
Free cash flow opérationnel de l'Automobile [2] *(en millions d'euros)*	-4 551	153	-4 704
Position nette de liquidité de l'Automobile *(en millions d'euros)*	-3 579 au 31/12/2020	+1 734 au 31/12/2019	-5 313
Actifs productifs moyens du Financement des ventes *(en millions d'euros)*	46,9	47,4	-1,1 %

(1) Les ventes mondiales du Groupe incluent celles de Jinbei, Huasong & Shineray.
(2) Free cash flow opérationnel : 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

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le Groupe Renault a vu ses ventes baisser de 21,3 % à 2 951 971 unités. Après un premier semestre 2020 où les principaux marchés du Groupe ont été sévèrement impactés par la pandémie et les mesures de confinement associées, le deuxième semestre a fait état d'une meilleure résilience : les ventes du Groupe en Europe sont restées en ligne avec les marchés.

Sur le marché électrique européen, la marque Renault double ses ventes et confirme son leadership avec 116 196 véhicules électriques vendus. ZOE est la voiture électrique la plus vendue avec une croissance de 114 % à 100 815 unités.

Le Groupe Renault atteint ses objectifs CAFE [1] (voitures particulières et véhicules utilitaires légers) en Europe.

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 43 474 millions d'euros (-21,7 %). Hors impact des devises, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été en baisse de -18,2 %.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 37 736 millions d'euros en baisse de -23,0 %.

L'effet volume est négatif de -19,2 points. Il s'explique essentiellement par la crise sanitaire et, dans une moindre mesure, par le changement de la politique commerciale qui privilégie désormais la profitabilité aux volumes.

Les ventes aux partenaires, sont en repli de -5,1 points, également impactées par la crise sanitaire et par l'arrêt de la production de ROGUE pour Nissan.

L'effet de change, négatif de -2,8 points, est lié à la forte dévaluation du peso argentin, du réal brésilien et de la livre turque, et dans une moindre mesure du rouble russe.

L'effet prix, positif de 3,9 points, provient d'une politique tarifaire plus ambitieuse et des mesures de compensation de ces dévaluations. L'effet mix produit est positif de 1,1 point grâce à l'augmentation des ventes de ZOE.

Les effets « autres » pèsent négativement pour -1 point en raison notamment d'une baisse de la contribution des ventes de pièces et accessoires fortement impactée par les mesures de confinement au premier semestre.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à -337 millions d'euros et représente -0,8 % du chiffre d'affaires (contre 4,8 % en 2019) grâce à un net redressement au second semestre (3,5 % du chiffre d'affaires).

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** est en baisse de -2 734 millions d'euros à -1 450 millions d'euros et représente -3,8 % du chiffre d'affaires contre +2,6 % en 2019. Sur le second semestre, elle est positive de 198 millions d'euros (0,9 % du chiffre d'affaires).

Les éléments suivants expliquent cette variation :

- la baisse de l'activité (volume et ventes à partenaires) a un impact négatif de -2 556 millions d'euros ;
- l'effet mix/prix/enrichissement est positif de 172 millions d'euros malgré l'enrichissement des nouveaux produits et du contenu réglementaire ;

(1) Ces résultats devraient être consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois. CAFE = Corporate Average Fuel Economy.

- l'effet Monozukuri est positif de 36 millions d'euros après prise en compte d'un impact négatif de -479 millions d'euros lié à la hausse des amortissements et à la baisse du taux de capitalisation de la R&D ;
- les matières premières pèsent pour -131 millions d'euros, essentiellement en raison de la hausse du prix des métaux précieux ;
- l'amélioration de 172 millions d'euros des frais généraux s'explique pour partie par la chute de l'activité au premier semestre mais aussi par les efforts de l'entreprise pour limiter ses coûts dans le cadre du « plan 2o22 » ;
- les devises ont un impact de -428 millions d'euros, sous l'effet de la baisse de nos principales devises, et malgré l'effet positif de la dépréciation de la livre turque sur les coûts de production.

La **contribution d'AVTOVAZ à la marge opérationnelle** s'élève à 141 millions d'euros contre 155 millions d'euros en 2019. Ce résultat souligne la résilience d'AVTOVAZ dans le contexte de la crise sanitaire.

La **contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle** du Groupe s'élève à 1 007 millions d'euros contre 1 223 millions d'euros en 2019. Cette baisse s'explique par la chute de l'activité, avec un repli de -17 % des nouveaux financements et par la hausse du coût du risque représentant 0,75 % des encours moyens contre 0,42 % l'an dernier.

La **contribution des Services de Mobilité à la marge opérationnelle** du Groupe s'élève à -35 millions d'euros en 2020.

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -1 662 millions d'euros (contre -557 millions d'euros en 2019). Cette détérioration provient de la forte hausse des coûts de restructuration et de dépréciations d'actifs.

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à -1 999 millions d'euros contre 2 105 millions d'euros en 2019 après la prise en compte de la forte hausse des autres charges d'exploitation liées aux mesures d'amélioration de la compétitivité.

Le **résultat financier** s'élève à -482 millions d'euros, contre -442 millions d'euros en 2019, en raison d'une hausse de l'endettement moyen.

La **contribution des entreprises associées** s'élève à -5 145 millions d'euros, contre -190 millions d'euros en 2019. La contribution de Nissan est négative à hauteur de -4 970 millions d'euros et celles des autres entreprises associées s'établissent à -175 millions d'euros.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de -420 millions d'euros contre une charge de -1 454 millions d'euros en 2019.

Le **résultat net** s'établit à -8 046 millions d'euros et le **résultat net, part du Groupe**, à -8 008 millions d'euros (-29,51 euros par action contre -0,52 euro par action en 2019).

Le ***free cash flow* opérationnel de l'Automobile, y compris AVTOVAZ**, est négatif à hauteur de -4 551 millions d'euros sous l'effet de la chute de la marge opérationnelle, de la variation du besoin en fonds de roulement et de l'absence de paiement de dividende par RCI suite aux décisions de la Banque centrale européenne. Sur le seul second semestre, le *free cash flow* a été positif de 1 824 millions d'euros en raison de la maîtrise des investissements et d'une inversion de la variation du besoin en fonds de roulement, sans toutefois compenser la variation du premier semestre.

La **position nette de liquidité de l'activité Automobile** est négative de -3 579 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre une situation positive de 1 734 millions d'euros au 31 décembre 2019.

L'activité Automobile dispose, au 31 décembre 2020, de **réserves de liquidités** de 16,4 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2020, les **stocks totaux** (y compris le réseau indépendant) s'élèvent à 486 000 véhicules, en baisse de plus de 100 000 unités (-19 %). Ils représentent 61 jours de vente contre 68 jours à fin décembre 2019.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires, prévue le 23 avril 2021, de ne pas verser de dividende au titre de 2020.

Perspectives

La pénurie de composants électroniques qui touche toute l'industrie automobile n'épargne pas le Groupe. Celui-ci met tout en œuvre pour limiter au maximum l'impact sur la production. Le pic de la pénurie devrait être atteint au deuxième trimestre. Notre estimation la plus récente, prenant en compte un rattrapage de production au second semestre, donne un risque de l'ordre de 100 000 véhicules sur l'année 2021.

Conformément au plan Renaulution, le Groupe va poursuivre le déploiement des actions visant à son redressement et confirme les objectifs 2023 communiqués lors de l'annonce de ce plan :

- marge opérationnelle Groupe supérieure à 3 % d'ici 2023 ;
- *free cash flow* [(1)] opérationnel de l'Automobile cumulé de 2021 à 2023 de l'ordre de 3 milliards d'euros ;
- investissements et dépenses de R&D à environ 8 % du chiffre d'affaires d'ici 2023.

(1) Free cash flow opérationnel du secteur Automobile : flux de trésorerie après intérêts et impôts (hors dividendes reçus de sociétés cotées en Bourse) moins investissements corporels et incorporels nets de cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

1.3.1 Performances commerciales

Synthèse

- Dans un contexte de pandémie mondiale de la COVID-19, les ventes mondiales du Groupe Renault en 2020 s'élèvent à 2 951 971 véhicules, en baisse de 21,3 % sur un marché automobile en recul de 14,4 % [1].
- Le Groupe Renault confirme avoir atteint ses objectifs CAFE [2] (voitures particulières et véhicules utilitaires légers) à fin 2020 [3].
- Après un premier semestre 2020 où les principaux marchés du Groupe ont été sévèrement impactés par la pandémie et les mesures de confinement associées, le deuxième semestre fait état d'une meilleure résilience : les ventes du Groupe en Europe sont restées en ligne avec les marchés.
- Sur le marché électrique européen, la marque Renault double ses ventes et confirme son leadership avec 116 196 véhicules électriques vendus. ZOE est la voiture électrique la plus vendue avec une croissance de 114 % à 100 815 unités.
- Le portefeuille de commandes en Europe à fin décembre 2020 est supérieur de 14 % à celui de 2019, notamment grâce à l'attractivité de la nouvelle offre E-TECH hybrides et hybrides rechargeables, tandis que les stocks ont enregistré une baisse de l'ordre de 20 % par rapport à 2019.
- En 2020, le Groupe Renault progresse sur les canaux de vente les plus rentables, la marque Renault augmentant en Europe sa part de marché à particuliers de près d'un point.
- 2021 confirmera la poursuite de la politique commerciale du Groupe orientée vers la profitabilité avec la mise en œuvre complète du plan stratégique Renaulution, présenté le 14 janvier 2021.

Les quinze premiers marchés du Groupe Renault

Ventes		Volumes 2020 [1] *(en unités)*	Part de marché VP+VU 2020 *(en %)*	Évolution part de marché vs 2019 *(en points)*
1	France	535 591	26,1	+0,2
2	Russie	480 742	30,1	+1,2
3	Allemagne	204 933	6,4	+0,1
4	Chine [2]	156 316	0,7	-0,1
5	Italie	154 882	10,1	-0,4
6	Turquie	132 471	17,1	-0,6
7	Brésil	131 467	6,8	-2,2
8	Espagne	123 638	12,2	-0,2
9	Corée du Sud	95 939	5,2	+0,2
10	Inde	80 518	2,8	+0,3
11	Royaume-Uni	74 512	3,9	-0,2
12	Belgique + Luxembourg	65 924	11,8	-1,3
13	Roumanie	59 180	40,5	+2,0
14	Maroc	54 730	41,1	-1,3
15	Pologne	52 188	10,7	-0,4

(1) Chiffres provisoires.
(2) Dont ventes de Jinbei, Huasong & Shineray.

(1) L'évolution du marché mondial toutes marques (MTM) indique la variation annuelle des volumes de ventes de véhicules particuliers et utilitaires** dans les principaux pays y compris USA et Canada, fournis selon les pays par les autorités officielles ou organismes statistiques, et consolidés par le Groupe Renault afin de composer ce marché mondial.*
** Ventes : immatriculations ou livraisons ou facturations selon les données disponibles dans chaque pays consolidé.*
*** Véhicules utilitaires de moins de 5,1 tonnes.*
(2) CAFE : Corporate Average Fuel Economy.
(3) Ces résultats devraient être consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois.

1.3.1.1 L'automobile

1.3.1.1.1 Ventes mondiales le Groupe par région, par marque et par type de véhicules

Véhicules particuliers et utilitaires [2] *(en unités)*	2020 [1]	2019	Variation *(en %)*
GROUPE	**2 951 971**	**3 749 736**	**-21,3**
RÉGION EUROPE	**1 445 354**	**1 945 833**	**-25,7**
Renault	1 055 726	1 370 488	-23,0
Dacia	385 944	564 927	-31,7
Alpine	1 326	4 428	-70,1
Lada	2 358	5 990	-60,6
RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE & PACIFIQUE	**346 275**	**451 282**	**-23,3**
Renault	199 903	279 139	-28,4
Dacia	52 350	88 732	-41,0
Renault Samsung Motors	90 300	79 081	+14,2
Alpine	199	403	-50,6
Lada	2 526	3 034	-16,7
Jinbei & Huasong [3]	997	893	+11,6
RÉGION EURASIE	**743 512**	**748 486**	**-0,7**
Renault	272 164	261 821	+4,0
Dacia	82 691	81 648	+1,3
Alpine	2	0	+++
Lada	378 832	403 663	-6,2
AVTOVAZ (Niva)	9 823	1 354	+++
RÉGION AMÉRIQUE	**260 457**	**424 564**	**-38,7**
Renault	258 228	420 897	-38,6
Alpine	0	1	-100,0
Lada	299	283	+5,7
Jinbei & Huasong [3]	1 930	3 383	-43,0
RÉGION CHINE	**156 373**	**179 571**	**-12,9**
Renault	2 324	21 946	-89,4
Jinbei & Huasong [3]	154 049	157 625	-2,3
PAR MARQUE			
Renault	1 788 345	2 354 291	-24,0
Dacia	520 985	735 307	-29,1
Renault Samsung Motors	90 300	79 081	+14,2
Alpine	1 527	4 832	-68,4
Lada	384 015	412 970	-7,0
AVTOVAZ (Niva)	9 823	1 354	+++
Jinbei & Huasong [3]	156 976	161 901	-3,0
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 431 330	3 125 639	-22,2
Véhicules utilitaires	520 641	624 097	-16,6

(1) Chiffres provisoires.
(2) 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, Mexique où le modèle est immatriculé en VP.
(3) Jinbei & Huasong regroupe les marques Jinbei JV, Jinbei not JV (Shineray et Huarui) et Huasong.

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le Groupe Renault a vu ses ventes baisser de 21,3 % à 2 951 971 unités, sur un marché en repli de 14,4 %. La baisse des ventes du Groupe est principalement due à sa forte exposition dans les pays ayant subi un confinement strict et la suspension de leurs activités commerciales au deuxième trimestre, ainsi qu'un ralentissement au quatrième trimestre, notamment en France. Le Groupe a poursuivi sa politique commerciale privilégiant désormais la profitabilité aux volumes de ventes.

Véhicules électriques : la marque Renault leader en Europe

Sur un marché électrique en forte croissance, la marque Renault confirme son leadership sur le marché électrique en Europe avec 116 196 véhicules vendus, en hausse de 101,9 % par rapport à 2019. **ZOE** est la voiture électrique la plus vendue avec 100 815 unités, en hausse de 114 %. Sur le segment des utilitaires électriques, **KANGOO Z.E.** est le véhicule le plus vendu.

Renault TWINGO Electric et Dacia Spring permettront d'enrichir l'offre électrique du Groupe en 2021.

En plus de sa gamme électrique (BEV), Renault propose depuis l'été une offre **E-TECH hybride et hybride rechargeable** sur ses best-sellers (CLIO, CAPTUR & MEGANE Estate). La marque s'installe ainsi sur le marché des véhicules hybrides et hybrides rechargeables avec plus de 30 000 ventes en Europe, représentant 25 % des volumes de commandes sur les véhicules concernés.

Au cours du premier semestre 2021, la gamme E-TECH sera élargie avec l'arrivée de Renault Arkana E-TECH hybride, CAPTUR E-TECH hybride et MEGANE berline E-TECH hybride rechargeable.

En Europe

Les ventes du Groupe s'élèvent à 1 445 354 unités, en baisse de 25,7 % sur un marché en fort recul de 23,5 %.

La marque **Renault** augmente légèrement sa part de marché à 7,7 % (+0,1 point) grâce au succès du renouvellement de ses modèles du segment B (CLIO, CAPTUR et ZOE) et au lancement réussi de la gamme E-TECH.

CLIO est le véhicule le plus vendu de sa catégorie en Europe avec 227 106 unités vendues. La marque Renault augmente ainsi sa part de ventes aux clients particuliers de près d'un point.

La marque **Dacia** a enregistré une baisse de ses ventes de 31,7 % à 385 944 véhicules vendus. SANDERO demeure pour la 4e année consécutive le véhicule le plus vendu auprès des clients particuliers. Deux modèles historiques de la marque, Nouvelle SANDERO et Nouvelle SANDERO Stepway sont disponibles depuis la fin de l'année 2020.

Fort de sa nouvelle offre de motorisations bicarburation, essence et GPL, proposée sur la majorité de sa gamme sous l'appellation ECO-G, Dacia totalise plus de 25 % de ses ventes de véhicules en GPL en Europe.

En dehors de l'Europe

Les ventes du Groupe sont en recul de 16,5 %, impactées principalement par la baisse des ventes au **Brésil** (-45 %) notamment en raison de la réorientation vers les canaux les plus rentables.

En **Russie,** deuxième pays du Groupe en volume de ventes, le Groupe Renault est leader avec une part de marché de 30,1 %, en hausse de 1,2 point. Les ventes baissent de 5,5 % sur un marché en recul de 9,2 %.

LADA confirme sa position de marque leader du marché russe avec 21,5 % de part de marché. LADA Granta et LADA Vesta demeurent les deux véhicules les plus vendus en Russie.

La part de marché de la marque **Renault** baisse de 0,2 point à 8 % en attendant l'arrivée du Nouveau DUSTER au premier semestre 2021.

En **Inde**, les ventes du Groupe reculent de 9,4 % sur un marché en baisse de 18,8 %. Renault atteint ainsi une part de marché de 2,8 % (+0,3 point) grâce au succès de TRIBER. Au premier semestre 2021, la gamme Renault (KWID, DUSTER, TRIBER) sera élargie avec l'arrivée de Kiger, le tout nouveau SUV.

En **Turquie**, le Groupe reste leader dans un marché en très forte reprise.

En **Corée du Sud**, la marque Renault Samsung Motors a enregistré une hausse des ventes de 14,2 % sur un marché en hausse de 5,4 % grâce au succès de son nouveau modèle XM3 lancé en mars 2020.

1.3.1.1.2 Statistiques commerciales et de production

1.3.1.1.2.1 Ventes mondiales du Groupe

Les ventes mondiales consolidées par marques et par zones géographiques ainsi que par modèles sont mises à disposition dans les informations financières de la section Finance du site Internet du Groupe Renault.

https://group.renault.com/finance/informations-financieres/chiffre-cles/ventes-mensuelles/

1.3.1.1.2.2 Production mondiale du Groupe

Véhicules particuliers et utilitaires *(en unités)*	**2020** [1]	**2019**	**Variation** *(en %)*
Production mondiale du Groupe [2]	**2 705 499**	**3 662 802**	**-26,1**
Dont production pour les partenaires :			
Nissan	81 953	196 682	-58,3
Mitsubishi	2 598	-	+++
Daimler	19 437	49 969	-61,1
Opel/Vauxhall	19 920	26 796	-25,7
Fiat	18 039	23 031	-21,7
Renault Trucks	14 706	15 580	-5,6

Production de partenaires pour Renault	**2020** [1]	**2019**	**Variation** *(en %)*
Nissan	89 071	101 508	-12,3
JV Chine – DRAC, RBJAC, e-GT-NEV, JMEV [3]	30 844	54 101	-43,0

(1) Chiffres provisoires.
(2) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de chaîne de montage.
(3) JMEV n'était pas pris en compte en 2019.

1.3.1.1.2.3 Organisation géographique du Groupe Renault par Région – composition des Régions

AU 31 DÉCEMBRE 2020

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

1.3.1.2 Le financement des ventes

1.3.1.2.1 Nouveaux financements et services

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le marché automobile mondial résiste sur le deuxième semestre après sa chute sur le premier semestre.

RCI Bank and Services réalise un taux d'intervention Financements [(1)] en progression de 3,1 points à 45,3 %. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence), ce taux s'élève à 47,5 %, contre 44,2 % en 2019. Le groupe a ainsi financé 1 520 330 dossiers au cours de l'année 2020, en retrait de 15,5 % par rapport à 2019, générant 17,8 milliards d'euros de nouveaux financements.

L'activité Financements véhicule d'occasion affiche un recul limité de 5,2 % par rapport à 2019 avec 349 243 dossiers financés.

Dans ce contexte, les actifs productifs moyens s'établissent désormais à 46,9 milliards d'euros, en baisse de 1,1 % par rapport à l'an dernier. Sur ce montant, 37,5 milliards d'euros sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 1,1 %.

(1) Le taux d'intervention est calculé comme le nombre de véhicules financés divisé par le nombre de véhicules immatriculés par les constructeurs.

PERFORMANCE FINANCEMENT DE RCI BANK AND SERVICES

	2020	2019	Variation *(en %)*
Nouveaux dossiers Financements *(en milliers)*	**1 520**	**1 798**	**-15,5**
Dont dossiers VO (en milliers)	*349*	*368*	*-5,2*
Nouveaux financements *(en milliards d'euros)*	**17,8**	**21,4**	**-16,7**
Actifs productifs moyens *(en milliards d'euros)*	46,9	47,4	-1,1

TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE

	2020 *(en %)*	2019 *(en %)*	Variation *(en points)*
Renault	45,7	42,7	+3,0
Dacia	47,4	44,7	+2,8
Renault Samsung Motors	66,2	59,2	+7,0
Nissan	37,9	36,5	+1,4
Infiniti	25,9	29,9	-3,9
Datsun	26,6	23,9	+2,8
RCI Bank and Services	**45,3**	**42,2**	**+3,1**

TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION

	2020 *(en %)*	2019 *(en %)*	Variation *(en points)*
Europe	48,9	45,4	+3,5
Amériques	41,6	38,0	+3,6
Afrique Moyen-Orient Inde et Pacifique*	41,8	40,9	+0,9
Eurasie	35,0	29,7	+5,2
RCI Bank and Services	**45,3**	**42,2**	**+3,1**

* *Changement d'organisation au sein des Régions du Groupe Renault à compter du 1er mai 2019 : la création de la nouvelle Région « Afrique Moyen-Orient Inde et Pacifique » se traduit sur le périmètre RCI par le regroupement des anciennes Régions « Afrique Moyen-Orient Inde » et « Asie-Pacifique » réunissant désormais l'Algérie, le Maroc, l'Inde et la Corée du Sud.*

Pilier de la stratégie du Groupe, le nombre de services vendus sur les douze derniers mois représente 4,6 millions de contrats d'assurances et de services, en retrait de 9,6 % par rapport à 2019, dont 70 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

PERFORMANCE SERVICES RCI BANK AND SERVICES

	2020	2019	Variation
Nouveaux dossiers services *(en milliers)*	4 602	5 092	-9,6 %
Taux d'intervention Services	**178,2 %**	**150,3 %**	**+27,8 pts**

1.3.1.2.2 Développement international et nouvelles activités

En lien avec sa stratégie de diversification de refinancement, RCI Bank and Services a lancé deux produits d'épargne en Espagne pour les particuliers en octobre 2020 (une offre de compte à vue, « *Cuenta contigo* », et une offre de compte à terme, « *Depósito Tú+* »). RCI Bank and Services poursuit ainsi le développement de son activité de collecte d'épargne en la proposant désormais sur six marchés : la France, l'Allemagne, l'Autriche, le Royaume-Uni, le Brésil et l'Espagne.

1.3.2 Résultats financiers

Synthèse

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires Groupe	**43 474**	**55 537**	**-21,7 %**
Marge opérationnelle	**-337**	**2 662**	**-2 999**
Résultat d'exploitation	-1 999	2 105	-4 104
Résultat financier	-482	-442	-40
Sociétés mises en équivalence	**-5 145**	**-190**	**-4 955**
Dont Nissan	*-4 970*	*242*	*-5 212*
Résultat net	**-8 046**	**19**	**-8 065**
Free cash flow* opérationnel de l'Automobile	**-4 551**	**153**	**-4 704**
Position nette de liquidité de l'Automobile	**-3 579 au 31/12/2020**	**+1 734 au 31/12/2019**	**-5 313**
Capitaux propres	25 338 au 31/12/2020	35 331 au 31/12/2019	-9 993

* *Free cash flow opérationnel : 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

1.3.2.1.1 Compte de résultat consolidé

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

	2020					2019				
(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	8 591	7 136	8 948	13 061	37 736	10 916	13 875	9 662	14 549	49 002
AVTOVAZ	701	388	663	829	2 581	767	790	791	782	3 130
Financement des ventes	827	773	758	780	3 138	844	858	843	860	3 405
Services de Mobilité*	6	3	5	5	19	0	0	0	0	0
TOTAL	**10 125**	**8 300**	**10 374**	**14 675**	**43 474**	**12 527**	**15 523**	**11 296**	**16 191**	**55 537**

	Variation				
(en %)	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	-21,3	-48,6	-7,4	-10,2	-23,0
AVTOVAZ	-8,6	-50,9	-16,2	+6,0	-17,5
Financement des ventes	-2,0	-9,9	-10,1	-9,3	-7,8
Services de Mobilité*	-	-	-	-	-
TOTAL	**-19,2**	**-46,5**	**-8,2**	**-9,4**	**-21,7**

* *Nouveau segment à compter du 01/01/2020.*

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 43 474 millions d'euros (-21,7 %). Hors impact des devises, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été en baisse de -18,2 %.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 37 736 millions d'euros en baisse de -23,0 %.

L'effet volume est négatif de -19,2 points. Il s'explique essentiellement par la crise sanitaire et, dans une moindre mesure, par le changement de la politique commerciale qui privilégie désormais la profitabilité aux volumes.

Les ventes aux partenaires, sont en repli de -5,1 points, également impactées par la crise sanitaire et par l'arrêt de la production de ROGUE pour Nissan.

L'effet de change, négatif de -2,8 points, est lié à la forte dévaluation du peso argentin, du réal brésilien et de la livre turque, et dans une moindre mesure du rouble russe.

L'effet prix, positif de 3,9 points, provient d'une politique tarifaire plus ambitieuse et des mesures de compensation de ces dévaluations. L'effet mix produit est positif de 1,1 point grâce à l'augmentation des ventes de ZOE.

Les effets « autres » pèsent négativement pour -1 point en raison notamment d'une baisse de la contribution des ventes de pièces et accessoires fortement impactée par les mesures de confinement au premier semestre.

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Automobile hors AVTOVAZ	**-1 450**	**1 284**	**-2 734**
En % du chiffre d'affaires du secteur	*-3,8 %*	*2,6 %*	*-6,5 pts*
AVTOVAZ	**141**	**155**	**-14**
En % du chiffre d'affaires AVTOVAZ	*5,5 %*	*5,0 %*	*+0,5 pts*
Financement des ventes	**1 007**	**1 223**	**-216**
Services de Mobilité*	**-35**	**0**	**-35**
TOTAL	**-337**	**2 662**	**-2 999**
En % du chiffre d'affaires Groupe	*-0,8 %*	*4,8 %*	*-5,6 pts*

* *Nouveau segment à compter du 01/01/2020.*

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à -337 millions d'euros et représente -0,8 % du chiffre d'affaires (contre 4,8 % en 2019) grâce à un net redressement au second semestre (3,5 % du chiffre d'affaires).

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** est en baisse de -2 734 millions d'euros à -1 450 millions d'euros et représente -3,8 % du chiffre d'affaires contre +2,6 % en 2019. Sur le second semestre, elle est positive de 198 millions d'euros (0,9 % du chiffre d'affaires).

Les éléments suivants expliquent cette variation :

- la baisse de l'activité (volume et ventes à partenaires) a un impact négatif de -2 556 millions d'euros ;
- l'effet mix/prix/enrichissement est positif de 172 millions d'euros malgré l'enrichissement des nouveaux produits et du contenu réglementaire ;
- l'effet Monozukuri est positif de 36 millions d'euros après prise en compte d'un impact négatif de -479 millions d'euros lié à la hausse des amortissements et à la baisse du taux de capitalisation de la R&D ;
- les matières premières pèsent pour -131 millions d'euros, essentiellement en raison de la hausse du prix des métaux précieux ;
- l'amélioration de 172 millions d'euros des frais généraux s'explique pour partie par la chute de l'activité au premier semestre mais aussi par les efforts de l'entreprise pour limiter ses coûts dans le cadre du « plan 2o22 » ;
- les devises ont un impact de -428 millions d'euros, sous l'effet de la baisse de nos principales devises, et malgré l'effet positif de la dépréciation de la livre turque sur les coûts de production.

La **contribution d'AVTOVAZ à la marge opérationnelle** s'élève à 141 millions d'euros contre 155 millions d'euros en 2019. Ce résultat souligne la résilience d'AVTOVAZ dans le contexte de la crise sanitaire.

La **contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle** du Groupe s'élève à 1 007 millions d'euros contre 1 223 millions d'euros en 2019. Cette baisse s'explique par la chute de l'activité, avec un repli de -17 % des nouveaux financements et par la hausse du coût du risque représentant 0,75 % des encours moyens contre 0,42 % l'an dernier.

La **contribution des Services de Mobilité à la marge opérationnelle** du Groupe s'élève à -35 millions d'euros en 2020.

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -1 662 millions d'euros (contre -557 millions d'euros en 2019). Cette détérioration provient de la forte hausse des coûts de restructuration et de dépréciations d'actifs.

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à -1 999 millions d'euros contre 2 105 millions d'euros en 2019 après la prise en compte de la forte hausse des autres charges d'exploitation liées aux mesures d'amélioration de la compétitivité.

Le **résultat financier** s'élève à -482 millions d'euros, contre -442 millions d'euros en 2019, en raison d'une hausse de l'endettement moyen.

La **contribution des entreprises associées** s'élève à -5 145 millions d'euros, contre -190 millions d'euros en 2019. La contribution de Nissan est négative à hauteur de -4 970 millions d'euros et celles des autres entreprises associées s'établissent à -175 millions d'euros.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de -420 millions d'euros contre une charge de -1 454 millions d'euros en 2019.

Le **résultat net** s'établit à -8 046 millions d'euros et le **résultat net, part du Groupe**, à -8 008 millions d'euros (-29,51 euros par action contre -0,52 euro par action en 2019).

1.3.2.1.2 *Free cash flow* opérationnel de l'Automobile

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés)	+1 523	+4 144	-2 621
Variation du besoin en fonds de roulement	-1 527	+1 829	-3 356
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	-3 827	-4 846	+1 019
Véhicules et batteries donnés en location	-839	-1 002	+163
***Free cash flow* opérationnel hors AVTOVAZ**	**-4 670**	**125**	**-4 795**
***Free cash flow* opérationnel AVTOVAZ**	**+119**	**+28**	**+91**
***Free cash flow* opérationnel de l'Automobile**	**-4 551**	**+153**	**-4 704**

En 2020, **le *free cash flow* opérationnel de l'Automobile, y compris AVTOVAZ** est négatif à hauteur de -4 551 millions d'euros. Cette évolution est liée aux éléments suivants :

- une capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés) de +1 523 millions d'euros incluant -325 millions d'euros de coûts de restructuration. Elle n'intègre aucun dividende reçu de RCI (contre 500 millions d'euros en 2019) ;
- une contribution négative du besoin en fonds de roulement de -1 527 millions d'euros (dont +326 millions d'euros de besoin en fonds de roulement liés aux ventes avec engagement de reprise) ;
- des investissements corporels et incorporels, nets des cessions, de -3 827 millions d'euros, en diminution de 1 019 millions d'euros par rapport à 2019 ;
- des investissements liés aux véhicules avec engagement de reprise et batteries données en location pour -839 millions d'euros ;
- et l'intégration du *free cash flow* opérationnel d'AVTOVAZ pour +119 millions d'euros, principalement dû à un impact positif lié au changement de présentation comptable des programmes d'affacturage inversé conformément à la décision IFRIC IC de décembre 2020, et incluant -14 millions d'euros de coûts de restructuration.

1.3.2.1.3 Investissements et frais de Recherche et Développement

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

2020 *(en millions d'euros)*	Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	Frais de développement capitalisés	Total
Automobile hors AVTOVAZ	2 522	1 305	3 827
AVTOVAZ	98	74	172
Financement des ventes	10	0	10
Services de Mobilité*	1	11	12
TOTAL	**2 631**	**1 390**	**4 021**

2019 *(en millions d'euros)*	Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	Frais de développement capitalisés	Total
Automobile hors AVTOVAZ	2 921	1 925	4 846
AVTOVAZ	75	60	135
Financement des ventes	10	0	10
Services de Mobilité*	0	0	0
TOTAL	**3 006**	**1 985**	**4 991**

* *Nouveau segment à compter du 01/01/2020.*

Les investissements bruts totaux de 2020 sont en baisse par rapport à 2019 ; ils se répartissent à raison de 68 % pour l'Europe et 32 % pour le reste du monde :

- **en Europe**, les investissements effectués sont consacrés principalement au renouvellement de la gamme VU (KANGOO et TRAFIC), C (KADJAR) et EV, ainsi qu'à l'introduction de motorisations hybrides sur les gammes AB (CAPTUR) et C (MEGANE) ;
- **à l'international**, les investissements concernent principalement le renouvellement des gammes Global Access (remplaçants de LOGAN et SANDERO en Roumanie et au Maroc, et de DUSTER en Russie et au Brésil), C (XM3 en Corée), AB (CLIO Hybride en Turquie), VU (remplaçant de DOKKER au Maroc) et l'industrialisation des motorisations associées à ces véhicules.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT CONSTATÉS EN RÉSULTAT

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

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Dépenses de R&D	-2 749	-3 697	948
Frais de développement capitalisés	+1 390	+1 985	-595
Taux de capitalisation des frais de développement	*50,6 %*	*53,7 %*	*-3,1 pts*
Amortissements des frais de développement capitalisés	-1 210	-946	-264
Frais de R&D bruts constatés en résultat*	**-2 569**	**-2 658**	**+89**
Dont AVTOVAZ	*-1*	*-6*	*+5*

* *Les frais de Recherche et Développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules. Frais de R&D bruts : frais de R&D avant refacturation à des tiers et autres.*

Le taux de capitalisation passe de 53,7 % en 2019 à 50,6 % en 2020, en lien avec l'avancement des projets.

La baisse des frais de Recherche et Développement en 2020 s'explique par la fin d'un premier cycle de renouvellement de notre gamme, par la baisse d'activité et par des actions de réduction de coûts fixes portant notamment sur la sous-traitance et les achats de prototypes.

Cette baisse d'activité a été accentuée par la pandémie COVID-19, qui n'a pas eu de conséquence significative sur notre niveau de capitalisation des frais de développement en application des règles édictées par la norme IAS 38. La baisse des frais de développement immobilisés s'explique notamment par le décalage du passage de certains jalons techniques à partir desquels la capitalisation est effectuée.

Les amortissements 2020 sont sensiblement plus élevés que ceux de 2019 du fait de la hausse des frais de développement immobilisés en 2018 et 2019 notamment.

INVESTISSEMENTS ET DÉPENSES DE R&D NETS EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	2020	2019
Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	2 631	3 006
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	-83	-213
Investissements industriels et commerciaux nets hors frais de développement capitalisés (1)	**2 548**	**2 793**
En % du chiffre d'affaires Groupe	*5,9 %*	*5,0 %*
Dépenses de R&D	**2 749**	**3 697**
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	*-366*	*-521*
Dépenses de R&D nettes (2)	**2 383**	**3 176**
En % du chiffre d'affaires Groupe	*5,5 %*	*5,7 %*
Investissements et dépenses de R&D nets (1) + (2)	**4 931**	**5 969**
En % du chiffre d'affaires Groupe	*11,3 %*	*10,7 %*

En 2020, les investissements et dépenses de R&D nets, en baisse de 1 038 millions d'euros, se sont établis à 11,3 % du chiffre d'affaires Groupe contre 10,7 % en 2019.

1.3.2.1.4 Position nette de liquidité de l'Automobile au 31 décembre 2020

VARIATION DE LA POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE *(EN MILLIONS D'EUROS)*

Position nette de liquidité de l'Automobile au 31 décembre 2019	**1 734**
Free cash flow opérationnel 2020	-4 551
Dividendes reçus	+11
Dividendes payés aux actionnaires de Renault et aux actionnaires minoritaires	-11
Investissements financiers et autres	-762
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**-3 579**

Au-delà du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile négatif à hauteur de -4 551 millions d'euros, la baisse de 5 313 millions d'euros de la **position nette de liquidité** de l'Automobile par rapport au 31 décembre 2019 s'explique pour moitié par des investissements financiers, et pour moitié par d'autres effets (impact IFRS 16, reclassements de dettes, dépôt de garantie).

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Passifs financiers non courants	-12 519	-7 927
Passifs financiers courants	-5 147	-3 875
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	+118	+64
Actifs financiers courants	+1 020	+1 174
Trésorerie et équivalents de trésorerie	+12 949	+12 298
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE	**-3 579**	**+1 734**

Sur l'année 2020, **Renault SA** a émis via son programme EMTN un Eurobond de 1 milliard d'euros (maturité de cinq ans et demi).

Par ailleurs, Renault SA a mis en place en juin 2020 une convention de crédit bancaire de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français. Cette ligne de crédit, utilisable seulement jusqu'au 31 décembre 2020 en tout ou partie et en une ou plusieurs fois, a fait l'objet de plusieurs tirages pour un montant global de 4 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, la réserve de liquidité de l'**Automobile** (AVTOVAZ inclus) s'établit à 16,4 milliards d'euros. Cette réserve est constituée de :

- 12,95 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,43 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour **RCI Banque**, au 31 décembre 2020, les sécurités disponibles s'élèvent à 16,6 milliards d'euros. Elles comprennent :

- des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,5 milliards d'euros ;
- des créances mobilisables en banque centrale pour 4,5 milliards d'euros ;
- des actifs hautement liquides (HQLA) pour 7,4 milliards d'euros ; et
- un montant d'actifs financiers de 0,3 milliard d'euros.

1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2020	2019	2018	2017	2016
Frais de R&D nets *(en millions d'euros)* (1)	2 383 (2)	3 176 (2)	3 043 (2)	2 609 (2)	2 284
Chiffres d'affaires Groupe publié *(en millions d'euros)*	43 474	55 537	57 419	58 770	51 243
R&D/CA Groupe	5,5 %	5,7 %	5,3 %	4,60 %	4,50 %
Effectifs R&D Groupe Renault	23 125 (2)	23 586 (2)	23 451 (2)	19 721	18 120
Brevets Groupe Renault	826	1 040	816	683	565
Dont Renault et Nissan en co-propriété	*352*	*484*	*375*	*235*	
Dont AVTOVAZ	*85*	*99*	*35*	*33*	

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

1.4.1 Le véhicule de demain

La recherche sur le véhicule connecté et les véhicules électriques

La voiture est déjà électrique et connectée : demain elle sera aussi autonome, aux bénéfices d'une circulation apaisée, plus fluide et d'une amélioration de la sécurité. Le développement de voitures et navettes autonomes permettra d'accélérer l'essor de services de mobilité électrique, autonome et partagée. Ils favoriseront la complémentarité entre les modes de transport, la multimodalité et rendront le système global plus propre, plus sûr, plus facile, plus accessible, plus efficace et plus efficient. La voiture est déjà électrique et connectée : demain elle pourra aussi être autonome dans des cas d'usage spécifiques, aux bénéfices d'une circulation apaisée, plus fluide, d'une mobilité accessible à tous, et d'une amélioration de la sécurité.

De 2017 à 2020, le Groupe Renault a expérimenté, avec des partenaires publics et privés, des services de mobilité électrique, autonome et partagée délivrés par des prototypes Renault ZOE Cab autonomes :

- projet TORNADO à Rambouillet : expérimentation de solutions de conduite autonome, de technologies et d'infrastructures en zone peu dense. Les roulages se sont déroulés sur un parcours de 13 km illustrant un scénario de liaison directe entre la gare de Gazeran et la zone d'activités Bel Air à Rambouillet, représentatif des spécificités des zones périurbaines et rurales ;
- Rouen Normandy Autonomous Lab' : première expérimentation en Europe d'un service de mobilité autonome, partagée et à la demande sur route ouverte, en extension du service de transport public existant. Les tests ont été réalisés sur trois parcours desservant différents points d'arrêt sur l'ensemble du quartier du « Technopôle du Madrillet » ;
- Paris-Saclay Autonomous Lab' : expérimentation de services pour une mobilité plus intelligente, électrique, autonome, partagée et à la demande en complément des modes de transport présents sur le territoire de Paris-Saclay. Il s'agissait de tester un service de mobilité point à point pour les déplacements du quotidien sur le campus urbain Paris-Saclay. Le Groupe Renault poursuit ses recherches autour de la mobilité autonome et participe, via le consortium SAM (Sécurité et Acceptabilité de la conduite et de la Mobilité autonome) coordonné par la PFA – la plateforme française de l'automobile ;
- au Projet EVRA (expérimentation du véhicule routier autonome) lancé par l'ADEME dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), qui s'inscrit au cœur de la stratégie nationale de développement des véhicules autonomes. Son objectif est de concourir au développement de méthodologies de validation de la sécurité, à l'amélioration des connaissances sur les usages, l'acceptabilité et les impacts sociétaux. Les travaux du Groupe consisteront notamment en des expérimentations de services de voitures, à la demande, électriques, autonomes et partagées type transport public collectif et transport public particulier, dans le centre-ville de Rouen et sur Paris-Saclay.

En juin 2019, Groupe Renault, Nissan Motor Co. et Waymo ont conclu un accord exclusif portant sur une première phase d'exploration couvrant tous les aspects relatifs aux services de mobilité autonome pour le transport des personnes et la livraison de biens, en France et au Japon. Cet accord réunit les forces des trois partenaires et étend leurs expertises via l'évaluation des opportunités marché et un travail de recherche conjoint sur les questions commerciales, légales et réglementaires liées aux offres de services de mobilité en France et au Japon.

Les véhicules sont de plus en plus connectés au monde qui les entoure. En 2019 et 2020, plusieurs projets associant connectivité et véhicule électrique ont vu le jour.

RENAULT EZ-FLEX, le véhicule utilitaire expérimental, électrique, connecté et modulable

Pensé et conçu pour la livraison en ville : il analyse des données complétées par le retour des professionnels en vue de mieux comprendre les besoins de la livraison urbaine au quotidien. Il est 100 % électrique pour une mobilité durable avec une autonomie de 150 km. C'est un véhicule compact : un excellent rapport volume de charge/longueur grâce à une cabine compacte, étudiée pour faciliter les montées et les descentes très fréquentes des livreurs. Une maniabilité exceptionnelle : un rayon de braquage de 4,5 m. Pensé pour répondre aux cas d'usages client, il a été travaillé sur mesure : avec un module arrière interchangeable. Innovant : il propose une nouvelle interface homme-machine (IHM) ancrée dans l'univers des

smartphones. Connecté : l'IHM propose des services liés au véhicule et peut embarquer les applications dédiées à l'activité des différents professionnels.

Cette expérimentation initialisée en 2019 s'est poursuivie en 2020, Renault inaugure une nouvelle démarche pour préparer et concevoir les véhicules de demain. La flotte de 10 véhicules a été lancée et de nombreuses évolutions fonctionnelles ont été apportées pour s'adapter aux différents usages. Après la Métropole de Montpellier et la Poste en région parisienne, plusieurs entreprises de toutes tailles et dans des domaines d'activité variés se sont montrées intéressées pour expérimenter le véhicule en 2021.

PROJET TORNADO : des services de mobilités autonome en zone rurale

Le projet TORNADO a pour objectif de définir et expérimenter les technologies et conditions nécessaires au déploiement de services de mobilité autonome en zone peu dense. Démarré en septembre 2017 pour une durée de 36 mois (novembre 2020), le projet TORNADO a exploré différents cas d'usage pour répondre aux besoins des territoires.

Porté par le Groupe Renault et co-piloté par Rambouillet Territoires, ce projet de recherche a été mené en lien avec une dizaine de partenaires industriels et académiques. La mobilité autonome n'est pas un enjeu réservé aux grandes métropoles. Les expérimentations de véhicules autonomes doivent en effet prendre en compte les spécificités des milieux peu denses où les solutions de transport sont souvent plus rares, et les défis spécifiques aux zones rurales nombreux. Le projet de recherche TORNADO, qui s'achève aujourd'hui, visait ainsi à identifier les technologies et infrastructures de communication nécessaires au déploiement de services de mobilité autonome en zone rurale et périurbaine, à travers deux cas d'usage et grâce à une collaboration entre des partenaires industriels et académiques, un territoire et les populations locales.

Dans ce cadre, deux services de mobilité électrique et autonome ont été expérimentés, avec des périodes de validation sur le terrain à échelle et environnement réels :

- un service en véhicule partagé (Renault ZOE) à la demande, en rabattement direct entre la gare rurale de Gazeran et le parc d'activités Bel Air ; la Forêt à Rambouillet ;
- l'autre, en navette avec une logique de dessertes de points d'arrêt au sein de la ZA Bel Air.

Le volet technique du projet TORNADO consistait à définir et développer les solutions de conduite autonome ainsi que les technologies et infrastructures de communication :

- assurant un niveau de sécurité maximum : solutions matérielles, logicielles, embarquées et déportées, communication véhicule-infrastructure, etc. ;
- adaptées aux spécificités des zones périurbaines et rurales : routes étroites, giratoires, obstacles masquant la visibilité, absence de marquage au sol ou de points de repère, hétérogénéité des bordures de routes, tunnels étroits avec une seule voie de circulation…

Pour le Groupe Renault, il s'agissait de faire rouler un véhicule électrique de façon totalement autonome sur un parcours de 13 km illustrant un scénario de rabattement direct entre la gare de Gazeran et la zone d'activités Bel Air à Rambouillet, représentatif de ces spécificités. La complexité et la diversité des scénarios de circulation dans des environnements ruraux et périurbains ont nécessité, entre autres :

- d'accroître les capacités de perception des véhicules autonomes avec une détection de l'environnement (type d'objets, taille, distance par rapport au véhicule) à 360 degrés, en temps réel ;
- d'être en mesure de localiser et contrôler le véhicule autonome à 20 centimètres près pour garantir son maintien sur sa voie, sur des routes pouvant être très étroites et quels que soient les accotements ;
- de compenser des pertes temporaires de signal GPS ou une absence totale de visibilité, lors du passage d'un tunnel à une seule voie par exemple ;
- d'atteindre, en mode autonome, des niveaux de vitesse « acceptables » et au plus près de la réalité pour les passagers et autres usagers de la route à savoir jusqu'à 70 km/h.

Sur ce parcours, les partenaires du projet ont pu expérimenter le rôle des éléments d'infrastructure connectés (feux connectés et caméras fixes permettant aux véhicules de prendre en compte des objets au-delà de leur propre perception).

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. Par exemple, en situation de conduite, le système va informer le conducteur et lui proposer des contre-mesures comme une musique contenant des infrasons 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. Il s'agit là de factualiser l'efficacité de ces méthodes encore à un stade très amont (recherche) pour décider ou non de poursuivre en phase de R&D.

Les bénéfices pourraient être 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).

AD-learning : le conducteur au cœur du processus d'apprentissage des nouveaux modes de conduite

Les aides à la conduites (ADAS) sont déjà une réalité dans la gamme Renault (régulateur de conduite adaptatif, aide au parking, aide au maintien dans la voie, etc.). À l'avenir, ces aides à la conduite continueront à se développer et mèneront progressivement vers des fonctions de conduites autonomes. Cet arsenal de technologies rend la conduite à la fois plus agréable et plus sûre. Mais pour tirer le plein avantage de toutes ces fonctions nouvelles, il est nécessaire que le conducteur soit à l'aise avec leur usage et en comprenne parfaitement les modes de fonctionnement.

À cette fin, et avec toujours le client au cœur de ses préoccupations, Renault a développé pendant plusieurs années un programme nommé « AD Learning », qui vise à développer un arsenal d'outils pédagogiques, de la simple vidéo au simulateur de conduite, permettant de placer les clients en situation d'apprentissage. Ce programme est développé en partenariat avec les fonctions commerciales de l'entreprise, qui sont au contact direct des clients.

Ainsi, par exemple, un démonstrateur a été placé dans une grande concession de la région parisienne pendant plusieurs semaines afin de recueillir les avis et suggestions sur le terrain des vendeurs et des clients. Ce programme de recherche sera poursuivi dans les années à venir car on touche là un point clé dans le déploiement et l'efficacité des aides à la conduite.

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 quatre 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 huit 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.

INCIT-EV, un ambitieux projet de recherche européen sur la charge des véhicules électriques lancé début 2020 et coordonné par Renault

Après avoir mené plusieurs projets de recherche visant à développer des concepts innovants de charge, tels que la charge inductive en roulant, le Groupe Renault a lancé en 2020 le projet européen INCIT-EV, en lien avec 32 partenaires en Europe. Ce projet vise ainsi à promouvoir l'électromobilité via des expérimentations, centrées sur les utilisateurs, de technologies innovantes de charges pour véhicules électriques. D'une durée de 48 mois, de janvier 2020 à décembre 2023, le projet INCIT-EV s'articule autour de deux grandes phases :

- une phase d'étude des besoins et des contraintes des consommateurs qui sera suivie, à partir d'avril 2020, par l'étude des technologies de charge et de leur intégration dans les infrastructures ;
- une phase de démonstration sur sites de sept technologies, à partir du second semestre 2022 et jusqu'à la fin du projet ;
  - un système de charge dynamique par induction en zone urbaine à Paris en France,
  - des systèmes de charge haute puissance dans la périphérie de Tallinn en Estonie,
  - le « *smart charging* » bidirectionnel optimisé à Amsterdam et Utrecht aux Pays-Bas,
  - un système de charge dynamique par induction en zone périurbaine/long-range à Versailles en France,
  - un hub de charge dans un parking pour véhicules auto-partagés dans la périphérie de Turin en Italie,
  - la charge basse puissance bidirectionnelle (incluant les deux roues) et la charge inductive statique dans les voies de taxis situées à l'aéroport et à la gare centrale de Saragosse en Espagne.

Pour répondre à la nécessité de tester les technologies de charge en conditions réelles et de structurer l'écosystème dans son ensemble, le Groupe Renault a souhaité postuler à un appel à projets de la Commission européenne. Dans ce cadre, le Groupe a œuvré à la création d'un consortium. Une trentaine d'industriels, universités, instituts, villes, start-ups et PME ont répondu positivement à cette initiative, avec la volonté commune de promouvoir l'électromobilité en Europe via des expérimentations centrées sur les utilisateurs de véhicules électriques. Une approche fortement orientée clients qui permettra de construire un écosystème nouveau et de concevoir des technologies de charges qui pourront être facilement déployées pour encourager le développement de l'électromobilité en Europe. Le projet INCIT-EV a reçu le financement du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de l'accord de subvention n° 875683. À l'origine du consortium du projet INCIT-EV, le Groupe Renault en est le coordinateur. À ce titre, le Groupe Renault est l'interface entre la Commission européenne et l'ensemble des partenaires, et supervise le développement technique, budgétaire et le planning.

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 d'un investissement d'Alliance Ventures lancé 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. Elles pourraient permettre d'offrir 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 ». Cet investissement 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 cellules 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.

Coopérations

Dans le monde de l'industrie compétitive, performance et frugalité sont indispensables et indissociables pour continuer à faire la course en tête.

S'ouvrir sur le monde extérieur, aller capter les multiples savoirs et savoir-faire, du meilleur niveau, chez nos partenaires industriels et académiques, les associer aux nôtres, c'est un moyen de décupler notre capacité d'innovation, à coûts partagés. Ce mode d'innovation collaborative est encouragé par les financeurs publics tant au niveau français qu'européen. Matérialisé sous la forme d'aides publiques (subventions, avances remboursables), c'est un levier supplémentaire pour l'accélération de nos innovations. Dans ce cadre, la participation de Renault à des initiatives coopératives, a toujours été une priorité dans nos activités R&AE. Elle s'inscrit comme un outil efficace au service de la croissance de notre plan stratégique. Le budget des coopérations de Renault est de 180 M€ sur une base pluriannuelle des coopérations françaises et européennes. C'est une opportunité pour partager les coûts et accéder aux aides financières pour l'accélération de l'innovation. Les aides reçues en 2020, relatives aux projets collaboratifs en cours, s'élèvent à 2,7 M€ dont 2,65 M€ de subventions et 85 K€ d'avances remboursables. Dans une période de crise sanitaire mondiale, de télétravail, certaines démonstrations et expérimentations ont dû être reportées, le niveau des aides financières a été ainsi et de façon très exceptionnelle en baisse en 2020 par rapport à l'année 2019.

En 2020

Un portefeuille de 74 projets subventionnés a été géré en 2020 sur des dispositifs classiques (36 % des projets sont subventionnés à plus de 50 % dont environ 10 % subventionnés à 100 % par les financeurs). 26 projets français et européens ont été déposés durant l'année, dont 11 ont été acceptés, 8 projets encore en cours d'instruction, et 7 refusés. Par ailleurs, des projets liés au plan de soutien national de l'automobile ont été soumis aux dispositifs de financement classiques. En effet, Renault a déposé dès juin 2020 :

- sur le volet R&D du plan de soutien : huit projets dont trois sont acceptés et financés par l'ADEME ou BPI France, cinq projets écartés lors de la phase de pré-validation par la DGE car jugés non prioritaires par la DGE au regard de l'ensemble des projets soumis par les entreprises candidates. Les thématiques traitées relèvent de l'électronique de puissance de la démocratisation des technologies EV et hybrides et du management des thermiques des batteries ;
- sur le volet modernisation du plan de soutien, huit projets ont été déposés dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt. Deux projets sont encore en cours d'instruction dans le cadre de l'appel à projets qui a suivi et six projets ont été écartés avant dépôt car jugés non prioritaires par la DGE au regard de l'ensemble des projets soumis par les entreprises candidates. Ces projets concernent les usines du Mans (pérennisation de l'activité et de l'emploi du site industriel Châssis au Mans) et de Batilly (projet de création d'une activité d'assemblage de batteries pour véhicules électriques).

Renault reste aussi très actif dans le cadre du « Programme des Investissements d'Avenir ». Les projets déposés dans le cadre des PIA 1 puis 2 sont toujours en cours de réalisation.

Par exemple :

- EVAPS : Écomobilité par Véhicules Autonomes sur le territoire de Paris-Saclay ;
- HPP : haute pression pulsée ;
- COCTEL : développement d'une chaîne de traction hybride ;
- le projet d'envergure (SAM : Sécurité et Acceptabilité de la conduite et de la Mobilité autonome : conception de systèmes automatisés performants, fonctionnellement sûrs pour les véhicules autonomes) sur le véhicule autonome, déposé dans le cadre du PIA 2, a débuté ses expérimentations comme prévu initialement, mais a subi néanmoins quelques reports dus à l'impossibilité de réaliser certaines expérimentations au regard de la crise sanitaire. Le coût de recherche pour Renault est de 42 M€ sur la période du projet, les aides d'État attribuées par l'ADEME sont de 11 M€ par rapport au prévisionnel d'activités ;
- par ailleurs, un projet ANR, émanant des universitaires, a été déposé et accepté en 2020, avec participation de Renault. Il s'agit du projet DeepSee qui est un projet d'intelligence artificielle, centré sur l'étude de nouveaux réseaux de neurones artificiels.

Quelques exemples de projets gérés :

Nom projet	Description	Date début projet	Date fin projet	Programme de financement	Métier
5Gcroco	Contrôle transfrontalier de cinquième génération	01/01/2019	31/12/2021	H2020-ICT-2018-2020	Électronique
COCTEL	Développement d'une chaîne de traction hybride	11/10/2013	25/05/2021	PIA Programme Véhicule du Futur	Mécanique
CONCORDA	Préparer les autoroutes européennes à la conduite automatisée avec des services et des technologies connexes adéquats	01/10/2017	31/12/2020	2016-EU-TM-0327-S	Nouvelle mobilité
C-ROADS	Amélioration et élargissement des connaissances sur Car2X	01/09/2016	31/12/2020	CEF	Nouvelle mobilité
DENSE	Développement de capteurs combinant 3 fonctions de radars, lidars et caméras fonctionnant dans toutes les conditions météorologiques pour les véhicules autonomes	01/06/2016	29/02/2020	H2020-ECSEL	Électronique
EAGLE	Développement d'un moteur essence *lean burn* (mélange pauvre) avec objectif de rendement à 50 % en moteur essence en ligne avec la roadmap recherche ICE	01/10/2016	31/03/2020	H2020-GV-02-2016	Mécanique
EMPHYSIS	Développement d'un processus quasi automatisé et standardisé pour le portage vers des codes embarqués de modèles créés pour la simulation numérique	01/12/2016	28/02/2021	EUREKA ITEA3	Mécanique
EVAPS	Développer et expérimenter des services de mobilité autonome avec des véhicules électriques	01/03/2017	29/02/2020	PIA2 Véhicule Routier et Mobilité du Futur	Nouvelle mobilité
HPP HAUTE PRESSION PULSÉE	Haute pression pulsée : technologie d'allégement mettant en œuvre des développements de systèmes de soudage, sertissage, magnétoformage et électro-hydroformage entre l'acier et l'aluminium	20/05/2017	20/02/2020	PIA	Process
INCIT-EV	Améliorer l'expérience des utilisateurs de VE et accélérer le développement de l'électromobilité par le déploiement de solutions de recharge innovantes à travers l'Europe	01/01/2020	31/12/2023	H2020-LC-GV-2019	Nouvelle mobilité
ISA3	Intégration de solutions aluminium pour alléger les automobiles - Réalisation de portes en aluminium.	01/04/2020	01/10/2023	PSPC n° 8	Matériaux
L3PILOT	Développement d'un véhicule autonome niveau 3 avec démonstrateur	01/09/2017	31/08/2021	H2020-ART-02-2016	Nouvelle mobilité
SAM EVRA	Conception de systèmes automatisés performants, fonctionnellement sûrs pour les véhicules autonomes	16/10/2019	15/04/2023	PIA Expérimentation du véhicule routier autonome	Nouvelle mobilité
SAM EVRA (LAB)	Évaluation de la gestion des scénarios critiques. Études d'impact social et économique	16/10/2019	15/04/2023	PIA Expérimentation du véhicule routier autonome	Nouvelle mobilité
TORNADO	Déterminer les besoins en infrastructure pour le déploiement de véhicules autonomes Faire la démonstration d'un transport public pour une population vivant dans des zones étendues/périurbaines Comprendre les besoins/attentes des utilisateurs dans les limites étendues des métropoles	01/09/2017	28/02/2021	FUI 23	Nouvelle mobilité

Sur le plan européen

Renault a soumis sept projets dans le cadre de programmes de financement européen (Horizon 2020, CEF, EUREKA, etc.). Les thématiques traitées concernent principalement les batteries, le véhicule autonome, la sécurité, la connectivité, les matériaux et le process.

Pour exemple, les plus gros contributeurs en subventions perçues en 2020, sont les projets suivants :

Nom projet	Description
COLLABS	Recherche sur l'intelligence artificielle – l'automatisation industrielle sur les systèmes industriels intelligents permettant d'échanger des informations et de fonctionner à distance. Cyber-intelligence et cybersécurité dans le contexte d'Industry 4.0.
FLEXAMEP	Production de pièces en élastomère rapidement reconfigurables, facilement adaptables et flexibles.
Hi-DRIVE	Tester et démontrer la fonctionnalité des véhicules hautement automatisés dans des scénarios de trafic exigeant. Capacité d'interaction sécurisée avec les autres participants au trafic.
INTERQ	Nouvelle solution technologique de l'industrie 4.0 concernant le contrôle de la qualité des processus/produits et de la fiabilité des données.

Perspective 2021

Les projets collaboratifs restent un moyen de partager les connaissances au niveau des ingénieries Renault et de nos partenaires. Ainsi, nous continuons à développer de nouveaux projets collaboratifs tant en France qu'en Europe. Nos prévisions d'aides financières sont d'environ 6 M€ d'aides (tous programmes confondus, France et Europe) et 1 M€ d'avances remboursables.

GIE de Recherches et Études PSA-RENAULT

Zoom sur le LAB

Le GIE Recherches et Etudes PSA-RENAULT héberge les coopérations entre les deux constructeurs dans les domaines d'intérêt commun. Historiquement, les deux principaux axes de travail furent ceux liés au LAB (créé en 1969) et au Groupement Scientifique Moteur ou GSM (créé en 1980). Un troisième axe est traité au sein de l'IRT matériaux. Les principaux axes de travail du LAB concernent l'analyse d'accidents de la route, la biomécanique et l'étude du comportement du conducteur. Le LAB travaille entre autres dans le cadre de projets collaboratifs ou d'initiatives européens (projets INDID et PEARS par exemple). Il étudie aussi le changement de paradigme de la sécurité routière induit par l'arrivée des véhicules connectés et/ou autonomes (projet AutoConduct, SAM), et également les scenarios critiques dans les bases de données de roulage comme U-Drive et MOOVE. Le GSM a travaillé cette année pour diversifier ses travaux vers des énergies vertes. Les études réalisées à l'IRT matériaux étaient centrées sur l'exploitabilité industrielle de filières de retraitement.

Zoom sur le GSM (Groupement Scientifique Moteur)

Les principaux axes de travail du GSM portent sur la combustion et les systèmes de post-traitement dans le but d'améliorer la consommation client et les émissions polluantes. Plus spécifiquement, le GSM axe ses études sur l'analyse des particules fines et leurs conséquences sur l'environnement ainsi que sur les aérosols secondaires.

Zoom sur les IRT

Les travaux réalisés sur les matériaux composites et métalliques au sein des IRT Jules Verne et M2P sont également menés conjointement avec les deux constructeurs automobiles Renault et PSA dans le cadre de ce GIE. Divers projets sont menés conjointement avec les deux constructeurs et d'autres partenaires pour optimiser les coûts associés aux projets de recherche et mutualiser les connaissances. Les sujets travaillés sont, entre autres, le poids des véhicules et la résistance des matériaux.

Activités de recherche auprès des grandes universités, des écoles, du CNRS…

Renault poursuit ses activités de recherche avec le monde académique, les grandes écoles et les universités. Les activités communes de recherche sont essentiellement réalisées dans le cadre des projets collaboratifs subventionnés, de travaux conduits au sein des IRT et ITE, et dans le cadre d'études associant des doctorants sous contrat CIFRE. Ainsi Renault a hébergé 95 doctorants sous contrat CIFRE durant l'année 2020. 28 nouveaux sujets ont été proposés en 2020. L'agrément délivré à Renault, pour la validation scientifique des sujets par l'ANRT, depuis juin 2017, permet de fluidifier les procédures de validation et de recrutement des jeunes doctorants. Des activités d'animations et de valorisation des travaux des doctorants ont été initiés en 2018, sous forme d'amphis de présentation des travaux de recherche de ces derniers, au sein de l'entreprise.

Accord stratégique avec le CEA

Les deux accords précédents (batteries et coopération stratégique) conclus en 2010 sont arrivés à échéance fin 2014. Le partenariat entre Renault et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) a été reconduit dans le cadre d'un accord unique couvrant l'ensemble des domaines techniques véhicules pour une période de cinq ans à partir du 1er janvier 2015. Il regroupe l'ensemble des collaborations entre Renault et le CEA autour de laboratoires communs situés sur différents sites du CEA pilotant l'ensemble des équipes CEA impliqués dans les projets Renault. Un avenant prolonge cet accord jusqu'à la fin de l'année 2024.

L'année 2020 a représenté une activité globale de 1,3 M€, et a concerné les projets de recherche, d'ingénierie avancée et de métier, portant sur l'architecture électrique et électronique de puissance, le véhicule électrique, la seconde vie des batteries, l'intégration de panneau photovoltaïque sur un véhicule de notre gamme, l'impression 3D et la mécatronique, le contrôle qualité de l'air dans nos bâtiments industriels… Par ailleurs, en 2020, Renault a poursuivi sa collaboration avec une start-up du CEA dans le domaine de la robotique afin d'améliorer la productivité dans nos usines de montage.

Les chaires de recherche et d'enseignement

Établies dans le cadre de conventions de mécénat ou bien de conventions à caractère plus compétitif, les chaires de recherche et d'enseignement sont construites pour résoudre plus rapidement des problèmes complexes sur des thématiques innovantes (technologiques, management et ressources humaines, écosystèmes de la mobilité…) en partenariat avec les meilleures équipes académiques et en association avec d'autres acteurs économiques et industriels.

Elles permettent de bénéficier des avancées de la recherche amont en travaillant avec les équipes scientifiques en pointe sur le sujet, les travaux de recherche étant réalisés dans le cadre de thèses lancées à cette occasion. Ces chaires permettent de participer à la définition des programmes d'enseignement dont peuvent ensuite bénéficier nos collaborateurs afin que l'entreprise soit plus performante lors de l'intégration des innovations. Elles sont par ailleurs un moyen de construire les échanges et les synergies avec les autres partenaires économiques et industriels qui y participent. Inversement, ces chaires permettent aux équipes académiques de bénéficier de soutien aux programmes de recherche, faire le lien avec la R&D industrielle ou encore valoriser les résultats de leurs équipes.

Le comité de pilotage qui associe les différentes fonctions de l'entreprise permet de soutenir la construction des propositions de nouvelles chaires, réaliser la priorisation de ces propositions et s'assurer également régulièrement du bon avancement des programmes engagés.

En 2020, malgré la situation exceptionnelle de la pandémie de COVID-19, sept nouvelles chaires ont pu être lancées et ont réalisé un démarrage satisfaisant en ligne avec les objectifs :

- « Data to maximise valorisation » avec le Laboratoire d'Excellence de l'Université de Lyon ;
- « Real-time Extended Reality (XR) simulations 4 Industry » avec Arts et Métiers ParisTech ;
- « Futur de l'Industrie et du Travail » avec Mines Paritech, Fabrique de l'Industrie, École de Paris du management et GRTgaz, Orange, Michelin ;
- « Systèmes de systèmes. Energie & prospérité » avec Institut Louis Bachelier, AFD, ADEME… ;
- « AI for data-driven and self-configurable supply chains » avec le Multidisciplinary Institute in Artificial intelligence de l'Université de Grenoble ;
- « Fair & Robust Methods in Machine Learning » avec Artificial and Natural Intelligence Toulouse Institute (ANITI) ;
- « New certification approaches of critical AI based systems » avec ANITI.

Les travaux qui avaient été prévus sur le périmètre « Management Interculturel » avec l'ESCP ont été finalisés.

Les autres chaires actives en 2020 portaient sur les thématiques suivantes :

- cybersécurité ;
- aérodynamique ;
- conception de systèmes urbains orientés usages ;
- distribution et services automobiles ;
- management de la sécurité routière ;
- systèmes d'éclairage embarqués ;
- performance de la propulsion électrifiée dans l'automobile ;
- excellence opérationnelle et innovation managériale ;
- *Inclusive and social business* ;
- *Supply Chain* du futur.

Avec ces nouvelles chaires lancées en 2020, Renault reste dans le groupe de tête des acteurs économiques et industriels qui soutiennent et participent aux chaires de recherche et d'enseignement.

1.4.2 Nouveaux produits 2020 et 2021 et leurs innovations

1) Nouvelles DACIA SANDERO, SANDERO STEPWAY et LOGAN

Une nouvelle expérience à bord

L'intérieur fait un bond en avant sur tous les plans : qualité accrue de la présentation, des matériaux, de la finition, de l'assemblage, de l'ergonomie et apparition de nouveaux équipements. Dacia, Nouvelles SANDERO, SANDERO Stepway et LOGAN offrent toujours le meilleur rapport prix / habitabilité du marché.

Habitabilité supérieure : Nouvelles SANDERO, SANDERO Stepway et LOGAN offrent trois vraies places d'adulte à l'arrière, une banquette rabattable 1/3-2/3 selon les versions et un coffre familial. Sur SANDERO, ce dernier a une capacité de 328L (310L+12L), est muni d'un plancher à double niveau (selon les versions) et se déverrouille à distance via un bouton sur la clé ou la carte mains libres. Nouvelle LOGAN offre 528 litres de chargement. L'habitabilité est digne du segment supérieur avec notamment le plus grand espace de la catégorie pour les jambes des passagers arrière. Ce dernier est en progression de 42 mm sur Nouvelle SANDERO et Nouvelle Logan. Côté rangement, la capacité peut atteindre 21 litres (+2,5L) avec de l'espace sous l'accoudoir central (1,4L), dans les portes avant et arrière et au dos des sièges avant.

Plus de confort

La sellerie plus qualitative, le dessin et la forme des nouveaux sièges avant offrent plus de confort et de maintien avec notamment des appui-têtes réglables en hauteur. Afin d'améliorer sa position de conduite, le conducteur peut désormais régler son siège en hauteur (+/- 35 mm), le volant en hauteur (+/- 2,1°) et en profondeur (+/- 25 mm) et opter, en option, pour un accoudoir individuel ou central. Le levier de vitesses a été raccourci. La direction est à assistance variable 100 % électrique pour un confort accru notamment lors de manœuvres serrées et de parking (36 % d'effort en moins par rapport à la précédente SANDERO).

Plus d'équipements

Chez Dacia, modernité n'est pas synonyme de course à l'équipement superflu. Les nouveaux équipements de Nouvelles SANDERO, SANDERO Stepway et LOGAN suivent l'évolution des attentes clés des clients. Quel que soit le niveau de finition, l'équipement de série comprend un support smartphone (amovible selon les versions), un écran d'ordinateur de bord, des commandes au volant du régulateur et du limiteur de vitesse et l'allumage automatique des feux. Pour son confort et sa sécurité, le conducteur peut ainsi maintenir ses yeux sur la route et ses mains sur le volant. Une nouvelle climatisation automatique à affichage digital, les sièges avant chauffants (à partir d'avril 2021), la carte mains libres avec ouverture à distance du coffre, le frein de parking électrique, la caméra de recul, les aides au parking à l'avant et à l'arrière et l'allumage automatique des essuie-glaces sont disponibles en série ou option selon les marchés. Enfin, pour la première fois chez Dacia, un toit ouvrant vitré électrique sera proposé courant 2021 sur Nouvelle SANDERO et Nouvelle SANDERO Stepway.

Des équipements modernes au service de la sécurité

Grâce à leur plateforme modulaire CMF-B et leur nouvelle architecture électronique, Nouvelles SANDERO, SANDERO Stepway et LOGAN reçoivent des aides à la conduite (ADAS) et des équipements de sécurité dernière génération.

Bicarburation essence – GPL avec Dacia ECO-G

Dacia est le seul constructeur à proposer la bi-carburation essence et GPL sur l'ensemble de sa gamme de véhicules particuliers sous le label ECO-G. L'intégration en usine de cette technologie éprouvée sur le moteur TCe 100 ECO-G est un gage de sécurité et de fiabilité. La durée de la garantie constructeur, les intervalles et le coût des opérations de maintenance, la capacité du coffre sont identiques à ceux d'une version essence (le réservoir de GPL est situé en lieu et place de la roue de secours). En roulant au GPL, Nouvelle SANDERO ECO-G émet en moyenne 11 % d'émissions de CO_2 de moins (comparée à une motorisation essence équivalente). De plus, elle offre plus de 1 300 km d'autonomie grâce à ses 2 réservoirs : 50 litres pour celui de GPL, soit 40L de contenance utile car le remplissage est limité à 80 % pour des raisons de sécurité, en augmentation de 8 litres par rapport à la précédente génération de SANDERO GP, et 50 litres d'essence. Avec Dacia, le GPL concilie simplicité d'usage, agrément de conduite, réduction d'émissions de CO_2 et grande autonomie. Selon les pays, la bicarburation essence/GPL bénéficie d'incitations ou de réductions fiscales tels qu'un faible prix d'achat du carburant à la pompe, l'absence de malus écologique ou de restriction de circulation.

2) Renault KANGOO et EXPRESS

KANGOO Van, la fourgonnette innovante au style athlétique et dynamique, s'adresse principalement aux flottes, artisans et commerçants exigeants, à la recherche d'un véhicule sur mesure, équipé des dernières technologies au service des professionnels.

Avec son innovation majeure Easy Side Access et avec Easy Inside Rack, KANGOO Van révolutionne la façon de travailler

Easy Side Access : particulièrement pratique en centre-ville, cette innovation permet au client d'avoir accès facilement à son chargement, quelles que soient les contraintes de stationnement. En supprimant le montant central, KANGOO Van propose l'accès latéral le plus large du marché avec 1 416 mm (deux fois plus grand que dans sa version précédente).

Easy Inside Rack : autre innovation, cette galerie intérieure escamotable permet de transporter en hauteur des objets longs et encombrants jusqu'au-dessus du passager, libérant ainsi de l'espace au plancher.

EXPRESS Van, la fourgonnette pratique et efficace, s'adresse particulièrement aux jeunes entrepreneurs et aux petites flottes, à la recherche du meilleur rapport prix/prestations, en répondant à leurs besoins essentiels. EXPRESS Van affiche les codes stylistiques de la marque Renault, exprimant ainsi robustesse et modernité. Doté de sièges renforcés, le nouvel intérieur apporte qualité et confort à bord. Une attention particulière a été portée aux espaces de rangement et à l'ergonomie. Il propose le meilleur niveau de rangement de sa catégorie (48 litres) ainsi qu'un volume de chargement de 3,3 à 3,7 m³. EXPRESS Van intègre le système multimédia Renault EASY LINK et propose des aides à la conduite comme l'assistant de surveillance de vision arrière « Rear View Assist », l'avertisseur d'angle-mort « Blind Spot Warning », l'aide au parking avant et arrière « Front & Rear Park Assist », sans oublier le miroir grand angle « Wide View Mirror ». KANGOO et EXPRESS se déclinent également en version pour les particuliers.

3) DACIA SPRING

Révélé lors de l'événement eWays, le DACIA Spring Electric est le **premier modèle 100 % électrique de Dacia basé sur la plateforme CMF-A**.

Cette citadine électrique sera la moins chère du marché et rendra la mobilité électrique encore plus accessible. Avec son look de SUV polyvalent et pratique, elle est dotée d'une habitabilité record, d'une motorisation électrique simple et fiable et d'une autonomie rassurante. Proposée avec un moteur 100 % électrique de 33 kW couplé à une batterie de 26,8 kWh, Spring Electric dispose d'une autonomie de 225 km en cycle WLTP et de 295 km en WLTP City (cycle d'homologation comportant uniquement la partie urbaine du cycle homologué).

Ses équipements de série sont nombreux, avec entre autres : la direction à assistance variable 100 % électrique, le verrouillage centralisé à distance, quatre vitres électriques, le limiteur de vitesse, l'ABS, l'ESP (contrôle électronique de la trajectoire), le répartiteur électronique de freinage, six airbags, l'appel d'urgence (bouton SOS), l'allumage automatique des feux ou encore le freinage automatique d'urgence... En plus de la version de série, Spring Electric est accompagnée de deux déclinaisons inédites pour les nouvelles mobilités : une version adaptée à l'autopartage électrique, et une version utilitaire dite Cargo, pour des livraisons du dernier kilomètre sans émission polluante.

4) Renault ARKANA en Europe

ARKANA en Europe, dévoilé lors de l'événement eWays, **est basé sur la plateforme modulaire CMF-B de l'Alliance**, sur laquelle ont déjà été développées les nouvelles générations de CLIO et CAPTUR. La version destinée à l'Europe est produite à l'usine de Busan en Corée du Sud.

Côté motorisations, ARKANA offre une motorisation E-TECH « full hybride » qui permet un démarrage systématique en traction électrique et assure un plaisir de conduite en toutes circonstances avec des accélérations franches et instantanées. Un rendement énergétique performant, notamment grâce à sa boîte de vitesses innovante multimodes, son freinage régénératif efficace et sa haute capacité de recharge automatique des batteries. Le temps de roulage en ville atteint jusqu'à 80 % en tout électrique. Ce qui permet de limiter les émissions de CO_2 et de réduire les consommations jusqu'à 40 % en cycle urbain par rapport à une motorisation uniquement thermique.

ARKANA propose également une motorisation essence 4 cylindres turbocompressée à injection directe 1.3 TCe. Économique et performante, elle assure un vrai plaisir de conduite. Associée à une boîte automatique double embrayage EDC, elle sera d'abord proposée en version 140 ch puis ensuite également en version 160 ch. Nouveauté inédite et innovation, cette motorisation 1.3 TCe passe à la micro-hybridation avec l'ajout un système d'alterno-démarreur couplé à une batterie lithium-ion 12V placée sous le siège passager. Cette technologie améliore le *Stop & Start* et assure la régénération de l'énergie pendant les phases de décélération. Elle assiste aussi le moteur dans ses phases les plus consommatrices d'énergie, au démarrage ou à l'accélération. Elle permet ainsi de réduire la consommation de carburant et les émissions de CO_2 tout en assurant une plus grande fluidité de redémarrage et un meilleur confort de conduite.

Côté équipements, ARKANA dispose d'un cockpit high-tech avec un affichage numérique du tableau de bord. Cet écran couleur mesure de 4,2, 7 ou 10,2 pouces selon les versions et permet de personnaliser son expérience de conduite de façon très intuitive. Complété par l'écran central de 7 ou 9,3 pouces accueille le système multimédia EASY LINK (connectivité permanente en 4G, services enrichis, système et cartographie toujours à jour grâce à la technologie « *Over The Air* » ou encore personnalisation des réglages avec le Multi-Sense) qui contribue à offrir au véhicule une des plus grandes surfaces d'affichage de sa catégorie.

ARKANA dispose également d'une gamme complète d'aides à la conduite. Ces technologies de dernière génération comprennent une caméra à 360° pour détecter tous les obstacles autour du véhicule, ainsi que l'assistant d'autoroute et de circulation. Ce dernier combine le régulateur de vitesse adaptatif avec la fonction *Stop & start* et la fonction d'aide à la sortie de voie. Ce service de niveau 2 d'autonomie permet d'augmenter considérablement le confort de conduite.

5) Groupes motopropulseurs, acteurs de la transition énergétique

Renault continue de développer de nouvelles technologies de dépollution sur ses motorisations thermiques pour réduire les émissions de CO_2 et de particules.

On répond par des propositions technologiques qui sont le meilleur équilibre polluant/CO_2 et coût pour le client. À partir de juin 2020, les véhicules neufs du Groupe Renault vendus aux particuliers en Europe ont été progressivement équipés de motorisations respectant la nouvelle norme Euro 6 D-Full grâce à de nouvelles technologies de dépollution sur ses moteurs essence, diesel, hybrides, hybrides rechargeables et GPL.

Le Groupe Renault prépare l'arrivée de la norme européenne Euro 6 D-Full qui entre en vigueur au 1er janvier 2021 pour les véhicules particuliers (1er janvier 2022 pour les véhicules utilitaires) et qui renforce les procédures de mesures et les seuils de rejets de polluants des moteurs thermiques.

Pour soutenir la transition énergétique, il faut s'appuyer sur un ensemble de technologies, l'hydrogène décarboné en fait partie et est dans la stratégie du Groupe Renault. Nous avons dans la gamme des véhicules utilitaires en range extendeur H2.

Le Groupe Renault a une solide expérience sur le GPL. Nous en vendons depuis plus de 10 ans en Europe. Le GPL n'a que des avantages : il est plus écologique (-12 % de CO_2/100 km), plus économique tout en étant plus performant. Le Groupe Renault propose un nouveau moteur bi-carburant en Europe essence et GPL sur CLIO, CAPTUR, SANDERO, LOGAN et DUSTER : le TCe ECO-G 100 (HR10). En mode gaz, ce moteur réduit d'environ 12 % les émissions de CO_2 par rapport au mode essence.

En motorisation Euro6 D-Full, les performances sont améliorées de +10 Nm de couple et +7 KW de puissance additionnelle car la combustion en gaz a un potentiel supérieur à celui de l'essence. Le coût d'usage du GPL est équivalent à celui du diesel et son coût d'achat est plus faible d'au moins 1 500 euros. Le GPL est 20 à 25 % moins cher que l'essence au km soit une économie de l'ordre de 200 euros par an sur le carburant pour 15 000 km parcourus.

De plus, nous disposons d'un large réseau de distribution avec 33 000 stations en Europe. 10 % du gaz consommé est du bio-GPL en France, et c'est en constante augmentation.

6) Renouveau de la gamme à l'international

En 2020, le Groupe Renault a renouvelé sa gamme dans le monde, avec DUSTER en Amérique latine, nouveau CAPTUR en Corée, les phases 2 de : KAPTUR en Russie, MEGANE, KOLEOS, TALISMAN et ESPACE.

1.4.3 Leviers de performance

La conception modulaire

Source de compétitivité accrue et de synergies, la démarche de conception modulaire appelée CMF (*Common Module Family*), mise en œuvre depuis 2013 permet de standardiser des zones d'architecture entre les véhicules Renault, Nissan et Mitsubishi.

Elle se traduit par une réduction moyenne des coûts de conception produit/process de l'ordre de 30 à 40 % par modèle et de 20 à 30 % pour l'achat de composants. À l'horizon 2022, 70 % des véhicules de l'Alliance et 80 % des véhicules du Groupe Renault seront produits sur des plateformes communes.

Des plateformes Alliance communes

CMF-EV est « LA » plateforme de référence pour la nouvelle génération de véhicules électriques du Groupe Renault et de l'Alliance. Cette plateforme 100 % électrique s'affranchit des contraintes générées par les architectures thermiques et permet d'offrir un niveau inédit de prestations : plus d'efficacité énergétique au service de l'autonomie, l'habitabilité du segment supérieur et tout le plaisir de conduite d'un véhicule électrique.

CMF-A est la plateforme dédiée aux petites citadines de l'Alliance. Son architecture est compatible électriquement et peut accueillir des véhicules 100 % électriques. C'est le cas par exemple de Renault CITY K-ZE et de Dacia SPRING révélé en 2020.

CMF-B est la plateforme modulaire par excellence de l'Alliance. À l'horizon 2022, CMF-B portera plus de 12 modèles de l'Alliance avec un objectif de 3 millions de véhicules industrialisés à l'issue du renouvellement complet du segment B dans 10 usines du monde. Sa production a été lancée en 2019 avec CLIO V dans les usines de Bursa et Novo Mesto, puis Valladolid, Sunderland avec CAPTUR et Juke. En 2020, elle accueille les nouvelles LOGAN et SANDERO produites dans les usines de Pitesti et Tanger. En plus des motorisations thermiques, cette plateforme est compatible au GPL et permet l'électrification des véhicules (hybrides et hybrides rechargeables). Elle est conçue pour accueillir des assistances évoluées à la conduite menant aux premiers niveaux d'autonomie. Son architecture permet de proposer des modèles adaptés en prestations et en coûts aux différents marchés.

CMF-CD est la plateforme dédiée aux véhicules SUV des segments C et D pour chacun des partenaires de l'Alliance. Elle équipe X-TRAIL/ROGUE et Qashqai pour Nissan, Outlander pour Mitsubishi et supportera le renouvellement de KADJAR et KOLEOS pour Renault. Cette plateforme est compatible avec de multiples énergies (GMP thermiques, hybrides et hybrides rechargeables) et apportera à cette génération de véhicules, un renouvellement technologique complet pour les aides à la conduite, les services connectés (dont l'intégration des Google Automotive Services) et la capacité de mettre à jour les systèmes à distance (FOTA : *Firmware Over The Air*). Les véhicules du Groupe Renault pourront en outre bénéficier d'atouts spécifiques, tels qu'un train arrière multi-bras directionnel (*4 Control*) ou un amortissement piloté prédictif en fonction des modèles et niveaux de finition retenus. Au sein de l'Alliance, près de 10 millions de véhicules seront produits sur cette plateforme et industrialisés dans huit usines réparties sur tous les grands marchés automobiles mondiaux (États-Unis, Japon, Europe, Chine et Russie).

Ingénierie logicielle

En août 2020, une nouvelle entité dédiée au logiciel a été créée : la SOFTWARE FACTORY.

Ainsi le Groupe Renault se dote des compétences spécifiques des métiers logiciels afin de répondre aux futurs challenges de la mobilité et des services, mais aussi aux évolutions nécessaires de l'architecture logicielle embarquée pour construire et proposer de nouveaux services innovants à tout moment de la vie du véhicule. L'innovation logicielle constitue l'élément clé de la vision d'une voiture intelligente et auto-apprenante avec des technologies d'intelligence artificielle et l'extension dans le cloud. Les innovations et prestations apportées à nos clients sont de plus en plus réalisées à partir de logiciels embarqués dans nos véhicules ou situés sur des serveurs débarqués.

La SOFTWARE FACTORY livre des logiciels fiables et robustes en s'appuyant sur un processus de développement logiciel d'intégration continue, transversal et unique permettant de :

- réduire les plaintes clients associés ;
- maîtriser la complexité logicielle croissante sans pour autant exploser les coûts de développements ;
- offrir aux clients la possibilité d'acheter de nouveaux services ou fonctionnalités tout au long de la vie de son véhicule.

La SOFTWARE FACTORY est au cœur de la stratégie d'entreprise (Renaulution) pour créer une expérience client en amélioration constante. Elle contribue au développement de services innovants pour réaliser les revenus dans le domaine des services de mobilité (dont l'objectif est de 20-30 % en 2030). La réalisation de fonctions innovantes en logiciel et leur centralisation sur des processeurs puissants apportent des gains significatifs sur le prix de revient fabrication (PRF) et en valeur client améliorant l'attractivité et la rentabilité de nos véhicules (*Value for money*). La SOFTWARE FACTORY apporte une expertise de développement en interne *(Make)* et une rupture dans le modèle de travail classique des Tiers 1 (fournisseur de rang 1) en allant chercher les expertises techniques à la source et en s'appuyant sur des partenariats technologiques (Google, Qualcomm, etc.) et en s'impliquant dans les standards automotive et consortium (Autosar…).

Ingénierie système

Cette méthodologie de développement que Renault intègre progressivement dans ses processus et outils depuis une dizaine d'années permet de maîtriser la montée en complexité de nos produits et services tout en facilitant la réduction de la diversité.

Sont ciblés bien sûr des domaines comme les ADAS, la connectivité, l'électrification de la traction, mais plus généralement la totalité du véhicule y compris ses périmètres « mécatroniques » (ouvrants, aérodynamique active, etc.), l'assemblage du véhicule et des systèmes d'information débarqués supportant les services, jusqu'aux écosystèmes de la mobilité et de l'énergie où les enjeux ne sont pas seulement techniques et nécessitent de construire de nouvelles collaborations.

SWEET

L'un des domaines qui connaît une très forte évolution dans les innovations liées aux véhicules s'appelle : les SWEET (SoftWare Electric & Electronic Technology).

Les SWEET portent les architectures logicielles, électriques et électroniques, les services connectés, le multimédia et les aides à la conduite dans les véhicules. Les SWEET offrent à nos plateformes physiques et à nos véhicules une grande partie de l'intelligence embarquée de nos produits.

Dans le détail, un SWEET est une plateforme software et électrique/électronique de l'Alliance qui équipe nos véhicules. Il existe plusieurs générations de SWEET (100, 200, 400, etc) rangées par ordre chronologique avec un contenu technique ajusté aux besoins du plan gamme Alliance.

SWEET100 équipe tous nos nouveaux véhicules depuis la nouvelle CLIO. SWEET200 et SWEET400 sont en cours de développement actuellement. SWEET200 équipera la nouvelle plateforme électrique CMF-EV. SWEET s'intègre clairement dans le plan Renaulution en contribuant à la diminution des coûts, à la réduction du ticket d'entrée ingénierie et à l'accroissement des carry-over tout en restant centré sur les attentes de nos clients.

Plan satisfaction client : de la fiabilité à la satisfaction client

Notre ambition : satisfaire 100 % de nos clients

La qualité de nos produits est l'élément socle de la confiance que nous portent nos clients. À ce titre, la qualité est une priorité pour l'ensemble de nos marques et aucun compromis en la matière n'est acceptable. Dans le cadre de Renaulution, notre objectif est clair : 100 % de nos clients doivent être satisfaits.

Chaque client est unique et mérite le meilleur : une voiture fiable durablement et un service irréprochable de bout en bout.

Nous visons donc non seulement le zéro défaut, mais surtout nous nous attachons à trouver une solution pour chaque problème rencontré par nos clients.

Pour cela, chacun des collaborateurs, de l'amont à l'aval de l'entreprise, a son rôle à jouer. Pour atteindre cette ambition, le Groupe RENAULT renforce son Plan Satisfaction Client initié en 2018. Trois points clés pour assurer une qualité de tous les instants à chaque étape de l'expérience client :

- zéro défaut. La première qualité incontournable d'un véhicule est sa fiabilité. Les prestations de nos produits sont conçues pour répondre aux attentes des clients : performance, style, qualité perçue, confort et agrément. Le système industriel évolue pour produire « zéro défaut » de fabrication et assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des systèmes. En cas de problèmes, leur traitement est local pour garantir la plus grande réactivité ;
- une qualité durable. Une voiture qui vieillit bien, que l'on peut garder plus longtemps, c'est l'assurance de garder intact le plaisir de conduire et de préserver la valeur de revente. Une démarche d'entreprise est mise en place pour repousser les limites de la durabilité et donner une deuxième et une troisième vie aux véhicules. Les pièces sont renforcées dans leur endurance et la mise à jour des systèmes électroniques est organisée ;
- des services sur mesure et une relation personnalisée. Le réseau propose à ses clients des services adaptés tant à la vente du véhicule (accueil, conseils, prise en main, formules de financement et d'assurance) qu'à l'après-vente (prise en charge, entretien, réparation, remplacement pièces détachées…). L'écoute des clients lors de leurs visites et la fourniture d'explications à la prise en main des véhicules ont été renforcées.

Le client est au cœur de la démarche qualité. Toute l'entreprise est engagée pour la satisfaction de ses clients, de l'amont à l'aval, chaque détail compte.

La qualité est un « état d'esprit » ancré au cœur des réflexions et des actes de chacun dans l'ensemble du Groupe.

La filière expertise au service de toutes les fonctions du Groupe

La filière expertise développe, capitalise 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 impacte le Groupe, sert à ce titre la nouvelle organisation par Marque ainsi que toutes les fonctions et participe activement à Renaulution.

La filière expertise, ce sont 53 domaines d'expertises stratégiques établis dans tous les grands métiers avec une forte prédominance dans les ingénieries. Après un remaniement des secteurs *powertrain* et *manufacturing* en 2020, l'évolution de la filière continue en 2021 pour s'adapter à la nouvelle organisation de l'entreprise par Marques.

La filière est constituée de quatre niveaux d'expertise pour coller aux besoins des métiers, répondre à la stratégie de l'Entreprise et aux attentes de nos clients :

- l'*« Expert Fellow »*, est le 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 qu'au niveau opérationnel concernant les innovations techniques ou méthodologiques, les supports aux projets en développement. Les travaux collaboratifs menés à l'occasion des chantiers d'expertise 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 ;
- les *« Experts Leaders »*, chacun rattaché à un Directeur métier, sont les garants de leur feuille de route. En charge d'un des 53 domaines 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 ;
- tournés vers l'extérieur de l'entreprise, 273 Experts, sont en charge de sous-domaines d'expertise, ils 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 définition et de la promotion des standards et procédés ;
- en charge des spécialités Métiers, 509 Référents font progresser l'état de l'art en étant « la référence » dans leur pratique, construisant ainsi les standards et leur capitalisation.

L'organisation de la filière Expertise et son mode de fonctionnement agile, permet d'éclairer le futur via un ensemble de feuilles de route cohérentes, d'accélérer l'enrichissement des savoirs par les innovations et l'exécution des opérations et ainsi amener les métiers au meilleur de l'état de l'art dans leurs périmètres.

Enfin, au sein de l'Alliance, les filières expertise de Renault et de Nissan révisent la structure commune des compétences, se coordonnent régulièrement afin de travailler en synergies sur les feuilles de route et leur mise en œuvre sur les périmètres miroirs, l'analyse et le traitement des risques identifiés, ainsi que l'accompagnement des développements communs.

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, fournisseurs de rangs 1 et 2, etc.) 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).

Renault a poursuivi sa stratégie d'innovation en inaugurant en 2019 l'Alliance Innovation Lab de Shanghai en Chine et celui de Tel Aviv en Israel.

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 de la data/les *smart cities*.

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).

1.4.4 R&D : une organisation internationale et convergée

Depuis le 27 mai 2020, le Groupe Renault, Nissan Motor Co, Ltd. et Mitsubishi Motors Corporation ont scellé ensemble de nouvelles orientations stratégiques, dans le cadre d'un *business model* « *leader-follower* ». L'objectif de ce *business model* est de renforcer l'efficacité et la compétitivité des véhicules et des technologies par région de référence. Il devrait permettre de réduire jusqu'à 40 % les coûts d'investissement pour les modèles de véhicules.

Le schéma « *leader-follower* » couvre trois dimensions : les projets véhicules, les régions de référence, les technologies clés.

Les projets véhicules sur lesquels les trois entités vont coopérer visent à augmenter l'utilisation des plateformes communes de l'Alliance, et à renforcer la stratégie de standardisation de l'Alliance, depuis la plateforme jusqu'au véhicule complet. La désignation de différentes parties du monde comme « régions de référence ».

Chaque entreprise se concentre sur ses régions clés dans le but d'être parmi les plus compétitives et de servir de référence aux autres, afin de renforcer leur propre compétitivité. Selon ce principe, Nissan devient le référent en Chine, Amérique du Nord et Japon ; Renault en Europe, Russie, Amérique du Sud et Afrique du Nord ; et Mitsubishi Motors pour l'ASEAN et l'Océanie.

Les technologies clés telles que les plateformes, les groupes moto-propulseurs, les moteurs électriques, les technologies liées à la conduite autonome, aux systèmes de l'architecture électrique électronique ou encore à la connectivité sont répartis sous le leadership d'une des trois entités.

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 latine. 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. Cette montée en compétence permet également de passer, pour les RTX les plus matures, d'une responsabilité régionale à une responsabilité plus globale.

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

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 gestion des risques et de contrôle interne 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 risque et l'efficacité des plans de traitement.

Le Groupe comprend les secteurs opérationnels suivants : l'automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ, le groupe AVTOVAZ, le financement des ventes RCI Banque et les services de mobilité.

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. Ce cadre s'applique aux secteurs automobile et services de mobilité du Groupe Renault.

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, a défini son propre cadre de contrôle interne développé au chapitre 1.5.1.4 *Les spécificités du groupe RCI Banque en matière de contrôle interne et de gestion des risques*, 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).

1.5.1.1 Les différents acteurs de la maîtrise des risques

L'automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ est organisée en 2020 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.

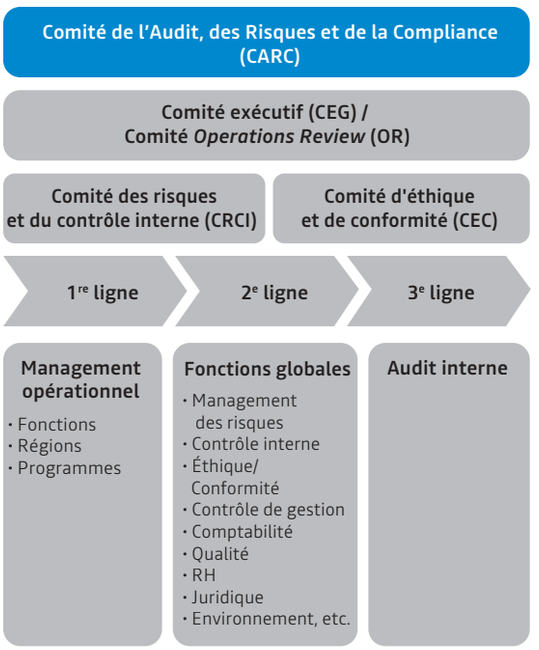
À partir de l'année 2021, cette organisation évolue autour de quatre marques et de fonctions globales. Se référer aux chapitres 1.1.1 (organes de direction) et 1.1.3 (stratégie) pour plus de détails.

Cette déclinaison n'existe pas pour le groupe AVTOVAZ.

Le Financement des ventes a ses propres dispositifs et sa propre organisation en matière de contrôle interne et de gestion des risques, exposés au chapitre 1.5.1.4.

Structuration autour de trois lignes de maîtrise

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 et de gestion des risques du Groupe Renault est structuré autour du concept des trois lignes de maîtrise ci-dessous :



- le management opérationnel, première ligne de maîtrise, 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 sont tenus ainsi de respecter le dispositif de contrôle interne défini pour leur domaine d'activité, le Code d'éthique du Groupe, le guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence ainsi que les Codes éthiques dédiés ;
- les fonctions globales, maillon essentiel de la deuxième ligne de maîtrise, mettent en œuvre un accompagnement permanent, afin d'évaluer la bonne application et l'efficacité de la maîtrise des risques. Cet accompagnement est assuré par :
  - la Direction du contrôle interne qui déploie des questionnaires d'auto-évaluation et réalise des tests de conformité. Elle s'assure également de l'identification et de la réalisation de plans d'action pour corriger les insuffisances constatées,
  - la Direction du management des risques qui est chargée d'une part de la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe et du suivi des plans d'action destinés à réduire l'impact ou la probabilité des principaux risques identifiés ; et d'autre part de l'apport de support aux cartographies des risques des programmes, des entités opérationnelles et des fonctions globales,
  - la Direction performance et contrôle Groupe, avec ses représentants dans les entités, qui 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 et le suivi des plans d'action,
  - les autres directions des fonctions dites « globales », qui sont responsables à l'échelle mondiale d'établir des politiques, standards et méthodes ;
- l'audit interne, troisième ligne de maîtrise, 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.

Direction de l'audit interne

La Direction de l'audit interne procède à une évaluation indépendante et objective des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, tels qu'ils sont définis au sein du Groupe. La mission, le rôle, les responsabilités et le périmètre de l'audit interne ont été définis dans une charte d'audit dont la mise à jour a été validée par le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (CARC) en mai 2019. Par ses recommandations, l'audit interne contribue à améliorer la sécurité des opérations et à optimiser les performances globales de l'entreprise. À l'issue de chaque mission, l'audit interne diffuse un rapport et une note de synthèse définitifs, qui sont diffusés aux audités, fonctions/entités/projets concernés, au Directeur général et au Président du Groupe, de façon systématique. La note de synthèse inclut une opinion émise par l'audit interne qui vise à donner une appréciation globale sur le niveau de maîtrise des activités auditées : satisfaisant (vert), améliorations nécessaires (jaune), largement perfectible (orange), insuffisant (rouge).

La Direction de l'audit interne intervient sur l'ensemble des entités et des activités de la branche automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ, qui a sa propre structure d'audit interne. La branche financière (RCI Banque) a également sa structure d'audit interne propre. La Direction de l'audit interne peut également auditer les fonctions convergées avec Nissan. Pour les entités en partenariat avec le Groupe Renault, l'intervention de l'audit interne peut se faire après accord du partenaire. Pour les activités confiées à des tiers, l'intervention de l'audit interne est possible si la clause d'audit du contrat le prévoit.

Le plan d'audit est établi annuellement et couvre deux années. Il est validé par la Direction générale et approuvé par le CARC. Ce plan d'audit est révisé autant que de besoin pour prendre en compte des demandes additionnelles.

Les missions de l'audit interne permettent notamment :

- d'évaluer la conformité des processus et leur application par rapport aux règles, normes, lois et réglementations en vigueur ;
- d'évaluer l'efficacité des processus et de la réalisation des opérations ;
- de vérifier la qualité des contrôles réalisés par les opérationnels et les fonctions de support et de contrôle ;
- de proposer des axes d'amélioration ou de progrès sous forme de recommandations ;
- de lutter contre la fraude et la corruption ;
- de vérifier la mise en œuvre effective des recommandations.

Consécutivement aux recommandations formulées dans chaque rapport d'audit, un plan d'action défini par les audités est validé par l'audit. Il y a trois niveaux de criticité des recommandations (élevée, moyenne, basse, identifiées respectivement A, B et C). La Direction de l'audit interne s'assure de la mise en œuvre des recommandations. Elle établit semestriellement un état

d'avancement des recommandations A et B pour le Comité exécutif du Groupe et le CARC.

La Direction de l'audit interne fait l'objet d'une certification par l'IFACI [1]. Cette certification est, selon le référentiel professionnel de l'audit interne (RAI), composée de 25 exigences générales déclinées en 100 exigences détaillées sur cinq piliers : positionnement, pilotage, programme d'évaluation GRC, professionnalisme, processus d'audit.

Gouvernance

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 2.5.1. 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 la Compliance (CARC) 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.

1.5.1.2 Le dispositif de gestion des risques du Groupe

Le Groupe applique une méthode de management des risques fondée, d'une part sur l'identification et l'évaluation 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 et/ou leur probabilité de survenance : suppression, prévention, protection ou transfert. Cette méthode s'applique au niveau du Groupe, des entités, des programmes de véhicules et des fonctions globales. La cartographie des risques majeurs du Groupe (démarches descendante et ascendante) est présentée aux CRCI, CEG et CARC, qui la valident.

La présentation des facteurs de risque majeurs auxquels le Groupe est exposé fait l'objet du chapitre 1.5.2.

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 les fonctions globales, 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, les programmes et les fonctions globales ;
- l'autre, formé d'experts couvrant des domaines spécifiques de risque, 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.

Pour établir le plan d'audit, validé par la Direction générale et approuvé par le CARC, 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.

La démarche de gestion des risques s'applique au niveau du Groupe pour les risques majeurs. Elle est également déclinée au niveau des entités opérationnelles (pays, filiales commerciales et/ou industrielles), aux programmes de véhicules et aux fonctions globales.

En 2020, 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 selon la démarche descendante en regard du plan stratégique moyen terme du Groupe, en développement en 2020, afin notamment que ce dernier intègre 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 ;
- l'assistance aux fonctions globales.

Par ailleurs, les actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la culture du risque et aux fondamentaux de la gestion des risques ont été poursuivies par la DMR (communication et formation, notamment au travers d'un dispositif d'*e-learning*).

En 2021, les activités de la Direction du management des risques s'inscriront dans la continuité de ces axes de travail prioritaires.

1.5.1.3 Le dispositif de contrôle interne du Groupe

Référentiels éthiques 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 diffuse 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) Institut français de l'audit et du contrôle internes.

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.

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.

Mise en œuvre des objectifs

La Direction du contrôle interne anime chaque année une campagne de questionnaires d'auto-évaluation du contrôle interne adressée aux principales entités du groupe. Les Directeurs généraux des entités valident ces auto-évaluations et s'engagent à définir et à mettre en œuvre des plans d'action afin de remédier aux éventuelles insuffisances de contrôle interne identifiées. Ces plans d'action font l'objet d'un suivi annuel par la Direction du contrôle interne. Les résultats de ces auto-évaluations sont présentés au CRCI et au CARC une fois par an.

Des tests de conformité sont réalisés sur la base d'un échantillon d'entités par les contrôleurs internes de la Direction du contrôle interne afin de vérifier la qualité des auto-évaluations. Ce dispositif de contrôle interne s'applique à la société mère et à toutes les entités significatives, notamment les sociétés consolidées par intégration globale.

Les entités présentant des risques moindres (entités non consolidées en intégration globale ou non consolidée notamment) font l'objet de dispositifs de contrôle interne adaptés.

Les travaux de la Direction du contrôle interne en 2020 ont eu notamment pour objet :

- la poursuite de l'animation des actions visant à améliorer le dispositif de prévention de la corruption et l'accompagnement des opérationnels concernés ;
- de faire évoluer le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne vers plus d'implication des métiers prescripteurs et une meilleure prise en compte des risques opérationnels ;
- le déploiement de formations sur le contrôle interne et notamment de la méthode d'analyse de la séparation des tâches avec des matrices types sur les principaux processus à risques ; plus de 455 managers et 43 Comités de direction formés sur les trois dernières années ;
- la définition de contrôles préventifs et de détection s'appuyant sur une cellule de *Data Analytics* ;
- la revue des règles de délégation d'autorité, en particulier suite aux évolutions du mode de gouvernance du Groupe.

Le *tone at the top* en matière de contrôle interne a été réaffirmé par la diffusion d'un édito signé du Directeur financier du Groupe positionnant le contrôle interne comme un incontournable du management et un élément de performance essentiel.

Ces actions de fond seront poursuivies dans la continuité des années précédentes et représentent les axes prioritaires de l'année 2021.

1.5.1.4 Les spécificités du groupe RCI Banque en matière de contrôle interne et de gestion des risques

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 des risques chez RCI est assuré sur trois niveaux par des fonctions distinctes :

- la 1re ligne de défense 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* sont 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 défense 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 du Conseil d'administration de RCI ;
- la 3e ligne de défense 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 principaux dits critiques et significatifs pour lesquels sont définis un pilote, un niveau d'appétence, des seuils d'alerte et des limites *(Risk Appetite Framework)*. Pour chacun des risques, une analyse détaillée est réalisée, identifiant les composantes du risque et les principes de gestion et de pilotage permettant d'être en ligne avec le niveau d'appétence au risque. Ces éléments font l'objet d'une révision au moins une fois par an en lien avec le *business model* et la stratégie du groupe RCI Banque ;
- la cartographie des règles de gestion opérationnelles concourt à la maîtrise des risques ; elle est déployée dans toutes les filiales consolidées du groupe RCI Banque. Cette cartographie est actualisée régulièrement par les directions métiers centrales. Le niveau de maîtrise des règles de gestion opérationnelles est évalué annuellement par les propriétaires de processus de l'ensemble des filiales ;
- 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 de RCI Banque, au Conseil d'administration de RCI Banque, au Comité d'éthique et 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 de RCI Banque

Le Conseil d'administration de RCI Banque, organe de surveillance, dispose notamment des attributions suivantes :

- il détermine les orientations de l'activité de la banque 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 quatre comités spécialisés de ce Conseil :

- 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 réglementaires relatifs au capital (ICAAP) et à la liquidité (ILAAP), du plan de rétablissement de la Société, 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 des titulaires de postes clés.

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 de la conformité Groupe du Groupe RCI Banque est rattaché au Directeur général. Il est le garant de la conformité de RCI Banque notamment pour les thématiques suivantes : lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, éthique, alertes professionnelles, prévention de la corruption, veille juridique, fiscale et réglementaire et plan de contrôles associés.

Le Directeur du Département contrôle interne (DCI), rattaché au Directeur de la gestion des risques, est responsable du contrôle permanent 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, 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 mises en œuvre effectives 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 pluriannuel 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.

1.5.2 Facteurs de risque pour le Groupe Renault

Le Groupe Renault identifie les facteurs de risque auxquels il est exposé en s'appuyant sur sa démarche formalisée de gestion des risques. Il est rappelé que le Groupe comprend les secteurs opérationnels suivants : l'Automobile hors AVTOVAZ qui reprend les activités automobile du Groupe Renault (ci-après désigné « l'Automobile »), AVTOVAZ qui comprend le groupe AVTOVAZ et sa société mère Alliance Rostec Auto B.V., le Financement des ventes (le groupe RCI Banque et ses filiales) et les Services de Mobilité qui réunissent sous la holding Renault M.A.I. les activités de service dans les nouvelles mobilités. 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. Ces dispositifs sont décrits au chapitre 1.5.1. La synthèse est réalisée par la direction du management des risques pour obtenir la vision globale des risques auxquels le Groupe Renault est exposé. Pour AVTOVAZ, le dispositif de gestion des risques est spécifique ; il est toutefois appuyé sur des méthodologies largement partagées et qui font l'objet d'échanges étroits avec le Groupe Renault, dans une dynamique d'harmonisation et de montée en maturité progressives.

Cette identification des risques s'appuie sur des évaluations en impact et probabilité de survenance résiduels (après prise en compte des plans de traitement), termes dont le produit constitue la criticité. Pour les facteurs de risque dont la criticité pour le Groupe est élevée, nous précisons quel facteur est déterminant dans cette criticité (ex : « impact > probabilité ») ou si l'impact et la probabilité contribuent de façon équilibrée (« impact ≈ probabilité »).

Les facteurs de risque présentés dans ce chapitre sont, à la date du présent Document, ceux identifiés par le Groupe comme pouvant avoir un effet défavorable significatif sur son image, ses actifs, la conduite de ses activités, ses performances ou la réalisation de ses objectifs et dont la criticité est évaluée aux niveaux supérieurs des échelles de risque du Groupe. Les risques présentés dans le chapitre 2.1.6 « Performance extra-financière » du présent Document ont été intégrés à cette analyse. En fonction de leur matérialité, ils ont alimenté la description de certains facteurs de risque. C'est le cas par exemple des risques liés au réchauffement climatique, à la protection des données personnelles ou aux relations fournisseurs.

Il ne peut toutefois être exclu que d'autres facteurs de risque, présentement jugés non significatifs ou non identifiés, puissent à l'avenir affecter le Groupe de manière adverse. Également, d'éventuelles évolutions du plan stratégique moyen terme du Groupe pourraient se traduire par des changements dans la nature ou l'importance relative des facteurs de risque. Il convient, en effet, de noter que la cartographie des risques majeurs est mise à jour, chaque année, en interaction étroite avec les travaux de préparation puis de déploiement du plan stratégique, afin que ce dernier intègre les plans de traitement destinés à répondre aux risques opérationnels ou stratégiques identifiés.

Les facteurs de risque majeur résultant de l'analyse du Groupe pour l'ensemble de ses secteurs opérationnels sont synthétisés dans le tableau ci-dessous et présentés ci-après. Dans chacune des cinq catégories, les facteurs de risque dont les criticités sont les plus élevées sont présentés en tête.

FACTEURS DE RISQUE POUR LE GROUPE RENAULT

		NIVEAU DE CRITICITÉ	
		MOYEN	ÉLEVÉ
STRATÉGIE	Risque de performance insuffisante de l'Alliance		
	Risque de réaction insuffisante à une disruption des activités existantes		
	Risque de capacité insuffisante à développer les nouveaux business		
OPÉRATIONS	Risques liés à l'instabilité géopolitique et à la conjoncture économique		
	Risque de capacité insuffisante à restaurer les marges		
	Risque de défaillance dans la chaîne d'approvisionnement		
	Risque de catastrophe naturelle, sanitaire ou industrielle		
PRODUITS ET SERVICES	Risque de définition ou d'exécution produit et service inadéquate		
	Risque d'innovation inadéquate par rapport aux attentes du marché		
	Risque de défaut de qualité des produits ou services		
	Risque de renforcement insuffisant de l'image de la marque Renault		
RISQUES TRANSVERSAUX	Risque d'attaque cyber et de défaillance des systèmes d'information		
	Risque de non-conformité aux lois et règlements		
	Risques juridiques		
RISQUES FINANCIERS	Risque de liquidité		
	Risque de change		
	Risque de crédit client et réseau		
	Risque de contrepartie bancaire		
	Risque de taux		
	Risque de baisse des valeurs résiduelles		

Dans les descriptions qui suivent, ce logo identifie les facteurs de risque sur lesquels le réchauffement climatique a un impact important (voir le chapitre 2.1.6 « Performance extra-financière » du présent Document pour plus de détails).

1.5.2.1 Risques liés à la stratégie

Risque de performance insuffisante de l'Alliance - *risque élevé avec impact > probabilité*

L'appartenance du Groupe à l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi apporte une contribution importante à la réussite du Groupe et de son plan stratégique. Dans le contexte de performance financière dégradée de ses membres et de crise sanitaire mondiale, les entreprises membres de l'Alliance ont axé leur stratégie sur l'efficacité et la compétitivité plutôt que sur les volumes. Cette situation, dans le contexte de gouvernance de l'Alliance mise en place depuis mars 2019 (se reporter au chapitre 1.2.3 du présent Document), pourrait entraîner un risque de performance insuffisante du fait d'un partage moins large ou optimisé, au sein de l'Alliance, des plateformes, des technologies et plus généralement des investissements nécessaires au développement des gammes de produits, menaçant la compétitivité future de l'offre du Groupe, son chiffre d'affaires et ses profits visés. En outre, la transition vers la fin du diesel et le cycle produit peuvent également entraîner une baisse du volume d'affaires entre Nissan et Renault. Enfin, la situation financière de Nissan pourrait limiter la distribution de dividendes au Groupe pour cette année, comme ce fut le cas en 2020.

Dispositif de gestion

Le Conseil opérationnel de l'Alliance, appelé « AOB » (« *Alliance Operating Board* »), créé le 12 mars 2019, est chargé de la coordination opérationnelle entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors et des nouvelles initiatives de nature à créer de la valeur pour leurs actionnaires et salariés respectifs. Le 27 mai 2020, l'Alliance a annoncé le nouveau *business model* de coopération afin d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de ses trois entreprises membres. Les partenaires de l'Alliance s'appuient sur le schéma « *leader - follower* » afin de renforcer l'efficacité et la compétitivité des véhicules et des technologies. Chaque membre devient référent dans les régions où il possède les meilleurs atouts stratégiques et y agit comme facilitateur et soutien de la compétitivité des autres membres.

L'annonce du lancement prochain de la Mégane e-Vision sur la plateforme commune CMF-EV également utilisée par Nissan est l'illustration de synergies et de développements communs essentiels. De plus, dans le cadre du nouveau plan stratégique annoncé le 14 janvier 2021, 80 % des volumes du Groupe seraient produits sur trois plateformes de l'Alliance. Les membres de l'Alliance veillent à être toujours aux meilleurs niveaux de l'industrie pour leur performance, leurs produits, leurs technologies et sur leurs marchés, en continuant à s'appuyer sur les achats communs et des développements communs.

Risque de réaction insuffisante à une disruption des activités existantes - *risque moyen*

La part du commerce réalisée par des moyens digitaux ne fait que se renforcer et pourrait entraîner la disruption des activités existantes en favorisant la désintermédiation par l'arrivée de nouveaux acteurs, attirés par la mise en relation directe avec les clients. Cette tendance se développe dans les activités liées aux nouvelles mobilités (auto-partage, services connectés, etc.) mais aussi dans les secteurs existants et traditionnels de la vente de services ou de produits automobile, ventes et après-vente, véhicules d'occasion et financement qui représentent une part importante de notre rentabilité (la contribution du secteur opérationnel Financement des ventes (RCI Banque) au résultat net consolidé du Groupe Renault est un bénéfice de 789 millions d'euros en 2020).

Les différentes formes de confinement liées à la pandémie de COVID-19 n'ont fait que renforcer cette tendance. Le risque pour le Groupe Renault est de voir une partie de son activité ou de sa chaîne de valeur captée par ces nouveaux acteurs (pouvant venir du monde de la technologie) qui se positionneraient entre le Groupe Renault et ses clients.

Dispositif de gestion

Le Groupe Renault a toujours porté une grande attention à la relation avec ses clients soit en direct soit au travers de sa filiale RCI Banque qui a un contact direct et régulier avec ses clients. En outre, le 3 septembre 2020, le Groupe Renault a annoncé sa réorganisation autour de ses marques en quatre *Business Units* (cf. chapitre 1.1.3) qui permettront à chacune de se focaliser sur la création de valeur et de concentrer les ressources sur les segments de marché et les attentes clients associés.

Des plans d'action spécifiques sont mis en place à la fois par le métier après-vente, par RCI Banque et par les services de mobilité afin de réduire le risque de désintermédiation à moyen terme. Le but est de proposer des offres innovantes aux clients, incluant par exemple des services nouveaux de mobilité, afin de multiplier les contacts client tout au long du cycle de vie du véhicule.

Le Groupe poursuit également sa transformation digitale, en s'appuyant notamment sur sa filiale Renault digital, afin de développer les outils et organisations agiles nécessaires à sa compétitivité.

Risque de capacité insuffisante à développer les nouveaux business - *risque moyen*

Dans un contexte de transformation profonde et durable de la demande et de l'offre de mobilité, en lien avec des changements sociétaux et les enjeux environnementaux et climatiques, le Groupe Renault pourrait être confronté à une capacité insuffisante à faire évoluer, dans un calendrier défini, son modèle d'affaires pour anticiper et à s'adapter aux changements et ruptures éventuels des marchés, des offres de mobilité et des chaînes de valeurs associées, et à développer ainsi de nouveaux business. Ceci pourrait entraîner un chiffre d'affaires inférieur aux objectifs sur les parties concernées de l'offre commerciale du Groupe du fait d'un déficit d'innovation et d'un déficit de préparation de son avenir, au-delà des échéances du plan stratégique en cours.

Dispositif de gestion

Le plan stratégique du Groupe vise à faire de ce risque une opportunité en mobilisant, au travers si besoin de nouvelles organisations, les ressources du Groupe, de l'Alliance, de RCI Banque, de partenariats et d'acquisitions ciblées, afin de structurer une offre forte et innovante de mobilité durable, électrique, autonome et connectée. Ces offres de service innovants seront hébergées au sein des marques automobile mais aussi au sein de la nouvelle *Business Unit* Mobilize dont le périmètre dépasse le cadre traditionnel. La décision récente de création de cette *Business Unit* prépare l'avenir avec un objectif de plus de 20 % du chiffre d'affaires du Groupe Renault à l'horizon 2030 réalisé sur de nouvelles activités. L'annonce le 25 novembre 2020 du projet de *Re-factory* à Flins, première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité, est également un exemple de la transformation en cours vers des offres innovantes.

1.5.2.2 Risques liés aux opérations

Risques liés à l'instabilité géopolitique et à la conjoncture économique - *risque élevé avec impact ≈ probabilité*

Le Groupe est implanté industriellement et commercialement dans un grand nombre de pays (voir les chapitres 1.1, 1.2, 1.3 du présent Document). Certains de ces pays peuvent présenter des risques spécifiques, susceptibles d'entraîner des impacts défavorables sur les opérations industrielles et commerciales, les ventes, le chiffre d'affaires, le compte de résultat ou le bilan du Groupe, en dépit d'une répartition géographique des ventes permettant de limiter les impacts globaux des aléas régionaux tout en profitant d'opportunités. Ces risques et opportunités peuvent avoir trait à l'évolution de la conjoncture économique, l'instabilité politique ou réglementaire, des troubles sociaux, le protectionnisme, des nationalisations, la fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, le manque de liquidités en devises ou des mesures de contrôle des changes. En 2020, les risques ont été également d'ordre sanitaire, liés à la pandémie de COVID-19 et à ses conséquences telles que les nombreuses fermetures temporaires d'unités de production du Groupe Renault ou de ses fournisseurs ou la fermeture de certains points de vente en contact avec les clients. La crise sanitaire a par ailleurs largement contribué à la dégradation de la conjoncture économique. Ces perturbations ont été ressenties sur tous les marchés par la plupart des acteurs de l'industrie automobile. Le Groupe Renault et l'industrie restent exposés aux risques liés à l'instabilité géopolitique et à la conjoncture économique et leurs conséquences en fonction de l'évolution de la situation sanitaire.

Risques particuliers

Europe

Les activités du Groupe restent fortement dépendantes du marché européen qui représente en 2020 à peu près la moitié des ventes du Groupe (voir les ventes mondiales du Groupe au chapitre 1.1.3.2 du présent Document, ainsi que le détail des ventes de la Région Europe).

Eurasie

En Turquie, le Groupe est exposé au risque géopolitique, à l'instabilité macroéconomique et réglementaire. Il en résulte une forte volatilité sur les marchés qui conduit le Groupe à mettre en place une politique de maîtrise de risque visant à combiner l'adaptabilité à court terme de son système de production et une préparation de solutions alternatives sur les principaux flux logistiques. La Turquie a représenté moins de 5 % des ventes du Groupe Renault et un peu plus de 11 % de la production en 2020. (voir les chapitres 1.1.3.2 et 1.1.3.4 du présent Document pour les chiffres de vente et de production 2019, ainsi que le chapitre 1.1.3.8 pour le renouvellement du partenariat avec Oyak).

En Russie, le Groupe assure, à travers ses différentes implantations et via le groupe AVTOVAZ, acteur majeur du marché russe (voir chapitre 1.1.3.1 pragraphe Lada : la transformation complète de la gamme continue et chapitre 1.1.6.2 L'organigramme détaillé au 31 décembre 2020), une gestion au plus près des fluctuations de l'environnement économique. Cette gestion, susceptible d'affecter les volumes de ventes (qui ont représenté 13 % des ventes du Groupe en 2020) , le chiffre d'affaires et les résultats (se référer aux chapitres 1.1.3.2 pour les ventes et 1.1.3.8 pour les résultats 2020), inclut la prise en compte des :

- risques liés à la situation politique et économique (sanctions économiques ou autres facteurs d'instabilité se traduisant par des changements de politique du gouvernement en matière de soutien à l'intégration locale et d'aide à l'exportation) ;
- risques liés aux évolutions de règlements douaniers ;
- risques liés à la situation des fournisseurs locaux.

En outre, le renforcement de l'intégration locale demeure une priorité sur l'ensemble des sites de production. En 2020, la production des sites en Russie a représenté un peu moins de 19 % de la production du Groupe Renault (se référer pour les chiffres de production au chapitre 1.1.3.4).

Amériques

Dans un contexte politique et économique volatil qui s'est aggravé avec la crise sanitaire mondiale, les principaux pays de la région ont été impactés par les taux de change et la chute du produit intérieur brut. Le marché automobile a chuté en conséquence et dans ce contexte, la région Amériques a déployé un plan vigoureux en 2020 avec la restructuration de la capacité industrielle accompagnée d'une baisse d'effectifs, la suppression des ventes non rentables et des hausses de prix supérieures au marché. Ces actions ont permis de compenser la majeure partie des impacts d'origine exogène à partir de la reprise du marché au deuxième semestre 2020. Les filiales bénéficient d'une structure de plus en plus optimisée devant permettre, le cas échéant, d'affronter de nouvelles turbulences en 2021 ou de bénéficier pleinement d'un scénario de reprise économique. Dans le cadre de ce plan, les ventes de la région Amériques ont pesé moins de 9 % des ventes du Groupe Renault en 2020, par rapport à plus de 11 % en 2019.

Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique

En Iran, les sanctions américaines ont continué de s'appliquer sur l'ensemble de l'année, interdisant l'importation de tous composants étrangers destinés à la production de véhicules dans le pays (voir le chapitre 1.1.3.8 du présent Document).

En Algérie, face à la crise économique et à la fonte des réserves de change, les autorités politiques ont bloqué depuis le début de l'année 2020 toute importation de composants destinés à la production de véhicules ce qui a provoqué l'arrêt total de notre production (voir les chapitres 1.1.3.2 et 1.1.3.4 du présent Document pour les ventes et la production, 1.1.3.8 pour les données du partenariat, ainsi que 1.1.6). Le Groupe Renault a pris des mesures de sauvegarde de ses actifs sur place, avec un plan structuré d'adaptation des effectifs et une mise à l'arrêt de l'usine RAP à Oran. Le site est préservé et sera à même de redémarrer pour les besoins du groupe lorsque le contexte général le permettra.

Dispositif de gestion

En matière d'implantations industrielles, les choix géographiques du Groupe sont faits en tenant compte des risques d'instabilité intégrés dans une approche industrielle globale afin d'assurer une diversification des risques. Les investissements industriels représentent une partie prépondérante de l'exposition du Groupe aux risques politiques. Le risque pays sur les investissements industriels et financiers n'est en principe pas couvert, mais son impact éventuel sur la 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 afin de réduire les impacts des risques politiques et risques de change et d'augmenter sa compétitivité.

Également, le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiement des pays sensibles. Les principales exceptions concernent les ventes intra-Groupe, aux partenaires industriels, ou dans les 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.

En ce qui concerne l'évolution de la conjoncture économique liée aux conséquences de la pandémie de COVID-19, le Groupe Renault a mis en place, dès l'apparition des premières restrictions, un dispositif de cellules de crise multi-métiers qui se sont réunies de façon quotidienne au début de la crise sanitaire, hebdomadaire ensuite, pour gérer de façon coordonnée et au plus près du terrain les réactions à mettre en place au sein de l'entreprise, avec les fournisseurs en amont, et avec le réseau et les clients en aval. Le Groupe a fait évoluer plusieurs de ses processus pour être plus réactif aux conséquences présentes et futures de la pandémie actuelle ou de toute autre crise systémique qui pourrait survenir. Ainsi par exemple, le cycle d'équilibrage demande commerciale *vs* réponse industrielle a pu fonctionner efficacement sur une base hebdomadaire au lieu de mensuelle. Cette flexibilité au plus près de l'évolution des marchés est au cœur de la stratégie du Groupe Renault pour préserver les employés du Groupe, optimiser la performance financière et saisir toutes les opportunités possibles.

Risque de capacité insuffisante à restaurer les marges - *risque élevé avec impact > probabilité*

Le rétablissement de la performance financière est une priorité du Groupe Renault comme cela a été annoncé le 29 mai 2020 lors de la publication du plan 2020. Malgré les dispositifs de contrôle en interne, les capacités de production installées sont supérieures au volume vendu, les coûts des produits ont dérivé sous l'effet de la réglementation et de choix technologiques insuffisamment performants sur le plan financier pour compenser cette hausse, et la rentabilité globale pâtit d'une exposition du Groupe à des pays peu rentables et à une présence moindre sur les segments rentables tels que les segments C et C+. L'évolution rapide de l'environnement concurrentiel pourrait entraîner une incapacité à restaurer les marges nécessaires au financement des investissements du plan stratégique moyen terme annoncé le 14 janvier 2021.

Dispositif de gestion

Dans le plan Renaulution annoncé le 14 janvier 2021 (voir le chapitre 1.1.3 du présent Document), les objectifs de réduction de coût ont été renforcés. Le « plan 2o22 » annoncé en mai 2020 et qui visait une réduction de plus de 2 milliards d'euros des coûts fixes sur trois ans par rapport à 2019 a été accéléré et prolongé pour atteindre 2,5 milliards d'euros en 2023, avec un objectif de 3 milliards d'euros d'ici à 2025. Le plan prévoit également une réduction des coûts variables de 600 euros par véhicule d'ici à 2023. Pour renforcer sa maîtrise des coûts et de la performance financière dans le cadre de ces objectifs, le Groupe Renault a nommé fin 2020 un *Chief Turnaround Officer* en charge du rétablissement de la rentabilité à court et moyen termes. Son périmètre d'action et de décision se fonde sur les quatre piliers de la rentabilité que sont les coûts variables, les recettes, les coûts fixes et le fonds de roulement.

Risque de défaillance dans la chaîne d'approvisionnement - *risque élevé avec impact > probabilité*

L'activité du Groupe s'appuie largement sur un dispositif complexe de chaînes d'approvisionnement et de livraison, en amont comme en aval de ses sites de production. Différentes composantes de ces chaînes d'approvisionnement pourraient s'avérer défaillantes, en dépit du dispositif de maîtrise existant dont les caractéristiques et renforcements engagés sont décrits ci-après. Ces défaillances pourraient entraîner des inefficacités techniques, de planification ou économiques, voire des interruptions de production, de transport et/ou de livraison de véhicules aux réseaux de distribution et clients finaux, avec des conséquences négatives sur les ventes, le chiffre d'affaires, les profits du Groupe ou encore la satisfaction des clients. Ces défaillances potentielles peuvent être soit internes – en raison notamment de l'interdépendance sous-jacente au maillage industriel du Groupe (voir le chapitre 1.1.3.4 du présent Document) – soit externes comme illustré par la crise sanitaire de la COVID-19, et s'analysent selon la typologie suivante :

- défaillance fournisseurs ;
- défaillance des systèmes d'approvisionnement ou de transport ;
- défaillance d'approvisionnement en matières premières.

Défaillance fournisseurs

Le Groupe Renault s'appuie sur un tissu fournisseurs de rang un qui comprend plus de 800 groupes fournisseurs de pièces et plus de 400 fournisseurs de services et prestations, avec lequel il entretient des relations d'affaires significatives. Ces fournisseurs peuvent présenter des risques de défaillance, dans la conception et la production de pièces de qualité conformes, dans le respect des délais de livraison, dans la mise à disposition des capacités de production nécessaires et dans les domaines financier, stratégique, industriel, social et gestion, chaine d'approvisionnement, développement durable et conformité.

En raison de la pandémie de COVID-19 et de l'accélération du déclin des motorisations diesel, l'année 2020 a vu se renforcer la fragilisation du tissu fournisseurs dans l'ensemble des pays où le Groupe Renault est présent. Ces éléments ont contribué à l'accroissement significatif du nombre de fournisseurs à risque. Cette proportion, habituellement comprise entre 5 % et 10 % se situe à fin 2020 dans une fourchette de 10 % à 15 %.

Pour autant, la mise en place de mesures de soutien à l'industrie, pratiquée dans tous les pays du monde et notamment en France (Prêts Garantis par l'Etat (PGE), prise en charge des dépenses fiscales et sociales, etc.) a permis à la base fournisseurs de ne pas subir de défaillances multiples et d'« effet domino ». Le tissu fournisseur a néanmoins accru son endettement ce qui le fragilise plus durablement.

Ces difficultés ont été constatées dans tous les pays d'approvisionnement du Groupe, avec une situation plus dégradée en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne et en Amérique du Sud, à comparer à une plus forte résilience des bases fournisseurs turque, indienne, russe et, grâce à l'action des pouvoirs publics, française.

Début 2021, des ruptures dans la chaîne de fourniture des composants électroniques apparaissent dans l'industrie, notamment automobile, et entraînent des interruptions de production et pourraient à teme impacter les ventes. Les conséquences de ces ruptures pour le Groupe Renault sont analysées en temps réel, des décisions sont prises pour en limiter l'impact et les dispositifs de gestion de risque sont mobilisés à cet effet. A la date de dépôt du présent Document, nous prévoyons que les pertes de production suviendront essentiellement au premier semestre avec un rattrapage au second semestre. Nous estimons un risque de perte nette de l'ordre de 100 000 véhicules sur l'année. Nous travaillons avec nos fournisseurs à réduire ce risque et nous ne pouvons exclure que des éléments additionnels surviennent dans cette chaîne complexe.

Dispositif de gestion

Le Groupe applique et renforce un dispositif complet de maîtrise du risque :

- politique de prévention destinée à responsabiliser les fournisseurs sur leurs propres risques et notamment la conformité et la robustesse de leur propre chaîne d'approvisionnement ;
- utilisation de standards Alliance pour les produits en développement fournisseurs ;
- processus Alliance de référentiel capacitaire visant à maîtriser, avec un horizon de deux ans, les risques d'approvisionnement qui ne seraient pas couverts par l'existence de capacités industrielles disponibles ;
- processus Alliance de détection des non-conformités (qualité, traçabilité) des pièces livrées ;
- suivi des risques fournisseurs intrinsèques : cotations annuelles multicritères, risques financiers et de défaillance (grille Alliance) ;
- suivi des risques créés par la relation entre le Groupe Renault (ou d'autres clients) et ses fournisseurs en analysant les indicateurs tels que (i) la pénétration du Groupe Renault ou du principal client dans le chiffre d'affaires, (ii) la part de marché du fournisseur dans le panel du Groupe, (iii) l'exposition de la gamme à la défaillance individuelle. La vigilance est d'autant plus renforcée que le Groupe Renault ne pratique pas de politique systématique de « *multi-sourcing* » ;
- mise en œuvre de plans d'action sur détection de non-conformité ou de risque fournisseur.

La politique de prévention concerne aussi bien les risques sous contrôle humain tels que ceux énoncés, que les risques hors contrôle humain (catastrophes naturelles par exemple). Renault, Nissan et Mitsubishi déploient ainsi un programme de plans de continuité d'activité.

L'ensemble de ces risques sont traités en Comités des risques achats, au niveau du Groupe et pour chaque Direction d'achat locale. Un focus particulier sur les impacts de la pandémie de COVID-19 sur le tissu fournisseur et sa résilience a été mis en place en 2020 et sera maintenu tant que les effets de la crise se feront sentir.

En ce qui concerne les ruptures d'approvisionnement de composants électroniques, le Groupe Reanult a activé, en conformité avec ses processus habituels de gestion, une cellule multi-métiers interne et externe qui décide des mesures correctives à mettre en place pour minimiser l'impact sur la production de ses usines et sur les ventes.

Défaillance des systèmes d'approvisionnement ou de transport

Les risques identifiés concernent des défaillances de planification, production, transport ou livraison de pièces, en amont des sites de production de véhicules, ou de véhicules, en aval de ces sites, pouvant impacter les ventes, le chiffre d'affaires, les profits du Groupe ou encore la satisfaction des clients. Parmi ces risques, nous constatons une augmentation constante du risque cybersécurité au niveau de nos fournisseurs logistiques. Nous avons également constaté une forte augmentation des périodes de fermeture de ces unités amont et/ou aval en 2020 du fait des contraintes induites par la pandémie de COVID-19.

Ces risques, qui s'apprécient dans le double contexte d'interdépendance du maillage industriel du Groupe étendu à ses fournisseurs mondiaux et d'empreinte du réseau de distribution (voir en particulier le chapitre 1.1.3.5 du présent Document), font l'objet d'un dispositif de prévention et de protection complet, dont la robustesse doit être en constante évolution.

Ce dispositif, partagé au sein de l'Alliance, est ainsi en cours de renforcement, comme décrit ci-après.

Dispositif de gestion

La s*upply chain* mène un programme de « Tour de contrôle ». Par le déploiement de processus digitaux et avec une vision de bout en bout, il vise à gérer les risques aux niveaux appropriés des organisations et à déployer des méthodes cohérentes entre les différentes régions et métiers du Groupe. Le programme, qui couvre aussi bien les risques de défaillances fournisseurs que celles du système d'approvisionnement et transport, a pour mission de :

- détecter la demande via un process intégré de planification des ventes et des activités opérationnelles ;
- gérer la capacité d'approvisionnement et les défaillances fournisseurs ;
- gérer les capacités logistiques transporteurs, magasin et parcs ;
- anticiper les risques.

En outre, la crise de la COVID-19 a démontré la capacité de la s*upply chain* à fonctionner en boucle courte pour être plus réactif aux fluctuations de l'environnement. Le processus d'équilibrage demande commerciale *vs* réponse industrielle a pu fonctionner efficacement sur une base hebdomadaire au lieu de mensuelle. Cette expérience a permis de valider l'efficacité de nos outils digitaux. Le dispositif de gestion de crise de la s*upply chain*, déployé depuis de nombreuses années, est l'outil central pour répondre aux crises et aléas ponctuels (blocage des frontières, crises météorologiques, pénurie de moyens de transport, cybersécurité...).

Défaillance d'approvisionnement en matières premières

Les risques identifiés concernent les restrictions potentielles d'approvisionnement (déséquilibre entre l'offre et la demande, difficultés de *sourcing*, perturbations géopolitiques notamment) et les prix des matières premières, dont les variations peuvent être importantes et soudaines. Les achats de matières premières représentent environ un tiers du budget d'achat total. Les trois-quarts desdits achats de matières premières sont considérés comme stratégiques car susceptibles d'impacter notablement les conditions de production ou présentant des déséquilibres importants entre offre et demande. En outre en 2020, la pandémie

de COVID-19 a entraîné des difficultés liées à la production ou à l'extraction des matières en raison des confinements ou du manque de personnel (par exemple en Afrique du Sud sur les métaux précieux) ou des difficultés d'adaptation des outils de production des matières aux aléas de la demande (en particulier sur l'acier avec des tensions importantes sur le redémarrage des hauts-fourneaux). Les actions mises en place par l'entreprise avec ses fournisseurs ont permis d'éviter tout impact majeur.

Dispositif de gestion

Dans un contexte de forte volatilité des cours des matières premières et d'évolution des mix énergétiques (essence, diesel, véhicules électrifiés), le Groupe Renault complète ses politiques d'achats, techniques, de veille et de couverture afin d'identifier et limiter les risques d'approvisionnement et de surcoût.

Pour les politiques d'achat, le Groupe Renault continue de développer le *multi-sourcing* pour les matières telles que l'acier ou l'aluminium de fonderie afin d'optimiser les coûts tout en sécurisant les approvisionnements. Le Groupe renforce également le contrôle des matières contenues dans les pièces et composants par le biais d'un panel des matières validées et réalise une analyse détaillée des prix des matières dans le *costing* des pièces.

En termes de politiques techniques, le groupe travaille activement à la réduction de l'utilisation ou à la substitution des matières sensibles (telles que cobalt, palladium, rhodium...). Il continue par ailleurs de développer l'utilisation de matières recyclées (notamment les métaux précieux) et le recyclage des véhicules en fin de vie. Le nouveau projet de *Re-factory* à Flins annoncé le 25 novembre 2020 est une étape supplémentaire dans cette direction.

En veille, le Groupe réévalue ses prévisions de façon bimestrielle pour les principales matières indexées et non indexées. En parallèle, il assure une surveillance continue des marchés et des fournisseurs pour les matières critiques.

Enfin, afin de réduire les risques et de limiter l'exposition aux fluctuations des marchés, le Groupe Renault négocie, lorsque cela s'avère possible et pertinent, des contrats annuels d'approvisionnement des matières premières. En outre, une politique de couverture systématique a été mise en place pour les principales matières indexées.

Risque de catastrophe naturelle, sanitaire ou industrielle - *risque moyen*

Les sites opérationnels du Groupe, qu'il s'agisse de sites de fabrication, de centres d'ingénierie et d'essais, de plateformes logistiques ou encore de sites commerciaux, sont exposés à des risques d'accident industriel, d'incendie, d'explosion ou de bris de machine. De plus certaines implantations (voir en particulier le chapitre 1.1.3.4 du présent Document présentant les principaux sites industriels) sont sujettes à des risques de catastrophes naturelles : séismes (en particulier sur les pays suivants : Chili, Turquie, Roumanie, Colombie, Slovénie, Maroc), mais aussi inondations ou submersions (notamment en France et Corée), ces derniers risques étant renforcés par la fréquence accrue des événements climatiques extrêmes liés au réchauffement climatique.

La réalisation de l'un de ces risques, en dépit des politiques de prévention et de résilience, présentés ci-après, pourrait porter atteinte à l'intégrité des personnes, de l'environnement ou des sites concernés et conduire à des perturbations significatives de la capacité desdits sites à opérer – détériorant potentiellement les actifs et/ou la performance globale du Groupe (ventes, chiffre d'affaires, compte de résultat ou bilan), notamment au travers des interdépendances industrielles.

Une pandémie mondiale, semblable à l'actuelle pandémie de COVID-19, peut entraîner des menaces sanitaires significatives et évolutives dans tout ou partie des pays où le Groupe opère. Cette situation peut s'accompagner de mesures imposant, notamment, des restrictions à la libre circulation des personnes et des biens et perturbant l'ouverture des points de vente ou d'après-vente des réseaux de distribution et le bon fonctionnement des sites industriels. Cette situation pourrait entraîner principalement des impacts sur la santé et la disponibilité des personnels du Groupe et de ses fournisseurs, ainsi que sur la performance financière (chiffre d'affaires, cash-flow et trésorerie) et, potentiellement, la valeur de certains actifs au bilan.

Dispositif de gestion

Le Groupe s'est attaché depuis 30 ans à mettre en place et développer une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse (sécurité des personnes, des biens, continuité d'exploitation). Hors AVTOVAZ, plus de 93 % des actifs (industrie, ingénierie et logistique) couverts par le programme d'assurance « dommages et pertes d'exploitation » se sont ainsi vu attribuer en 2020 le label international « Risque hautement protégé (RHP) », matérialisant un niveau de prévention et protection agréé par les compagnies d'assurances. Et dans une logique convergente, le groupe AVTOVAZ met en place sur ses sites des mesures de protection et de sécurité incendie comprenant une assurance contre les risques éventuels liés à l'exploitation d'installations industrielles.

Par ailleurs, le Groupe dans son ensemble travaille à l'augmentation de sa capacité de résilience face aux catastrophes naturelles. En particulier, un plan spécifique pluriannuel est en cours de déploiement pour optimiser le traitement du risque sismique sur les sites concernés : renforcement des bâtiments et des installations, formation du personnel, moyens de communications spécifiques, dispositifs de gestion de crise, continuité des activités et programme d'assurance adapté.

En ce qui concerne la crise sanitaire, le Groupe est mobilisé, notamment au travers d'un dispositif de gestion de crise, afin de protéger la santé des collaborateurs, en lien avec les autorités publiques, de préserver ses actifs et sa capacité à opérer, et de s'adapter aux évolutions de la situation. Les dispositions sont de l'ordre de l'organisation spécifique du travail, de la gestion des interruptions et reprises du travail en cohérence avec les mesures locales et la demande commerciale.

1.5.2.3 Risques liés aux produits et services

Risque de définition ou d'exécution produit et service inadéquate - *risque élevé avec impact > probabilité*

Dans l'environnement en forte évolution des marchés automobiles, des réglementations, des attentes des clients et des technologies, en lien avec les enjeux sociétaux, environnementaux et climatiques, le Groupe est exposé à un risque d'adéquation insuffisante entre son offre de produits et services et les attentes des différents marchés,

qui pourrait impacter négativement ses ventes, son chiffre d'affaires ou son compte de résultat.

Sont, dans ce cadre, identifiés en particulier des risques spécifiques induits par :

- l'enrichissement des contenus technologiques des véhicules et des écosystèmes associés, particulièrement dans les domaines de la connectivité des véhicules et services associés et du développement des véhicules électrifiés et, à plus long terme, autonomes (voir le chapitre 1.4.1 « Le véhicule de demain » du présent Document) ;
- l'accroissement continu des coûts des véhicules induit par la sévérisation des réglementations (ex. : réglementations Euro 7 - voir le chapitre 1.6.1), dont la répercussion correcte sur les prix de vente pourrait s'avérer excessivement difficile, fragilisant ainsi les équations économiques et l'avenir de certains produits ;
- l'ambition spécifique et forte du Groupe en matière de véhicules électriques (voir les chapitres 1.1.3.1 *Renault Z.E. : pionnier et expert sur le marché électrique*, *Renault ouvre son offensive produit sur l'électrique* et 1.4.1 *La recherche sur le véhicule électrique (VE))*, dans un contexte de dynamique industrielle et de marché intenses, complexes et aux calendriers incertains, notamment conditionnés par le développement des écosystèmes (recharge, recyclage batteries), et par des réglementations régionales (CAFE par exemple, en Europe – voir le chapitre 1.6.1), et de plus en plus déformés par des politiques d'aides ou de restrictions à tous les niveaux (région, pays, ville) et sous de nombreuses formes (restrictions ou interdictions de circulation) ;
- la transition, en cours, de l'offre de groupes motopropulseurs, en termes de technologies (essence, diesel, hybridation électrique des motorisations thermiques, électrique) et de mix. En particulier, les choix de technologie d'hybridation, qui présentent une sensibilité significative aux coûts ainsi que des prestations client et performances CO_2 différenciées, pourraient s'avérer imparfaitement adaptés ou cadencés, selon les produits et les marchés, contrariant aussi, potentiellement, l'optimisation technico-économique globale définie par le Groupe pour sa trajectoire CAFE.

Si les hypothèses de référence utilisées lors de la décision de développement de produits du Groupe devaient ainsi se trouver fortement remises en cause, le Groupe pourrait 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.

Dispositif de gestion

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.

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.

La nouvelle organisation par marque annoncée le 3 septembre 2020 doit permettre de mieux centrer les besoins sur les clients et les marques tout en maîtrisant la diversité des produits.

D'un point de vue général, pour assurer la robustesse du plan Produit et maîtriser ses risques, le Groupe s'efforce de :

- maximiser la diffusion d'un même modèle sur de nombreux marchés, ce qui le désensibilise aux possibles fluctuations d'un de ces marchés ;
- proposer un portefeuille produit varié et équilibré, qui réponde aux attentes clients de différents segments et marchés pour réduire le risque de dépendance à un seul marché, segment ou type de clientèle ;
- proposer un portefeuille de motorisations diversifié et évolutif (thermique, électrifié, électrique, etc.) qui répond aux attentes des clients de différents marchés et permet d'accompagner d'éventuelles variations de mix ;
- développer, avec ses partenaires de l'Alliance, des plates-formes techniques en nombre limité et à composition standardisée (ex. : CMF-EV), 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 ;
- œuvrer à maîtriser la robustesse des principaux jalons de développement des projets afin de sécuriser le calendrier de lancement des nouveaux produits, notamment en renforçant la gouvernance avec une implication accrue du top management.

Risque d'innovation inadéquate par rapport aux attentes du marché - *risque élevé avec impact > probabilité*

Le Groupe Renault évolue sur des marchés sur lesquels les exigences s'accroissent sur de nombreux domaines : réglementaires (émissions et CO_2/Climat par exemple), tendances marchés et attentes clients (services connectés par exemple). Ces exigences rendent nécessaires le développement accru d'innovations techniques, principalement dans les domaines des groupes motopropulseurs et de l'électronique et des logiciels, liées à des investissements importants dus aux temps de développement longs avant le retour sur investissement (voir le détail des innovations au chapitre 1.4.1 *Le véhicule de demain* du présent Document) Dans le même temps, le Groupe Renault a la volonté pour préserver la rentabilité, de réduire ses investissements en R&D de 10 % du chiffre d'affaires environ actuellement à moins de 8 % en 2025. Cette double nécessité accroît le risque qui pèse sur les choix qui sont faits sur les innovations et les chances d'adéquation de ces innovations aux réelles attentes et donc aux retours sur investissement.

Dispositif de gestion

Le Groupe Renault a revu la définition de l'ensemble de son portefeuille de développement produit et technologique à partir de juillet 2020 sous l'impulsion de son nouveau directeur général. Il a également été décidé de revoir l'organisation dès début 2021 avec la mise en place de quatre *Business Units* en charge de chacune des quatre marques du Groupe afin de s'assurer d'être au plus près des attentes des consommateurs. Ces marques sont en mesure de faire les choix et arbitrages les plus pertinents afin de renforcer leurs identités spécifiques et peuvent s'appuyer sur l'expertise des métiers centraux et sur les organes et technologies développés au niveau de l'Alliance ou avec des partenaires (ex. Google). Le Groupe peut ainsi développer des produits qui offriront toutes les palettes de

motorisations (essence, diesel, électrique et électrifié, GPL, hydrogène), une connectivité accrue de ses véhicules et les aides à la conduite attendues par ses clients. À titre d'exemple, l'entreprise a lancé fin 2020 une innovation majeure sur le marché de l'hybridation avec les motorisations E-TECH qui vont permettre, en complément de la gamme électrique, de répondre aux exigences réglementaires CAFE. Par ailleurs, la Mégane eVision sera le premier véhicule grand public à intégrer la plateforme automobile de Google.

Risque de défaut de qualité des produits ou services - *risque moyen*

Le Groupe pourrait voir ses produits et services offrir une qualité jugée insuffisamment compétitive par les clients, par rapport à celle proposée par la concurrence, ce qui affecterait défavorablement la satisfaction de ses clients ou partenaires, et entraînerait des conséquences négatives sur ses ventes, son chiffre d'affaires, ses coûts ou sa réputation.

Ce risque s'inscrit dans le contexte sévérisant d'évolution forte des technologies automobiles mises en œuvre par le Groupe dans le cadre de son plan stratégique (se référer en particulier à la présentation des nouveaux produits 2020 et 2021 au chapitre 1.4.2 du présent Document ainsi qu'au « véhicule de demain » évoqué au chapitre 1.4.1).

Dispositif de gestion

La maîtrise de ce risque a été renforcée par l'engagement d'un plan Satisfaction Client spécifique (cf. chapitre 1.4.3) ; elle s'appuie en particulier sur des dispositifs d'assurance qualité implémentés au cœur des activités opérationnelles du Groupe ainsi que sur une organisation et des activités dites de sûreté de fonctionnement et de sécurité générale du produit, visant à sécuriser les risques liés à l'intégrité physique des acteurs de la route, à commencer par les utilisateurs des produits et services du Groupe.

Le Groupe dispose également d'un système de surveillance du marché qui lui permet de connaître très rapidement les sources d'insatisfactions de ses clients et d'agir en conséquence. Cela se fait, notamment au travers d'un processus de rappel qui a été renforcé, afin d'assurer la correction des problématiques qualité dont, prioritairement, celles qui pourraient avoir des conséquences réglementaires ou potentiellement sécuritaires.

Risque de renforcement insuffisant de l'image de la marque Renault - *risque moyen*

La marque Renault est reconnue pour ses produits dans les segments des petites voitures avec les succès de CLIO et CAPTUR, et dans le segment des véhicules électriques avec ZOE qui est leader des ventes électriques en Europe sur l'année 2020. Pour répondre aux ambitions de création de valeur sur les segments supérieurs, en particuliers segments C et C+ en ligne avec la stratégie annoncée fin 2020, il est nécessaire que la marque Renault améliore son image auprès de la clientèle de ces segments.

Dispositif de gestion

L'organisation mise en place début 2021 en quatre *Business Units* dont une dédiée à la marque Renault doit permettre de s'assurer de la parfaite coordination et cohérence de la stratégie de marque au sein de tous les métiers de l'amont à l'aval avec une gouvernance centralisée plus stricte. La marque Renault pourra s'appuyer sur le lancement de 14 nouveaux modèles dans sa gamme d'ici à 2025 qui tous seront proposés en version électrique ou hybride. Le recentrage des ventes sur la valeur au lieu des volumes avec un plan de déploiement précis dans le réseau doit permettre de renforcer l'image au niveau attendu.

1.5.2.4 Risques transversaux

Risque d'attaque cyber et de défaillance des systèmes d'information - *risque élevé avec impact > probabilité*

La conduite des activités du Groupe dépend, en permanence et de manière croissante, du bon fonctionnement de ses systèmes d'information. L'évolution de stratégie du Groupe et ses nouveaux challenges (stratégie cloud, digitalisation, industrie 4.0, développement des services connectés ou renforcement du contexte réglementaire cybersécurité notamment) contribuent à accroître son exposition aux menaces et à faire de la cybersécurité un enjeu majeur.

Les principaux risques qui pourraient affecter défavorablement ses activités, ses systèmes, ou ceux associés aux services connectés proposés à ses clients dans le cadre de l'offre de produits et services du Groupe, sont liés à :

- la « cybercriminalité » : attaques informatiques globales ou partielles ciblant les intérêts du Groupe ou par effet de bord les intérêts nationaux. Ces attaques, dans un contexte en forte croissance, peuvent viser à accéder à des données sensibles (stratégiques, produits, services ou personnelles), à les voler ou à les altérer, à bloquer des services voire globalement l'ensemble des systèmes informatiques du Groupe ;
- des incidents pouvant affecter la continuité des services hébergés dans nos infrastructures mais aussi sur celles de nos partenaires et fournisseurs ;
- 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.

La réalisation de ces risques, malgré le renforcement continu des dispositifs visant à les maîtriser, pourrait avoir des impacts financiers importants liés à l'arrêt temporaire d'activités – de toutes natures – du Groupe (chiffre d'affaires, résultat net) ou à des pénalités subies. Des impacts défavorables pourraient également être constatés sur l'image du Groupe, la confiance des tiers et des clients vis-à-vis du Groupe et de ses marques.

Également, la commercialisation croissante par le Groupe de véhicules et de services connectés (voir en particulier les chapitres 1.4.1 et 1.4.2) s'accompagne de l'émergence de risques de natures comparables, dont une maîtrise insuffisamment robuste et durable pourrait entraîner des impacts négatifs en matière de sécurité et de fiabilité des données, des services ou des véhicules.

Dispositif de gestion

La maîtrise générale de ces risques est actuellement assurée, sur le plan opérationnel, notamment par :

- le déploiement de politiques de sécurité et l'enrichissement continu des exigences de sécurité en fonction du niveau de criticité des applications et données manipulées ;
- le déploiement d'un plan d'actions évolutif issu d'un schéma directeur de sécurité et d'une cartographie des risques annuelle.

Le schéma directeur de sécurité a été mis à jour et présenté au Comité d'Audit, des Risques et de la Conformité (CARC) en 2020 ;

- la mise en place d'une couverture assurantielle relative à la cybersécurité.

Elle est assurée sur le plan organisationnel et de la gouvernance, notamment par :

- une organisation mondiale cybersécurité transverse à l'entreprise ;
- le Comité des risques et du contrôle interne ;
- des Comités de gouvernance pilotés par la Direction sécurité informatique, qui vérifient l'efficacité de l'application des procédures, 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 :

- un programme majeur de renforcement de la sécurité des différentes usines du Groupe ;
- le développement de la cybersécurité du véhicule et des services associés en lien avec la nécessité de conformité avec les nouvelles réglementations (UNECE) autour de la cybersécurité du véhicule ;
- la supervision renforcée (*Security Operation Center* – SOC) des systèmes de l'ensemble des domaines du Groupe (notamment IS/IT, véhicules, services connectés, infrastructures cloud et usines) ;
- le renforcement de la sensibilisation, de la formation et des compétences cybersécurité ;
- le renforcement de la protection des systèmes/infrastructures du Groupe (y compris ceux hébergés en mode cloud).

Risque de non conformité aux lois et règlements - *risque moyen*

Du fait de son activité internationale, Renault est soumis à des législations et réglementations de plus en plus nombreuses, complexes et dynamiques, notamment dans les domaines de construction automobile, de l'environnement, de la concurrence, du droit du travail et des nouvelles technologies (voir en particulier le chapitre 1.6 *Environnement réglementaire* du présent Document).

Le Groupe pourrait ainsi se trouver exposé à un changement, de législation ou de réglementation insuffisamment anticipé ou incorrectement pris en compte par le dispositif de gestion existant, présenté ci-dessous. En outre, des changements dans l'application ou l'interprétation des lois et réglementations existants par les administrations ou par les tribunaux sont également susceptibles d'intervenir à tout moment.

Ces éventuels écarts d'anticipation ou de prise en compte pourraient se traduire, pour le Groupe et ses dirigeants, par d'éventuelles sanctions pénales, administratives ou financières, pouvant également entraîner, pour le Groupe, une altération de ses capacités à exercer ses activités opérationnelles, de son chiffre d'affaires, de ses profits ou de son image.

Dispositif de gestion

Concernant les évolutions légales et réglementaires, Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient et participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile, afin d'en anticiper les évolutions et de garantir la conformité du Groupe aux lois et règlements.

Également, le Groupe déploie une démarche structurée visant à analyser et assurer la robustesse de sa conformité réglementaire de manière durable et anticipative, sur un périmètre de domaines réglementés majeurs comprenant notamment : « concurrence », « lutte contre la fraude et la corruption », « environnement », « santé - sécurité - environnement de travail », « réglementation technique », « protection des données ».

Cette démarche est animée par la Direction éthique et compliance en étroite collaboration avec la Direction juridique, sous la surveillance du Comité d'éthique et de conformité (CEC).

Risques juridiques - *risque moyen*

Le Groupe Renault est exposé à un risque juridique induit par deux composantes, dont l'évaluation et les impacts potentiels sont précisés ci-après.

Le Groupe retient, dans son analyse de criticité, une évaluation globale de ces composantes. Ces dernières sont présentées sans hiérarchisation dans la description qui suit.

Litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires, arbitrages

Dans le cadre normal de ses activités en France et à l'international, Renault est impliqué 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. 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 Provisions de l'annexe aux comptes consolidés).

Il convient, cependant, de noter qu'en parallèle des travaux de la commission technique indépendante (commission « Royal » en 2016), 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 le Groupe 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 pour tromperie aggravée sur les qualités substantielles et les contrôles effectués. 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, le Groupe Renault, qui à ce stade n'est 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

Le savoir-faire industriel de Renault, les innovations issues de la recherche ainsi que les produits mis sur le marché font l'objet de dépôts de brevets, marques, dessins & modèles visant à protéger la propriété intellectuelle du Groupe. À ce titre, le Groupe

Renault dépose chaque année un nombre significatif de brevets marques, dessins & modèles dans son secteur d'activité (voir le chapitre 1.4 du présent Document). Le risque majeur auquel le Groupe Renault doit faire face en matière de propriété intellectuelle est le risque de contrefaçon, subie ou active.

La contrefaçon dite subie peut être le fait de tiers à l'encontre des produits, processus industriels, marques, dessins & modèles protégés par Renault. Sur le plan technologique, compte tenu de la notoriété du Groupe Renault notamment en matière de véhicules hybrides et électriques, le Groupe pourrait devenir une cible privilégiée de cette contrefaçon. La technologie E-TECH de Renault est un exemple significatif. En matière de marques, dessins & modèles, les répercussions peuvent être particulièrement sensibles sur le marché du remplacement. La notoriété existante du Groupe constitue un élément clé de l'augmentation de ce risque de contrefaçon, notamment en Europe et au Proche-Orient.

L'ensemble de ces actes peuvent avoir un impact défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat du Groupe et peuvent nuire à la notoriété ainsi qu'à l'image de qualité des technologies et produits concernés. Ces brevets, marques, dessins & modèles déposés par Renault sur les marchés automobiles principaux du Groupe, lui procurent une arme efficace pour lutter contre la contrefaçon. Par ailleurs, en matière de marques, la mise en place de surveillances douanières dans différents pays, permet le signalement de produits douteux tant à l'importation qu'à l'exportation.

La contrefaçon dite active pourrait être le fait involontaire de Renault compte tenu du risque lié au délai pendant lequel les demandes de brevets ne sont pas rendues publiques. Des demandes de brevets déposées par des tiers et connues seulement au moment de leur publication pourraient contraindre Renault à modifier un produit en cours de développement en alourdissant les charges de Recherche et Développement du projet, ou à négocier des droits d'utilisation de l'élément breveté. Dans l'un ou l'autre cas, la marge du projet s'en trouverait affectée. Ce risque est particulièrement présent dans le cadre de la connectivité et s'agissant des brevets essentiels standards.

Dispositif de gestion

La maîtrise des risques juridiques s'appuie notamment sur un dispositif de contrôle interne 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, etc.) ;
- une veille réglementaire réalisée par le Groupe Renault en lien avec les différents pays concernés.

1.5.2.5 Risques financiers

Le Groupe Renault est exposé aux six principales composantes de risque de nature financière suivantes, dont l'évaluation, les impacts potentiels et les principes de maîtrise sont précisés ensuite.

Risque de liquidité - *risque élevé avec impact > probabilité*

Le Groupe dépend d'un accès à des ressources financières de marché. Il finance ses activités Automobiles et Financement des ventes par des émissions de dette à long terme, des emprunts bancaires, des émissions de papier commercial, ainsi que par des titrisations des créances et des activités de collecte de dépôts. En cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit, le Groupe est exposé au risque de liquidité. Si le Groupe ne peut accéder à de nouvelles sources de financement ou si ses besoins de financement augmentent, une liquidité insuffisante serait particulièrement préjudiciable à sa compétitivité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Le risque de liquidité est le risque que les secteurs automobiles et financement des ventes aient une liquidité réduite pour rembourser les dettes lorsqu'elles arrivent à échéance ou pour financer la croissance de leur bilan. La liquidité du Groupe pourrait être considérablement affectée par des facteurs qu'il ne peut contrôler, tels que des perturbations générales du marché, la perception sur le marché d'un risque de liquidité accru ou des pressions spéculatives sur le marché de la dette.

En 2020, la pandémie liée à la COVID-19 a entraîné des perturbations générales du marché, et a eu pour impact une baisse de l'activité du Groupe et des conséquences défavorables sur son besoin en fonds de roulement.

Les secteurs Automobile et Financement des ventes font également l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux pour ces secteurs du Groupe. Dans les conditions actuelles de marché, un abaissement éventuel de la notation financière de Renault SA (secteur automobile) par les agences Moody's et S&P entraînerait un abaissement de la notation de RCI Banque (secteur financement des ventes).

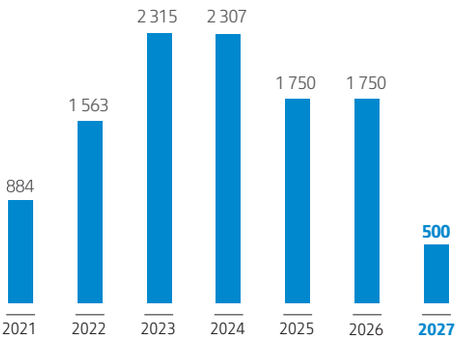
Le tableau des notations financières de Renault SA est présenté ci-après (en date du 11 mars 2021) ainsi que son échéancier de dettes obligataires, bancaires et assimilées au 31 décembre 2020.

NOTATIONS DE RENAULT SA

Agence	Notation et Perspective	Date
Moody's	Ba2 / NP / Perspective négative	28 mai 20
S&P	BB+ / B / Perspective négative*	5 mars 21
R&I	A- / Perspective négative**	11 mars 21
JCR	A- / Perspective négative	5 oct. 20

* *Notation affirmée le 5 mars 2021.*
** *Notation affirmée le 11 mars 2021.*

RENAULT SA - ÉCHÉANCIER DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES, BANCAIRES ET ASSIMILÉS (INCLUS TIRAGES SUR LE PRET GARANTI PAR L'ETAT FRANCAIS, HORS NEU CP ET TITRE PARTICIPATIF) AU 31 DÉCEMBRE 2020 (1)



(1) Montants nominaux hors intérêts et impacts IFRS (en millions d'euros, taux de change au 31 décembre 2020).

Un échéancier détaillé des passifs financiers des secteurs Automobile et Financement des ventes est présenté en note 23-D de l'annexe aux comptes consolidés.

Pour plus de détails sur le risque de liquidité, voir la note 25-B1 des annexes aux comptes consolidés.

Dispositif de gestion

Le pilotage du risque de liquidité du secteur Automobile est réalisé par la Direction financement et trésorerie. Ce pilotage s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par le secteur Automobile pour financer son activité et son développement. Ce niveau de réserve de liquidité de la branche Automobile fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un *reporting* validés en interne par le Directeur financier. La surveillance et la gestion du niveau de réserve de liquidité ont été renforcés dans le cadre de la pandémie liée à la COVID-19.

Afin d'assurer le financement des besoins de liquidité générés par la pandémie liée à la COVID-19, Renault SA a mis en place en juin 2020 une convention de crédit bancaire de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français. Cette ligne de crédit, utilisable seulement jusqu'au 31 décembre 2020 en tout ou partie et en une ou plusieurs fois, a été tirée trois fois pour un montant total de 4 milliards d'euros (voir note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés).

En 2020, Renault SA a également maintenu son accès aux marchés de capitaux en émettant le 25 novembre un nouvel emprunt « Eurobond » sous-programme EMTN (1 milliard d'euros, maturité cinq ans et demi) et son accès aux financements court terme grâce à son programme de NEU CP. La documentation contractuelle des financements mis en place, y compris les financements bancaires et les accords de crédit, ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Au 31 décembre 2020, la réserve de liquidité du secteur Automobile (incluant AVTOVAZ) s'établit à 16,4 milliards d'euros et lui permet de faire face à ses engagements à 12 mois. Elle est constituée de 12,95 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, et de 3,43 milliards d'euros d'accords de crédit bancaire confirmés, lesquels ne sont pas utilisés au 31 décembre 2020.

Pour le secteur Financement des ventes, le pilotage du risque de liquidité 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 de limites encadrant son risque de liquidité. RCI Banque se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité et son développement. Au 31 décembre 2020, la réserve de liquidité de RCI Banque (périmètre Europe) s'établit à 16,6 milliards d'euros, et lui permet d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant plus de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure (périmètre de refinancement centralisé). Elle est constituée de 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 4,5 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 7,4 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant d'actifs financiers à court terme de 0,3 milliard d'euros. Au 31 décembre 2020, la réserve de liquidité de RCI Banque (périmètre Europe) s'établit à 16,6 Md€, en augmentation de +7,1 Md€ comparé à fin 2019.

Pour plus de détails sur le dispositif de gestion du risque de liquidité, voir la note 25-B1 des annexes aux comptes consolidés.

Risque de change - *risque moyen*

En raison de l'internationalisation de ses activités, le Groupe est exposé au risque de change. Ce risque est lié à la fluctuation des différentes devises par rapport à l'euro et s'exerce principalement **sur l'activité Automobile du Groupe**.

La marge opérationnelle et le besoin en fonds de roulement constituent les principales expositions du secteur automobile au risque de change, la politique étant de ne pas couvrir les flux futurs d'exploitation en devises sauf exception. Sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2020, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact défavorable de 24 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle de l'Automobile après couvertures (impact détaillé par devises en note 25-B2 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le résultat financier, la part dans le résultat des entreprises associées, les capitaux propres et la position nette de liquidité peuvent également être impactés par la fluctuation des parités de change contre l'euro. En particulier, le Groupe a une participation de 43,7 % dans Nissan, et de ce fait détient un actif net en yen dont les fluctuations impactent la valeur des titres à l'actif et les réserves de conversion du Groupe au passif. Pour l'exercice 2020, l'impact d'une hausse de 1 % de l'euro contre le yen se traduit par une diminution de la contribution de Nissan dans les capitaux propres du Groupe pour 137,5 millions d'euros et dans le résultat du Groupe lié aux entreprises associées de 49 millions d'euros (voir notes 12-C et 12-D de l'annexe aux comptes consolidés). Le Groupe couvre partiellement le risque de change lié à son investissement dans Nissan grâce à la mise en place d'emprunts en yen, ce qui impacte sa position nette de liquidité. Ainsi, une hausse de 1 % de l'euro contre le yen aurait pour effet d'augmenter la position nette de liquidité de 1,4 million d'euros.

Le secteur financement des ventes est exposé de façon plus limitée au risque de variation des parités de change qui peut néanmoins affecter négativement sa situation financière.

Dispositif de gestion

Le déploiement de la politique de gestion du risque de change du **secteur automobile (hors AVTOVAZ)** ainsi que son suivi sont assurés par la Direction financement et trésorerie. Toute couverture dérogatoire du risque de change en marge opérationnelle et en besoin de fonds de roulement doit faire l'objet d'une analyse préalable de la Direction financement et trésorerie puis d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, ainsi que d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier. Lorsque cela est possible, les opérations de change sont principalement exécutées par la Salle des marchés du Groupe (Renault Finance) pour les devises négociables sur les marchés internationaux.

En 2020, afin de limiter l'exposition de sa marge opérationnelle et de son besoin en fonds de roulement au risque de change, le secteur Automobile (hors AVTOVAZ) a mis en place des couvertures de change sur la livre sterling, le peso argentin et la livre turque.

Par ailleurs, afin d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change, le risque de change lié aux flux de financement et de placement en devises étrangères est systématiquement minimisé. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous le contrôle de la Direction financement et trésorerie. Les financements sont réalisés dans la devise patrimoniale de chaque entité, ou lorsqu'ils sont réalisés en devises étrangères, font l'objet de couvertures dans la même devise sous le contrôle de la Direction financement et trésorerie. Les expositions résiduelles éventuelles (dont celles relatives aux opérations de Renault Finance) sont soumises à dérogation et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

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). Pour limiter le risque de liquidité en yen, le Groupe s'est fixé comme règle de gestion de ne pas couvrir son investissement net au-delà d'un montant équivalent à sa meilleure estimation des trois prochaines années de dividendes en yens à recevoir de Nissan.

AVTOVAZ pilote le risque de change de façon très largement similaire au secteur automobile hors AVTOVAZ. Le pilotage est réalisé par le département financier d'AVTOVAZ. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. En 2020, aucune opération de couverture du risque de change n'a été réalisée. Au 31 décembre 2020, les excédents de trésorerie et les financements bancaires d'AVTOVAZ sont dans leur très grande majorité libellés en rouble russe.

Concernant RCI Banque, 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. 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. Au 31 décembre 2020, la position de change consolidée du groupe RCI Banque s'établit à 5,8 millions d'euros.

Pour plus de détails sur le dispositif de gestion du risque de change, voir la note 25-B2 des annexes aux comptes consolidés.

Risque de crédit client et réseau - *risque moyen*

Pour son activité de financement des ventes, le Groupe est exposé au risque de crédit client et réseau de concessionnaires si ses techniques de gestion des risques sont insuffisantes pour le protéger du défaut de paiement de ses contreparties.

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque et des réseaux à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques qui couvrent entre autres, le taux de chômage, les faillites d'entreprises, le poids du service de la dette, la croissance des revenus, le revenu disponible des ménages, la rentabilité des concessionnaires et le prix des véhicules d'occasion. Il a un impact significatif sur son activité. Le niveau de risque de crédit des clients de RCI Banque est affecté par la situation macroéconomique générale, conditions susceptibles d'affecter la capacité de certains de ses clients à payer leurs échéances. Le niveau de risque de rédit sur les réseaux de concessionnaires est influencé, entre autres, par leur solidité financière, la qualité des garanties et la demande globale véhicules. Une augmentation du risque de crédit augmenterait le coût du risque et les provisions sur créances irrécouvrables et aurait un impact direct sur les résultats financiers de RCI Banque et potentiellement son capital interne.

Le coût du risque sur l'activité Clientèle (financement des particuliers et des entreprises) est en hausse en 2020. Il est impacté par les répercussions négatives des politiques de confinement sur plusieurs secteurs de l'économie. Elles ont notamment eu pour conséquence une augmentation des provisions constituées sur base individuelle sur la clientèle grande entreprise (*Corporate*), un ajustement du poids respectif des scénarios macroéconomiques conduisant à une augmentation des provisions au titre du *forward-looking* IFRS 9, et la constitution de provisions collectives sur débiteurs opérant dans des secteurs d'activités fortement impactés par la pandémie de COVID-19.

Dispositif de gestion

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score de crédit et interroge des bases de données externes pour évaluer la qualité des prêts consentis aux particuliers et aux entreprises. Le Groupe utilise également un système de notation interne pour évaluer les prêts aux concessionnaires. Bien que RCI Banque ajuste en permanence sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de marché, une augmentation du risque de crédit augmenterait son coût du risque et ses provisions pour créances irrécouvrables. RCI Banque met en œuvre des procédures détaillées pour assurer le recouvrement des créances incidentées ou en défaut, organise la reprise des véhicules impayés et la vente des véhicules repris. Cependant, rien ne garantit que la politique d'octroi des crédits, la surveillance du risque de crédit, les activités de recouvrement, l'enregistrement des comptes clients ou la reprise des véhicules sont ou seront suffisants pour éviter un effet défavorable sur ses résultats et sa situation financière. En anticipation de la dégradation des conditions économiques liée à la pandémie de COVID-19, en 2020, RCI banque a ajusté sa politique d'acceptation en fonction du

risque observé ainsi que des prévisions et stress sur les principaux pays par marché (particuliers, entreprises). Ainsi, des contrôles supplémentaires ont été mis en place avec des politiques d'octroi spécifiques par secteur d'activité (client entreprise ou employeur d'un client particulier), la tarification a été augmentée principalement dans les pays d'Amérique du Sud et les objectifs de probabilités de défaut ont été ajustés à la baisse. Par ailleurs, à la suite du premier confinement, RCI Banque a procédé au renforcement des effectifs dédiés au recouvrement des créances incidentées et douteuses, et des effectifs complémentaires ont été mis en place dans les pays ayant accordé un nombre important de reports d'échéances.

Le coût total du risque au 31 décembre 2020 s'élève à 0,75 % de l'actif productif moyen et au 31 décembre 2019 s'élève à 0,42 %. Au 31 décembre 2020, l'actif net de la clientèle s'élève à 38 301 millions d'euros et l'actif net des concessionnaires à 8 894 millions d'euros.

Pour plus de détails sur le dispositif de gestion du risque de crédit client et réseau, voir la note 25-B6 des annexes aux comptes consolidés.

Risque de contrepartie bancaire - *risque moyen*

Du fait de ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de son risque de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement, le Groupe est exposé au risque de contrepartie bancaire. Ce risque correspond à la non-récupération du capital engagé lors d'une opération de prêt ou de placement en trésorerie inscrite à l'actif du bilan, ou à l'impossibilité éventuelle de retrouver des conditions de marché (taux, change) équivalentes aux conditions initiales dans le cadre d'une utilisation d'instruments dérivés. La défaillance de la contrepartie peut engendrer un impact financier négatif sur le Groupe Renault.

Dispositif de gestion

Le pilotage du risque de contrepartie bancaire des différentes entités du Groupe est assuré de façon totalement coordonnée entre les secteurs Automobile et Financement des ventes. Il 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 bancaire.

Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie bancaire sont soumises à un suivi quotidien du respect des limites par contreparties selon des procédures précises. Le Groupe dispose également 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.

Afin de minorer le risque de contrepartie bancaire, 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. Le Groupe porte une attention particulière sur le choix de ses contreparties dans chaque système bancaire en raison de l'internationalisation de ses activités, y compris dans les pays émergents. En 2020, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Pour plus de détails sur le dispositif de gestion du risque de contrepartie bancaire, voir la note 25-B6 des annexes aux comptes consolidés.

Risque de taux - *risque moyen*

L'exposition au risque de taux porte principalement sur le secteur financement des ventes pour lequel ce risque représente l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur la marge brute financière future. 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.

Dispositif de gestion

Le secteur Financement des ventes pilote quotidiennement le risque de taux : 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 des entités de RCI Banque. La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 pb des taux d'intérêt sur la valeur des flux du bilan pour chaque entité. Le dispositif de couverture permet de réduire l'exposition globale de RCI Banque ainsi que l'exposition de chaque entité. Au 31 décembre 2020, après couverture, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque représentait 5,8 millions d'euros en dessous de la limite fixée par le Groupe (50 millions d'euros).

Pour le secteur Automobile, la constitution des réserves de liquidité s'effectue généralement à taux variable et le financement des investissements à long terme du secteurs Automobile hors AVTOVAZ s'effectue généralement à taux fixe (les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro, voire négative). La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA, et placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance. Pour AVTOVAZ, les excédents de trésorerie et les dettes bancaires sont principalement indexés à taux variable. En 2020, AVTOVAZ n'a pas mis en place d'instrument de couverture de taux sur ses dettes financières. Le département financier d'AVTOVAZ suit attentivement l'évolution des taux d'intérêt en Russie et, en cas de hausse des taux, pourra prendre des mesures afin de réduire l'impact sur son résultat financier, en augmentant la proportion de dettes à taux fixe au fur et à mesure du refinancement de son portefeuille.

Pour plus de détails sur le dispositif de gestion du risque de taux, voir la note 25-B3 des annexes aux comptes consolidés.

Risque de baisse des valeurs résiduelles - *risque moyen*

Le Groupe, pour son activité de Financement des ventes, peut être exposé à un risque de diminution des valeurs résiduelles lorsque les véhicules sont financés avec un engagement de reprise et ne bénéficient pas d'un accord de rachat d'un tiers et/ou qu'un client n'exerce pas une option d'achat. Si la valeur du véhicule est inférieure à la valeur résiduelle définie au contrat de financement, le porteur de ces valeurs résiduelles subit une perte à la cession du véhicule. L'évolution du prix du marché des véhicules d'occasion peut entraîner un risque pour le porteur des valeurs résiduelles, qui s'engage à reprendre les véhicules au terme de leur financement à un prix fixé à la mise en place des contrats. Ce risque pourrait avoir

une incidence négative sur les résultats d'exploitation et la situation financière de l'entreprise en raison de la constatation de pertes plus élevées que prévu.

Le risque de baisse des valeurs résiduelles est porté par les activités automobiles du Groupe et 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.

Au 31 décembre 2020, l'exposition du Groupe Renault à une variation des valeurs résiduelles sur le marché s'élève à 3 336 millions d'euros pour l'Automobile (valeur nette comptable des véhicules) et 1 810 millions d'euros pour RCI Banque (valeur de l'engagement de reprise dans les contrats de financement). Au 31 décembre 2019, elle s'élevait respectivement à 3 104 et 1 935 millions d'euros.

Dispositif 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 les prix de vente afin de réduire au mieux ce risque, dans les cas où l'Automobile ou RCI Banque reprennent les véhicules à leur 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 l'Automobile ou de RCI Banque, ou si des risques futurs spécifiques ont été identifiés sur le marché des véhicules d'occasion.

1.6 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

1.6.1 Réglementation en matière de construction automobile

1.6.1.1 Cadre général

La réglementation relative à la construction automobile répond aux exigences des États en ce qui concerne, d'une part, le besoin de réduire le nombre et la conséquence des accidents sur les personnes, qu'elles se trouvent dans les véhicules ou sur la voie publique (piétons, cyclistes) et, d'autre part, l'impact environnemental du parc automobile (réduction des émissions polluantes, du bruit ou de la pression sur les ressources). Le Groupe se dote en permanence d'outils lui permettant de répondre à ces exigences.

Le cadre réglementaire de l'Union européenne, applicable par extension à une quarantaine de pays de l'Europe géographique ou proches de l'Europe, permet qu'une homologation acquise dans un pays de l'Union européenne sur la base d'une liste de règlements techniques communs soit reconnue dans un autre pays de l'Union européenne et que l'immatriculation dans tous les pays de l'Union européenne soit effectuée sans contrainte technique complémentaire.

Le cadre européen est historiquement le précurseur de nombreuses réglementations techniques nationales dans le monde. Il s'appuie notamment sur **le règlement (UE) n° 2018/858 relatif à la réception et à la surveillance du marché des véhicules à moteur et de leurs remorques, ainsi que des systèmes, composants et entités techniques distinctes destinés à ces véhicules**, modifié par le **règlement (UE) n° 2019/2144 du 27 novembre 2019, relatif aux prescriptions applicables à la réception par type des véhicules à moteur et de leurs remorques, ainsi que des systèmes, composants et entités techniques distinctes destinés à ces véhicules, en ce qui concerne leur sécurité générale et la protection des occupants des véhicules et des usagers vulnérables de la route**, dit « *General Safety Regulation* » (GSR), qui a apporté un renforcement des contrôles d'homologation et des contrôles des process de production, ainsi qu'une surveillance statistique et continue des véhicules mis sur le marché et de nombreuses exigences techniques en sécurité passive et active à partir de 2022.

Les constructeurs, et plus généralement la filière automobile, interviennent dans ce renforcement continu des réglementations techniques au niveau européen, dans le cadre des groupes de travail organisés par la Commission européenne et constitués des industries impliquées des États membres. La filière automobile intervient également dans le cadre plus large des groupes de travail de l'ONU, constitués d'une soixantaine de pays et organisations internationales (dont l'Union européenne), et ce afin que les évolutions réglementaires soient établies en tenant compte des possibilités et difficultés techniques et industrielles, y compris les délais de mise en place.

Il est à noter que la situation sanitaire connue en 2020 a entraîné très peu de retards ou de décalages dans l'élaboration et les dates d'application des textes règlementaires, et elle n'a pas eu non plus d'influence significative sur la détermination des niveaux d'exigences réglementaires que ce soit en matière de sécurité active et passive ou en matière d'émission et de polluants.

1.6.1.2 Émissions polluantes et CO_2

Les dernières années ont vu une forte évolution des exigences réglementaires définies en matière d'émissions polluantes par **le règlement (CE) n° 715/2007 relatif à la réception des véhicules à moteur au regard des émissions des véhicules particuliers et utilitaires légers (Euro 5 et Euro 6) et aux informations sur la réparation et l'entretien des véhicules**, complété par le règlement (UE) n° 2017/1151 de la Commission du 1er juin 2017.

Depuis le 1er septembre 2018, tous les véhicules particuliers (VP) et petits véhicules utilitaires (VU) neufs sont soumis à une mesure de polluants avec des limites Euro 6 et CO_2 sur un nouveau cycle plus représentatif des conditions d'usage, dénommé WLTP (*Worldwide harmonised Light Duty Test Procedure*). Pour les VU neufs plus lourds, le WLTP a été appliqué un an plus tard.

Outre le WLTP mesurant les polluants en laboratoire, une procédure dite RDE (*Real Driving Emissions*) a été introduite en deux étapes, après une phase initiale de *monitoring*. Cette procédure permet de vérifier les émissions dans quasiment toutes les conditions d'utilisation (conduite, profils routiers, météorologie, etc.).

La première étape temporaire, dite Euro 6d TEMP, impose de contrôler les émissions de NO_x (oxydes d'azote) avec un facteur de conformité de 2,1 et les particules en nombre (PN) avec un facteur de conformité de 1,5, tenant compte des incertitudes de mesures. Euro 6d TEMP est applicable à tous les VP et petits VU neufs depuis le 1er janvier 2019 et à tous les VU lourds depuis le 1er janvier 2020.

Une deuxième étape dite Euro 6d prévoit de réduire ce facteur de conformité à 1,00 pour les NOx et les PN, et prendre en compte une marge liée aux incertitudes de mesure à 0,43 pour les NOx et 0,5 pour les PN, étant précisé que ce dernier facteur sera révisable chaque année en fonction des progrès de la procédure et des équipements de mesures PEMS (*Portable Emissions Measurement System*). Euro 6d est applicable aux nouveaux modèles à compter du 1er janvier 2020, puis à tous les VP et petits VU, ainsi qu'aux VU lourds à compter du 1er janvier 2021 et dernièrement à tous les VU lourds à compter du 1er janvier 2022.

En plus de cette réglementation qui s'applique aux émissions à l'échappement, les émissions par évaporation issues du circuit à carburant des véhicules à essence ont aussi été réduites au travers d'une procédure plus sévère, applicable sur tout véhicule neuf depuis le 1er septembre 2019.

Le règlement « émissions » (CE) 715/2007 ne se limite pas à l'homologation d'un produit neuf mais exige en outre une vérification des véhicules utilisés par les clients, par le constructeur et par tout État membre. C'est l'un des rares secteurs de productions de bien de consommation prévoyant une vérification sur des véhicules entre six mois et cinq ans ou entre 15 000 km et 100 000 km.

La prochaine grande échéance réglementaire attendue concerne l'Euro 7. La Commission européenne a mandaté un consortium de consultants pour élaborer une proposition étayée des exigences techniques Euro 7.

La proposition de codécision qui doit être soumise au Parlement et au Conseil est attendue dans les derniers mois de 2021. L'ambition de la Commission est qu'Euro 7 soit l'étape ultime avant le zéro émission.

La situation sanitaire n'a pas eu d'impact sensible sur les exigences réglementaires en matière d'émissions, tant sur leur contenu que sur le calendrier.

Par ailleurs, le règlement (UE) 2019/631 établissant des normes de performance en matière d'émissions de CO_2 est applicable aux véhicules particuliers ainsi qu'aux véhicules utilitaires légers neufs. Il représente une composante très importante de la protection du climat en Europe.

Le règlement (UE) 333/2014 avait prévu une limite de 95 g de CO_2/km applicable à 95 % de la flotte de véhicules particuliers à compter de 2020.

À compter de 2021, le règlement (UE) n° 2019/631 définit les objectifs à atteindre jusqu'à 2030. Ce règlement prévoit d'atteindre, à l'horizon 2025, une réduction de 15 % par rapport à un point de départ calculé en 2021, et en 2030, une réduction de 37,5 % par rapport à ce même point de départ. Ces objectifs ne peuvent être atteints sans une augmentation significative de la part des voitures hybrides et électriques dans la gamme Renault. De plus, le règlement n° 2019/631 introduit une incitation à dépasser un niveau minimum de véhicule zéro ou basse émission (ZLEV) en pourcentage de la gamme en 2025 et 2030.

Les mêmes principes s'appliquent aux véhicules utilitaires légers, avec un objectif de 147 g de CO_2/km en 2020, et des ambitions de réduction de 15 % en 2025 et de 31% en 2030, par rapport à une base définie en 2021.

En 2020, suite à la décision de l'Union européenne de s'engager fortement sur la voie de la neutralité carbone en 2050, il faut s'attendre à voir les ambitions de réduction de CO_2 augmenter de manière significative (de -37,5 % à -50 % pour les véhicules particuliers par exemple) pour le secteur du transport. Ce risque est suivi de près, et ce durcissement éventuel est déjà intégré dans les scénarios de Renault.

Le règlement n° 2019/631 prévoit en outre une pénalité de 95 euros par gramme de CO_2 et par véhicule vendu en cas de non-atteinte des objectifs susmentionnés. Cependant, cette réglementation prévoit certains allégements, tels que la possibilité de constituer des groupements entre constructeurs, de bénéficier de gains apportés par les éco-innovations ou par les véhicules à zéro et très basse consommation.

La clause de révision de 2023 introduite dans le règlement n° 2019/631 prévoit le principe de fixer de nouveaux objectifs pour les années 2035 et 2040, afin d'atteindre en Europe une neutralité carbone à l'horizon 2050.

Cette volonté de lutter contre le réchauffement climatique se retrouve dans d'autres pays où Renault opère, tels que la Chine, le Brésil et l'Inde. De plus, la Chine notamment s'est dotée d'une réglementation complète relative aux véhicules électriques (pure et hybride électrique).

1.6.1.3 Sécurité passive et sécurité active

L'entrée en vigueur du **règlement (UE) 2019/2144 concernant les prescriptions pour l'homologation relatives à la sécurité générale des véhicules à moteur, de leurs remorques et des systèmes, composants et entités techniques distinctes qui leur sont destinés** obligera les constructeurs à intégrer toute une série d'équipements de sécurité et à concevoir la structure des nouveaux véhicules en tenant compte d'exigences nouvelles visant à minimiser la gravité des accidents en chocs frontal, latéral et arrière.

1.6.1.3.1 Sécurité passive

Tous les VP et petits VU nouvellement homologués à partir de juillet 2022 devront répondre à des exigences nouvelles en matière de chocs frontal, latéral et arrière. Ces exigences seront applicables à tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne à partir de juillet 2024.

Avec deux ans de décalage par rapport à ces dates, des nouvelles exigences de sécurité des piétons s'appliqueront à la partie frontale de ces véhicules, afin d'étendre les zones de protection jusqu'au pare-brise.

1.6.1.3.2 Sécurité active

Tous les VP et petits VU (catégories M_1 et N_1) nouvellement homologués à partir de juillet 2022 se verront équipés en série :

- d'un système AEB (*Advanced Emergency Braking*) permettant de réduire les risques de collision avec les autres véhicules fixes ou en mouvement ;
- d'un système de maintien dans la voie (*Emergency Lane Keeping*) permettant de ramener le véhicule dans sa voie avant franchissement involontaire (sans allumage des clignotants) d'une ligne continue, et d'alerter le conducteur en cas de franchissement involontaire d'une ligne discontinue ;
- d'un système d'alerte de survitesse (*Intelligent Speed Adaptation*) capable d'alerter le conducteur quand la vitesse du véhicule devient supérieure aux limitations ;
- d'un système de détection d'hypovigilance (*Driver Drowsiness & Attention Warning*), qui serait basé sur l'analyse de l'activité sur volant, pédales, etc.

Ces aides à la conduite (ADAS) deviendront obligatoires à partir de juillet 2024 pour tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne.

Avec deux ans de décalage par rapport à ces dates, de nouvelles ADAS deviendront obligatoires, tels que le système AEB prenant en compte les piétons et les cyclistes, ainsi que le système de détection de l'inattention du conducteur (*Advanced Driver Distraction Warning*), qui nécessitera des technologies utilisant des caméras et des algorithmes d'analyse d'image.

Les VP et véhicules commerciaux (VU et transports en commun/TCP) nouvellement homologués à partir de juillet 2022 devront, selon les catégories VP, TCP, VU légers ou VU lourds, être équipés de systèmes de détection et/ou de vision des piétons et des cyclistes à proximité des véhicules à l'avant, sur le côté et à l'arrière du véhicule.

Ces équipements deviendront obligatoires à partir de juillet 2024 pour tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne.

1.6.1.3.3 Cybersécurité

Le règlement n° 661/2009 a également introduit des exigences en matière de cybersécurité des véhicules (toutes catégories) à travers l'adoption du nouveau règlement de Genève qui réglemente le sujet. Ces exigences entreront en vigueur en juillet 2022 pour les véhicules nouvellement homologués, et en juillet 2024 pour tous les véhicules nouvellement immatriculés dans l'Union européenne.

Ces nouvelles dispositions imposent aux constructeurs de mettre en place un système de gestion de la cybersécurité très bien structuré, afin d'assurer la traçabilité et la transparence de toutes les décisions et validations vis-à-vis des autorités de contrôle, et à tenir compte dans la conception de leurs véhicules de toutes les solutions techniques à l'état de l'art permettant de limiter le cyber-risque.

De nombreux pays, tels que le Japon, la Corée du Sud, la Turquie et Israël, vont adopter des exigences similaires dans des délais identiques.

1.6.1.3.4 Véhicule autonome et/ou connecté

Sans revêtir un caractère d'équipement obligatoire, la réglementation sur les véhicules offrant des prestations de délégation de conduite devrait encadrer dans un premier temps des systèmes permettant une conduite sans changement de voie, en conditions d'embouteillage et sur les autoroutes (*Advanced Lane Keeping Systems*).

Des extensions à des cas d'usage plus ambitieux devraient devenir réalité à l'horizon 2030.

Le cas des véhicules « sans conducteur », plus particulier, sera sans doute abordé aux travers d'expérimentations menées au niveau national, et d'autorisations délivrées localement, notamment pour les transports en commun.

En parallèle, les codes de la route devraient progressivement être aménagés en vue d'autoriser l'usage de ces systèmes de conduite autonome. Ainsi, l'amendement à la Convention de Vienne sur la circulation routière, qui a été adopté en 2020 et sera officialisé en 2021, ouvre la voie à ces aménagements.

La connectivité constitue également un cas particulier, dans la mesure où elle fait appel à de nombreux intervenants hors secteur automobile.

1.6.1.4 Substances, matériaux interdits et recyclage

La réglementation « substances » porte sur l'enregistrement de l'ensemble des substances et matières présentes dans les véhicules et prévoit des interdictions et limitations de ces substances et matières avec un suivi de chaque véhicule, afin d'éviter de diffuser sur le marché des produits nocifs ou interdits et de faciliter le recyclage des véhicules et leurs batteries en fin de vie.

Les orientations réglementaires mondiales sur les substances et le recyclage sont majoritairement données par l'Union européenne.

On peut citer les réglementations européennes REACH, POP (polluants organiques persistants), et produits biocides pour les substances, le règlement F-GAS et la directive sur le systèmes de climatisation sur les gaz à effet de serre pour les fluides de circuits de climatisation, les directives VHU et recyclabilité sur le traitement en fin de vie des véhicules et le recyclage (quotas minima de recyclabilité et de valorisation et valeurs limites pour certaines substances ou interdiction de certaines matières dangereuses dans les matériaux recyclés) et l'introduction d'obligations de performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules.

Il faut noter que l'objectif du *Green Deal* de la Commission européenne conduit à de nombreuses évolutions dans les cinq à dix prochaines années qui affecteront la conception de véhicule. Ces évolutions devraient conduire à la forte augmentation du nombre de substances interdites, l'élargissement du traitement de la fin de vie des véhicules aux gros véhicules utilitaires avec des exigences sur le contenu des véhicules en produits plastiques recyclés, le durcissement des exigences de performances, durabilité et de recyclabilité des batteries avec des règles d'éthique sur les approvisionnements et, comme pour les véhicules, des exigences sur le contenu des batteries en matériaux recyclés.

D'autres pays tels que la Chine, la Corée et le Japon pourraient également adopter des exigences spécifiques relatives aux émissions des matériaux présents dans les véhicules afin de garantir la qualité de l'air dans l'habitacle.

1.6.1.5 Renforcement de la surveillance

Le cadre juridique applicable au sein des États membres de l'Union européenne présente une tendance générale de durcissement des exigences et de contrôle par les autorités réglementaires, que ce soit par un suivi plus strict des tests à l'homologation, par le maintien de la performance des véhicules tout au long de leur vie via des contrôles de conformité moteur, par le maintien de l'état général du parc automobile roulant via des contrôles techniques renforcés, par une vérification renforcée des processus de conformité de production (COP) ou par une surveillance de la conformité des véhicules introduits sur le marché.

À titre d'exemple, l'Union européenne a décidé de mettre en place à partir de septembre 2020, à travers le nouveau règlement (UE) 2018/858, une surveillance de marché qui consiste à imposer à chaque État membre de l'Union européenne d'effectuer des contrôles de conformité des véhicules consistant en des tests d'homologation sur un échantillon de véhicules représentatifs de leur marché national. La surveillance de marché a également pour vocation à contrôler le fonctionnement des services techniques et des autorités d'homologation de chaque État membre de l'Union européenne pour détecter et corriger les dysfonctionnements du système d'homologation européen.

1.6.2 Réglementation en matière environnementale

Dans le cadre de son activité de production de véhicules automobiles, d'équipements mécaniques, et de vente de ses produits, le Groupe Renault est tenu de se soumettre, dans les différents pays d'implantation ou de commercialisation de ses véhicules et de ses produits, à certaines réglementations qui lui sont directement applicables, notamment au regard des sites et installations qu'il exploite et des substances utilisées dans le cadre de son processus de production.

En raison de ses activités, le Groupe Renault est soumis aux réglementations environnementales, notamment concernant les émissions dans l'air, la gestion des déchets, les impacts sur l'eau et les sols.

Les principales réglementations applicables aux activités industrielles, logistiques et commerciales du Groupe Renault sont décrites ci-dessous.

1.6.2.1 La gestion des émissions industrielles

La directive n° 2010/75 du 24 novembre 2010, dite « directive IED » (*Industrial Emissions Directive*), a remplacé la directive IPPC (*Integrated Pollution Prevention and Control*) et six directives sectorielles, dont la directive relative aux grandes installations de combustion (2001/80/CE).

La directive IED renforce un certain nombre d'exigences en matière de prévention et de réduction des pollutions émises par les installations industrielles dans l'air, l'eau et les sols. Elle instaure également des valeurs limites à ne pas dépasser.

Elle prévoit que certaines installations industrielles soient soumises à l'obtention d'une autorisation administrative. Cette autorisation ne peut être délivrée par l'autorité administrative compétente que si certaines conditions liées à l'environnement sont remplies (l'exploitant prend les mesures préventives adéquates en matière de pollution et l'installation n'est pas à l'origine d'une pollution importante).

Un des principes directeurs de cette directive est le recours aux meilleures techniques disponibles (MTD) afin de prévenir les pollutions de toutes natures. En effet, les activités nécessitant l'obtention d'une autorisation administrative doivent atteindre le standard de « MTD » établi, examiné et mis à jour par la Commission européenne qui en publie les conclusions dans un document de référence : le « BREF » *(Best Available Techniques Reference Document*).

La plupart des sites industriels du Groupe dépendent du BREF STS (traitement de surface utilisant des solvants) pour les activités de peinture automobile, qui a été révisé et dont les nouvelles conclusions sont parues le 9 décembre 2020 dans la Décision EU 2020/2009. Les sites concernés ont donc un an pour soumettre un dossier de réexamen et quatre ans pour se mettre en conformité avec les nouveaux seuils établis dans ce document. De plus, la révision du BREF SF concernant les fonderies a également débuté en 2019. Selon la même logique que le BREF STS, cette révision fixera à terme les futures limites d'émission pour cette activité.

Des obligations de surveillance des installations susceptibles de contaminer les sols et les eaux souterraines sont prévues.

La directive IED prévoit également l'obligation d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité.

1.6.2.2 La gestion des émissions dans l'air

La directive européenne (UE) 2015/2193 du 25 novembre 2015 réglemente les émissions des installations de combustion moyennes. Elle fixe des valeurs limites d'émission pour le dioxyde de soufre (SO_2), l'oxydes d'azote (NO_x) et les poussières dans l'atmosphère, en provenance des installations de combustion d'une puissance thermique nominale égale ou supérieure à 1 MW et inférieure à 50 MW, et ce, quel que soit le type de combustible qu'elles utilisent. De plus, elle instaure des règles visant à surveiller les émissions de monoxyde de carbone (CO).

Les exploitants doivent mettre en œuvre une surveillance des émissions conformément à ce qui est exigé à l'annexe III de cette directive et notamment des mesures périodiques. Des mesures de CO sont exigées pour toutes les installations.

Le règlement européen n° 517/2014 du 16 avril 2014 (F-Gaz), abrogeant le règlement n° 842/2006 depuis le 1er janvier 2015, vise à confiner, prévenir et réduire les émissions de gaz à effet de serre fluorés visés par le protocole de Kyoto.

Ce règlement :

- décourage l'utilisation des gaz fluorés à forte incidence sur le climat au profit de substituts énergétiquement efficaces et sans danger ;
- continue à améliorer le confinement et le traitement en fin de vie des produits et équipements contenant des gaz fluorés ;
- favorise un consensus sur un accord international au titre du protocole de Montréal en vue de réduire progressivement les HFC, qui constituent le principal groupe de gaz fluorés ;
- fait en sorte que l'Union européenne prenne en compte les derniers résultats scientifiques obtenus au niveau international, tels qu'ils sont consignés dans le quatrième Rapport d'évaluation du GIEC, notamment en ce qui concerne les substances visées par le règlement et leur potentiel de réchauffement planétaire (PRP).

Le règlement a pour ambition de réduire les émissions de gaz à effet de serre fluorés dans l'Union européenne de deux tiers par rapport à leur niveau actuel d'ici à 2030.

Le Groupe Renault a pris la mesure de ces obligations et met en œuvre les mesure nécessaires pour réduire au maximum l'usage de ces substances et limiter les fuites dans l'atmosphère.

La directive européenne 2003/87/CE relative au système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre concerne 13 sites du Groupe en France, Espagne, Slovénie, et Roumanie. Son application pour la phase actuelle (2013-2020) est principalement régie par le règlement européen 601/2012 relatif à la surveillance et à la déclaration des émissions de gaz à effet de serre. Pour la 4e phase (2021-2030), ce règlement est abrogé et remplacé par le règlement européen 2018/2066.

Ce système impose aux sites assujettis de déclarer chaque année leurs émissions de gaz à effet de serre, et de restituer un nombre de « quotas » équivalents aux tonnes de CO_2 émises. Un certain nombre de quotas est alloué gratuitement, des quotas supplémentaires peuvent être achetés sur les marchés primaires ou secondaires.

L'allocation de quotas gratuits est régie par des règles strictes, précisées dans la décision 2011/278 pour la 3e phase, et dans le règlement européen 2019/331 pour la 4e phase.

Les émissions annuelles de gaz à effet de serre sont vérifiées par un organisme tiers indépendant et accrédité selon les modalités décrites dans le règlement européen 600/2012 pour la 3e phase et dans le règlement européen 2018/2067 pour la 4e phase.

L'évolution de cette réglementation et notamment la perte du statut d'exposition aux « fuites de carbone » à compter de la 4e phase (2021-2030) va fortement réduire le nombre d'allocations gratuites des sites assujettis.

En Corée, un système d'échange a été mis en place en 2015, par une loi de 2012 *Act on Allocation and Trading of Greenhouse Gas Emissions Allowances* et un décret associé. Le site de Busan (RSM) y est soumis.

1.6.2.3 La gestion de l'eau

Le Groupe Renault est soumis à la réglementation européenne applicable en matière d'utilisation et de protection des eaux puisqu'il prélève de l'eau, l'utilise et l'évacue au cours de ses processus de production.

La directive n° 2000/60/CE du 23/10/00 appelée directive cadre sur l'eau (« DCE ») établit un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau.

La DCE définit un cadre pour la gestion et la protection des eaux par grand bassin hydrographique au plan européen. Elle joue un rôle stratégique et fondateur en matière de politique de l'eau en fixant des objectifs ambitieux pour la préservation et la restauration de l'état des eaux superficielles (eaux douces et eaux côtières) et pour les eaux souterraines.

Les principaux objectifs de la directive sont les suivants :

- atteindre, dès 2015, un bon état de toutes ces eaux, ce qui signifie un bon état écologique et un bon état chimique des eaux de surface, ainsi qu'un bon état qualitatif et quantitatif des eaux souterraines ;
- adopter une approche combinée entre d'une part les normes de qualité environnementale (directive 2008/105/CE du 16 décembre 2008), en supprimant des substances dangereuses, et d'autre part les valeurs limites d'émissions basées sur les meilleures techniques disponibles, en retenant l'approche donnant les normes les plus strictes ;
- concrétiser immédiatement cette approche pour les substances dangereuses prioritaires pour la Communauté, à savoir les identifier et établir les valeurs limites d'émission et les normes de qualité ;
- établir un plan de gestion par bassin hydrographique ;
- prendre en compte le principe de récupération des coûts des services liés à l'eau, en intégrant le principe du pollueur-payeur institué par le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ;
- accroître la participation du public, en l'informant davantage et mieux, et en l'associant à la prise de décision.

Les autorités publiques imposent également des réglementations strictes concernant, d'une part, les eaux usées industrielles susceptibles d'être rejetées dans les systèmes de collecte et, d'autre part, les eaux usées traitées et les boues provenant des usines de traitement d'eaux usées urbaines.

La DCE fixait des objectifs à horizon 2015 mais son calendrier de mise en œuvre s'étale jusqu'en 2027. Des réflexions sont toujours en cours sur la problématique de l'eau, et notamment sur la réutilisation des eaux usées domestiques. Un meilleur traitement de ces eaux pourrait permettre d'augmenter de façon significative l'usage des eaux usées notamment pour l'irrigation agricole.

Enfin, la raréfaction de la ressource en eau est un enjeu majeur des années à venir. L'Inde a ainsi déjà mis en place des obligations dans ce sens. En effet, dans ce pays, les eaux domestiques doivent être traitées et réutilisées dans les sanitaires.

1.6.2.4 La gestion des déchets

La directive 2008/98/CE dite « directive cadre déchets » (DCD) du 19 novembre 2008 définit les règles applicables au traitement des déchets au sein de l'Union européenne. Elle s'applique à tous les objets ou substances dont le détenteur se défait ou dont il a l'intention ou l'obligation de se défaire. La DCD réaffirme, au nom du principe du pollueur-payeur, la responsabilité pour le producteur de déchets de gérer ses déchets de manière à ne pas mettre en danger la santé humaine, et à ne pas nuire à l'environnement.

Cette directive introduit également une obligation des producteurs de déchets de limiter leur incidence sur l'utilisation des ressources par la prévention et la réduction des déchets dans une optique de transition vers une économie circulaire.

Elle établit une hiérarchie des modes de traitement des déchets, imposant aux producteurs de déchets de privilégier dans l'ordre :

- la prévention des déchets ;
- la préparation en vue de réutilisation ;
- le recyclage ;
- les autres formes de valorisation, notamment la valorisation énergétique ;
- l'élimination.

Elle clarifie également les notions de valorisation, d'élimination, de fin du statut de déchet et de sous-produit, et impose la mise en place d'une collecte séparée au moins pour le papier, le métal, le plastique et le verre.

La convention de Bâle, sur le contrôle des mouvements transfrontaliers des déchets et de leur élimination, adoptée le 22 mars 1989 et entrée en vigueur le 5 mai 1992, encadre et limite les transferts transfrontaliers de déchets.

Elle appelle les 187 parties à observer les principes fondamentaux tels que la proximité de l'élimination des déchets, leur gestion écologiquement rationnelle, la priorité à la valorisation, le consentement préalable en connaissance de cause à l'importation de substances potentiellement dangereuses, etc.

Le règlement (CE) n° 1013/2006 du 14 juin 2006 concernant les transferts de déchets transpose les principes de la convention de Bâle en droit européen.

Il impose la limitation des transferts transfrontaliers de déchets dans le respect des principes de proximité et de priorité à la valorisation. Pour déterminer si un transfert de déchets est possible, et la procédure de communication ou notification applicable, il convient de s'interroger sur :

- l'origine des déchets (pays de production) ;
- la destination et l'itinéraire des déchets (transfert au sein de l'UE/AELE/OCDE ou non) ;
- le type de traitement à appliquer aux déchets (valorisation ou élimination) ;
- le type de déchets transférés :
  - déchets non dangereux : liste verte (annexe III du règlement),
  - déchets dangereux : liste orange (annexe IV du règlement).

Dans le cadre des régimes de « responsabilité élargie du producteur » (« REP »), les producteurs qui mettent sur le marché des produits générant des déchets, doivent prendre en charge, financièrement et/ou opérationnellement, la gestion de ces déchets. Cette responsabilité peut être mise en œuvre par le biais de systèmes individuels, mutualisés ou collectifs (éco-organismes).

Plusieurs directives européennes ont mis en place ce type d'obligations pour certains types de déchets (filières). Dans le cadre de ses activités, le Groupe Renault est en particulier concerné par les règlementations relatives aux piles et accumulateurs (notamment pour les batteries des véhicules électriques) et aux véhicules hors d'usage.

La directive 2006/66/CE du Parlement européen et du Conseil du 6 septembre 2006 relative aux piles et aux accumulateurs ainsi qu'aux déchets de piles et d'accumulateurs, interdit la mise sur le marché de certaines piles et accumulateurs contenant une teneur en mercure ou cadmium supérieure à un seuil déterminé.

En outre, elle encourage un niveau élevé de collecte et de recyclage des déchets de piles et d'accumulateurs, ainsi qu'une amélioration de la performance environnementale de tous les acteurs du cycle de vie des piles et des accumulateurs, y compris au moment du recyclage et de l'élimination des déchets.

Cette directive interdit la mise en décharge ou l'incinération des déchets de piles et d'accumulateurs industriels et automobiles. Seuls leurs résidus résultant à la fois d'un traitement et d'un recyclage peuvent être mis en décharge ou incinérés.

Les coûts nets des opérations de collecte, de traitement et de recyclage des piles et accumulateurs industriels et automobiles doivent être pris en charge par les producteurs.

La directive 2000/53/CE du 18 septembre 2000 relative aux véhicules hors d'usage (« VHU ») définit les mesures à prendre pour prévenir et limiter les déchets provenant des véhicules hors d'usage et de leurs composants, et veiller à ce qu'ils soient réutilisés, recyclés ou valorisés.

Les fabricants de véhicules et d'équipements doivent prendre en compte le démontage, la réutilisation et la valorisation des véhicules dans la conception et la production de leurs produits, limiter l'utilisation de substances dangereuses et intégrer une part croissante de matériaux recyclés dans les véhicules.

Le taux de réutilisation et de recyclage des véhicules hors d'usage doit atteindre un minimum de 85 % en poids moyen par véhicule et par an. Le taux de réutilisation et de valorisation doit atteindre un minimum de 95 % en poids moyen par véhicule et par an.

Les producteurs (constructeurs ou importateurs) doivent mettre en place des systèmes de collecte des VHU, ces derniers ne pouvant être confiés par leurs détenteurs qu'à des installations de traitement autorisées, sans aucun frais pour le dernier détenteur (sauf cas de véhicule incomplet).

Il n'est actuellement pas nécessaire pour les producteurs de contribuer à l'équilibre économique de la filière, les coûts de traitement des VHU étant compensés par la vente des carcasses aux broyeurs agréés et des pièces et matériaux sur le marché de l'occasion, de la rénovation et du recyclage.

En conclusion, la réglementation environnementale européenne et mondiale a fortement évolué ces 20 dernières années. Le Groupe Renault veille à ce que les réglementations qui lui sont applicables soient identifiées au plus tôt et prises en compte dans son système de production. Avec le « *Green Deal* » adopté par l'Union européenne, une nouvelle feuille de route européenne pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 est impulsée. Cette politique vise notamment l'économie circulaire, la préservation des ressources et de la biodiversité qui sont également au cœur des préoccupations du Groupe Renault. Le Groupe Renault s'apprête donc à relever ces nouveaux défis en faisant montre de vigilance et en continuant à s'inscrire dans une démarche destinée à réduire continuellement son impact sur l'environnement.

Même si l'Union européenne reste le leader en ce domaine, des pays tels que la Corée, la Chine et l'Inde, fortement impactés par la raréfaction des ressources (l'eau notamment) et par l'augmentation croissante des pollutions (air et déchets), commencent à mettre en place des réglementations plus strictes.

1.6.3 Réglementation européenne applicable aux activités de distribution de véhicules neufs et de pièces de rechange

Le Groupe Renault est soumis au droit européen de la concurrence. Celui-ci prohibe notamment les accords qui empêchent, restreignent ou faussent la concurrence. Par exception, les accords limitant la concurrence (notamment en sélectionnant les revendeurs ou en prévoyant des exclusivités au profit de ces derniers) sont autorisés dès lors qu'ils sont susceptibles de contribuer à améliorer la production, la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique ou économique.

L'objet des **règlements d'exemption par catégorie de la Commission européenne n° 330/2010 du 20 avril 2010 et n° 461/2010 du 27 mai 2010**, respectivement applicables aux activités de distribution de véhicules neufs et de fourniture de pièces de rechange de véhicules automobiles, de services de réparation et d'entretien de véhicules automobiles, est d'exempter de l'interdiction des ententes les accords présumés améliorer la distribution sans éliminer la concurrence.

Les critères de cette exemption automatique se réfèrent aux parts de marché des parties à un accord (seuil maximum de 30 %) et à l'absence de restrictions de concurrence caractérisées. Appliquée au secteur automobile, cette exemption est en principe applicable à la sélection par les constructeurs de leur réseau de distributeurs et réparateurs autorisés. Toutefois, la présence de l'une des restrictions suivantes est susceptible d'exclure le bénéfice de l'exemption :

- la fixation du prix (fixe ou minimal) auquel les distributeurs peuvent revendre les véhicules ou pièces de rechange (interdiction des prix de vente imposés) ;
- la répartition des marchés géographiques ou de clientèles entre distributeurs (répartition de marchés) ;
- l'interdiction faite aux distributeurs autorisés de s'approvisionner auprès d'autres distributeurs autorisés (restriction des livraisons croisées) ;
- l'interdiction faite aux distributeurs autorisés de revendre des pièces de rechange à des réparateurs indépendants qui les utilisent dans des services de réparation ou d'entretien ; et
- l'interdiction faite aux réparateurs autorisés d'utiliser des pièces de rechange de qualité équivalentes aux pièces d'origine pour les services de réparation ou d'entretien.

De même, aux termes du règlement n° 461/2010, toute restriction concernant l'accès par des réparateurs indépendants aux informations techniques nécessaires aux réparations et à l'entretien des véhicules est présumée exclure le bénéfice de l'exemption à la sélection par Renault de son réseau de réparateurs autorisés.

Le règlement n° 330/2010 expire le 31 mai 2022. Son efficacité est en cours d'évaluation par la Commission européenne depuis octobre 2018 afin qu'elle décide, à partir du deuxième trimestre 2020, de laisser ce règlement devenu caduc, de le prolonger ou de le réviser.

Le règlement n° 461/2010 expire le 31 mai 2023. Son efficacité est également en cours d'évaluation par la Commission européenne, afin qu'elle décide, à partir du deuxième trimestre 2021, de laisser ce règlement devenu caduc, de le prolonger ou de le réviser.

1.6.4 Réglementation en matière de dessins et modèles communautaires

Le règlement (CE) nº 6/2002 du Conseil du 12 décembre 2001 sur les dessins et modèles communautaires prévoit le principe de la clause de réparation, qui exclut la protection des pièces détachées visibles d'un véhicule par les dessins et modèles dans le but de favoriser la libre concurrence, en permettant à toute société de fabriquer et de vendre des pièces de rechange sur le marché après-vente.

Au niveau national, les États européens restent divisés sur la clause de réparation. Certains pays, tels que le Royaume-Uni, la Pologne, l'Espagne et l'Allemagne depuis le 1er janvier 2020, ont adopté en droit national cette clause de réparation. En revanche, d'autres pays, tels que la France, la Slovaquie et la Croatie refusent cette libéralisation et par conséquent n'appliquent pas le principe de la clause de réparation.

La clause de réparation pourrait devenir applicable à l'ensemble de pays de l'Union européenne. En effet, la Commission européenne a lancé fin 2018 une consultation publique sur l'évaluation globale du système des dessins et modèles avec des questions relatives à la clause de réparation. De plus, la France a déjà soumis un projet de loi sur ce sujet, envisageant d'adopter la clause de réparation.

L'extension de la clause de réparation à l'ensemble des pays de l'Union européenne aurait un impact économique non négligeable sur la part de marché après-vente du Groupe Renault.

1.6.5 Réglementation en matière bancaire

Plusieurs réglementations du secteur bancaire applicables au Groupe Renault à travers sa filiale RCI Banque sont susceptibles d'influer de manière significative sur ses activités.

La directive 2013/36 du 26 juin 2013 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, dite « directive CRD IV », a été transposée en France par l'ordonnance 2014/158 et par l'arrêté du 3 novembre 2014. Ces textes ont notamment redéfini les règles relatives aux conditions d'agrément des établissements de crédit, à la gouvernance des établissements de crédit, au contrôle interne et à la rémunération des dirigeants et ont pour but d'harmoniser au niveau européen la réglementation applicable aux établissements de crédit dans ces domaines. De ce fait ils constituent une étape essentielle en vue de la réalisation du marché intérieur dans le domaine bancaire. La directive 2019/878 est venue modifier la directive 2013/36 en ce qui concerne les entités exemptées, les compagnies financières holding, les compagnies financières holding mixtes, la rémunération, les mesures et pouvoirs de surveillance et les mesures de conservation des fonds propres. Cette directive a été transposée en droit français par l'ordonnance n° 2020-1635 du 21 décembre 2020 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière financière.

Le règlement européen 575/2013 du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, dit « règlement CRR », a introduit de nouvelles exigences en termes de ratio de fonds propres, de ratio de liquidité et de ratio de levier. Ce règlement vise notamment à renforcer la solidité des établissements bancaires européens en améliorant les aspects qualitatifs et quantitatifs des fonds propres. Ce texte a été modifié par le règlement 2019/630 en ce qui concerne la couverture minimale des pertes sur les expositions non performantes. Ce nouveau règlement complète également les règles prudentielles existantes en matière de fonds propres par des dispositions prévoyant une déduction sur les fonds propres lorsque les expositions non performantes ne sont pas suffisamment couvertes par des provisions ou d'autres ajustements.

La directive 2014/59 du 15 mai 2014 établissant un cadre pour le redressement et la résolution des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, dite « directive BRRD », a établi un cadre pour le redressement et la résolution des établissements de crédit. Ce texte vise à ce que les faillites des banques européennes soient gérées de façon à préserver la stabilité financière et à minimiser les coûts pour les contribuables. Il donne aux autorités compétentes les moyens d'intervenir avant que les difficultés n'apparaissent et, le cas échéant, dès le début du processus de résolution. La directive est entrée en vigueur le 1er janvier 2015. Ces mesures ont été complétées par le règlement 806/2014 du 15 juillet 2014 établissant un mécanisme de résolution unique (MRU) et un fonds de résolution unique (FRU). Enfin, cette directive a été modifiée par la directive 2019/879 du 20 mai 2019 en ce qui concerne la capacité d'absorption des pertes et de recapitalisation des établissements de crédit. Cette directive apporte notamment des précisions sur la fixation du MREL (Exigence minimale de fonds propres et d'engagements éligibles propre à chaque établissement).

La directive 2008/48 du 23 avril 2008 concernant les contrats de crédit aux consommateurs a été transposée en France par la loi 2010-737 du 1er juillet 2010 portant réforme du crédit à la consommation. Ces textes ont pour objectifs d'assurer une meilleure protection des consommateurs et d'harmoniser les règles nationales en matière de distribution de crédit. Ces textes ont notamment imposé aux établissements de crédit de renforcer l'information des consommateurs en remettant à ces derniers une fiche européenne normalisée d'informations précontractuelles.

La directive 2018/843 du 30 mai 2018 est venue modifier **la directive 2015/849 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme.** Ce texte a été transposé en France par l'ordonnance 2020-115 du 12 février 2021. Ce dispositif :

- renforce la transparence des personnes morales et structures juridiques complexes en élargissant l'accessibilité des registres des bénéficiaires effectifs ;
- précise les mesures de vigilance renforcées à mettre en œuvre à l'égard des relations d'affaires ou des opérations impliquant des pays tiers à haut risque ;
- précise les garanties à mettre en place pour atténuer les risques élevés de blanchiment liés à une entrée en relation d'affaires à distance ; et
- pose le principe de la supervision consolidée du dispositif de LCB-FT à l'échelle des groupes bancaires et d'assurance.

La directive 2016/97 du 20 janvier 2016 sur la distribution d'assurance, transposée en France par l'ordonnance 2018-361 du 16 mai 2018 a pour objectif d'assurer une meilleure protection des consommateurs et d'harmoniser les règles nationales en matière de distribution des produits d'assurances. Ce texte exige notamment la mise en place de procédures de gouvernance relative à la conception et à la distribution d'un produit d'assurance ainsi que la remise d'un nouveau document d'information standardisé (Ipid) aux clients.

L'Autorité bancaire européenne a publié le 25 février 2019 des lignes directrices en matière d'externalisation (EBA/GL/2019/02). Ces lignes directrices fixent un cadre de gouvernance des opérations d'externalisation. Ainsi, elles imposent notamment d'évaluer chaque sous-traitant, de tenir un registre des prestations externalisées et d'introduire dans les contrats avec les sous-traitants un certain nombre de clauses destinées à s'assurer de la bonne maîtrise du risque lié à cette externalisation.

L'Autorité bancaire européenne a publié le 18 janvier 2017 des orientations sur l'application de la définition du défaut (EBA/GL/2016/07). Ce texte a pour but d'harmoniser la définition du défaut en fournissant une clarification détaillée sur les différents motifs de défaut (dont le comptage des jours en arriérés), les conditions du retour en non-défaut et les process associés. Ce texte s'applique à compter du 1er janvier 2021.

En complément, l'Autorité bancaire européenne a publié le 28 septembre 2016 un texte intitulé *Final report DRTS on materiality threshold for credit obligation past due* (RTS/2016/06). Ce texte introduit une méthodologie unique pour le comptage des jours en arriérés (*Day past due counting*) basée sur l'application de seuils de matérialité absolu et relatif.

Dans son règlement 2018/1845 du 21 novembre 2018, le seuil absolu a été fixé à 100 euros pour les expositions sur la clientèle de détail et à 500 euros pour les autres expositions. Ces règles devront être respectées à compter du 31 décembre 2020.

Enfin, l'Autorité bancaire européenne a également publié des orientations sur les estimations de probabilité de défaut et les estimations de perte en cas de défaut (EBA-GL- 2017-16).

Ces orientations font partie des travaux plus vastes de l'Autorité bancaire européenne visant à réduire la variabilité injustifiée des résultats des modèles internes, tout en préservant la sensibilité au risque des exigences de fonds propres.

1.7 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

- Le 14 janvier 2021, à la suite de l'approbation du Conseil d'administration, Luca de Meo, CEO du Groupe Renault, a présenté Renaulution, un nouveau plan stratégique qui vise à réorienter la stratégie du Groupe Renault de la course au volume à la création de valeur (pour plus de détails sur Renaulution, voir chapitre 1.1.3 Stratégie).

- Le 12 mars 2021, Renault S.A. a annoncé le succès de la cession de l'intégralité de sa participation dans Daimler AG (soit 16 448 378 actions représentant 1,54% du capital de Daimler) au prix de 69,50 euros par action (soit un montant total de 1,143 milliard d'euros) dans le cadre d'un placement auprès d'investisseurs qualifiés tels que définis à l'article 2(e) du Règlement (UE) 2017/1129, tel que modifié, par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres.

  Le produit de cette cession permettra au Groupe Renault d'accélérer le désendettement financier de son activité Automobile. Le partenariat industriel entre le Groupe Renault et Daimler est inchangé et n'est pas impacté par cette opération financière [(1)].

  Le règlement-livraison des actions devrait intervenir au plus tard le 16 mars 2021.

(1) À l'exception de la fin de l'obligation pour Daimler de proposer par priorité à Renault le rachat de ses titres en cas cession dans le cadre d'une opération de marché, et ce par souci de réciprocité entre les deux sociétés.


RENAULT



02

GROUPE RENAULT : UNE ENTREPRISE QUI S'ENGAGE

2.1 CRÉER UNE VALEUR PARTAGÉE, RESPECTUEUSE DE LA SOCIÉTÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT 126

2.1.1 Un engagement RSE affirmé 126
2.1.2 Gouvernance RSE 128
2.1.3 Référentiels et standards 128
2.1.5 Dialogue parties prenantes 134
Matrice de matérialité du Groupe Renault 136
2.1.5 Plan de vigilance 138
2.1.6 Déclaration de Performance Extra-Financière 139
2.1.7 Notre mobilisation face à la crise de la COVID-19 146

RFA 2.2 NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL 149

2.2.1 Les enjeux écologiques 149
2.2.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise 150
2.2.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs 160

RFA 2.3 NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL 186

2.3.1 Imaginer et concevoir la mobilité durable de demain 186
2.3.2 S'engager pour la sécurité routière 191
2.3.3 L'usine en mouvement 195
2.3.4 Un réseau mondial de correspondants RSE 196

RFA 2.4 NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL 198

2.4.1 Promouvoir la diversité, favoriser le développement et l'engagement des salariés 198
2.4.2 Hygiène, sécurité, ergonomie et environnement (HSEE) 214
2.4.3 Transmettre les connaissances pour demain 221
2.4.4 Contribuer au développement et à la vitalité des territoires 223
2.4.5 Rendre la mobilité accessible au plus grand nombre 225
2.4.6 La Fondation d'Entreprise Renault 228

RFA 2.5 ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE 229

2.5.1 Éthique des affaires : le dispositif éthique et compliance 229
2.5.2 Renforcer notre démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement 231
2.5.3 Politique fiscale 234
2.5.4 Cybersécurité et protection des données 234
2.5.5 Actions d'influence 235

2.6 ANNEXES 236

2.6.1 Annexes environnementales 236
2.6.2 Annexes sociales 245
2.6.3 Annexes sociétales 248
2.6.4 Sustainability Accounting Standards Bard (SASB) Index 249
2.6.5 Notations et indices extra-financiers 250
2.6.6 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 252

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

2.1 CRÉER UNE VALEUR PARTAGÉE, RESPECTUEUSE DE LA SOCIÉTÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT

2.1.1 Un engagement RSE affirmé

Le secteur automobile connaît aujourd'hui une transformation accélérée, avec la croissance du marché des véhicules électriques, des véhicules connectés et autonomes, de nouveaux rapports à la mobilité et de la digitalisation des services.

Dans le même temps, une économie globalisée et une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux placent l'entreprise au centre des réflexions. Compte tenu de sa taille, de son envergure internationale, de son impact sur la société et sur l'environnement, ainsi que de son implication sur les territoires où il opère, le Groupe Renault occupe une place de premier plan dans ces débats.

Dans ce contexte, également marqué par une crise sanitaire sans précédent, le Groupe a décidé en 2020 de mener deux grands chantiers de front – afin d'en assurer la cohérence – **sa raison d'être et le nouveau plan stratégique Renaulution.**

Alors que Renaulution a été annoncé en janvier 2021, **la raison d'être** du Groupe Renault sera dévoilée lors de l'assemblée générale des actionnaires en avril 2021. Cette annonce marquera le terme d'une réflexion entamée il y a plus d'un an et d'un processus collaboratif et fédérateur majeur associant les instances de direction de l'entreprise, le Comité de Groupe, l'ensemble des salariés dans le monde (via une enquête globale ouverte) ainsi que des panels de parties prenantes externes. Une étude sur la culture de l'entreprise a été également été réalisée à cette occasion. Les membres du Comité Éthique & RSE ont été régulièrement informés de l'avancement des travaux.

Dans le prolongement de cette annonce, **les nouvelles ambitions du Groupe en termes de RSE, qui s'articuleront autour de trois axes – l'environnement, l'inclusion et la sécurité** – seront également révélées au cours de l'Assemblée générale.

Les étapes clés de notre engagement

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.



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).

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).

1987

- ● Le concept-car Renault VESTA 2 affiche une sobriété record de 2 l/100 km.

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.

1998

- ● Première attestation des données environnementales par les Commissaires aux comptes.

1999

- ● Premières usines certifiées ISO 14001.

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.

2007

- ● Signature ECO_2, fondée sur trois critères environnementaux (fabrication, émissions, recyclage).

2008

- ● Création de Renault Environnement et prise de participation dans Indra (recyclage automobile).

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.

2010

- ● Renault partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur sur l'économie circulaire.

2011

- ● Lancement de la gamme électrique : KANGOO Z.E, FLUENCE Z.E., TWIZY.

2012

- ● Usine de Tanger, conçue zéro rejet d'eaux industrielles et neutre en carbone.
- ✱ Création de Mobilize Invest (société d'investissement en entrepreneuriat social).

2013

- ● 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.

2014

- ● Concept-car Eolab affichant une consommation de 1 l/100 km sans compromis sur les prestations.
- ✱ Signature de la charte Entreprises et Quartiers.

2015

- ● 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 un an d'avance sur l'objectif 2016.
- ✱ Lancement du FCPE Renault Mobilize solidaire.

2016

- ● 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.

2017

- ● Nouvel objectif de réduction de l'empreinte carbone [1] de -25 % en 2022 comparé à 2010.
- ▲ Nouvelle Charte du conducteur pour le Groupe.
- ✱ Signature de l'Accord France CAP 2020 - Contrat d'Activité pour une Performance durable avec les représentants des organisations syndicales.

2018

- ✱ 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.

2019

- ▲ 50 ans du LAB, une collaboration Renault/PSA au service de la sécurité routière.
- ✱ 10 ans de l'IMD (Institut de la Mobilité Durable).
- ✱ Groupe Renault, partenaire du World Rescue Challenge, à La Rochelle.
- ● Validation des objectifs de réduction des émissions de CO_2 du Groupe en 2030 par l'initiative *Science-Based Targets*.

2020

Crise sanitaire (COVID-19)

- ✱ 2,3 M€ alloués par la Fondation Renault au titre du mécénat associatif et de projets d'engagement des collaborateurs.
- ✱ Nouvelle mission axée sur l'insertion par l'emploi pour la Fondation Renault.
- ● Objectif neutralité carbone 2050 en Europe annoncé lors des eWays, événement dédié à la mobilité électrique d'aujourd'hui et de demain (oct. 2020).
- ● RE-FACTORY Flins : la 1re usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité.

▲ **SOCIAL**
● **ENVIRONNEMENT**
✱ **SOCIÉTAL**

(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 périurbain.

2.1.2 Gouvernance RSE

Les domaines d'action de la RSE sont rattachés à un membre du Comité exécutif ou à un membre du Comité de direction du Groupe 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 (DRSE) en charge en charge d'une approche interdisciplinaire et partenariale de la RSE sur toute la chaîne de valeur, des actions et des innovations sociétales. Cette direction est rattachée à la Direction Engagement et Dialogues dont le directeur est membre du Comité de direction du Groupe Renault ;
- 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 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.

Le Conseil d'administration du Groupe Renault s'est doté en juin 2019 d'un Comité de l'Éthique et de la RSE (voir 3.1.6.2), dont les principales missions consistent à :

- s'assurer du bon niveau d'engagement en matière de conformité extra-financière, d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale ;
- examiner des politiques, référentiels et chartes du Groupe ;
- passer en revue et évaluer des procédures de *reporting* et de contrôle des indicateurs non financiers ;
- promouvoir l'éthique au sein des entités du Groupe ;
- examiner des politiques en matière de ressources humaines.

Ce Comité s'est réuni quatre fois en 2020.

2.1.3 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 (voir ci-après) ;
- 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 paragraphe 2.4.1.4.A) ;
- l'accord cadre mondial du 9 juillet 2019 « portant sur l'évolution de la vie au travail » (voir paragraphe 2.4.1.4 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 (voir paragraphe 2.5.1.1) ;
- 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 ;
- le Groupe Renault publie pour la première fois un reporting selon le standard SASB Transportation (Sustainability Accounting Standards Board) : voir en 2.6.4.

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL

Depuis 2001, Renault SAS est engagé auprès de l'initiative de responsabilité sociétale du Global Compact des Nations Unies et de ses 10 principes autour des droits humains, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Nous réaffirmons aujourd'hui notre engagement à respecter et à promouvoir les valeurs universelles du Pacte mondial et à contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable.

Nous sommes déterminés à contribuer à la construction d'un futur durable en déployant une stratégie de croissance audacieuse et responsable, créatrice d'une valeur partagée avec l'ensemble de nos parties prenantes dans le respect de notre planète.

Luca de Meo, Directeur général du Groupe Renault

Les 10 principes du Pacte Mondial

Lancé par Kofi Annan, le Secrétaire général des Nations Unies, en juillet 2000, le Pacte Mondial est un cadre d'engagement volontaire par lequel des entreprises, associations ou organisations non gouvernementales sont invitées à respecter dix principes universellement acceptés touchant les droits humains, les normes internationales du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les adhérents doivent attester chaque année de leur mise en œuvre effective de ces principes dans une « communication de progrès », rapport qui est mis en ligne sur le site internet du Pacte Mondial.

Vingt ans plus tard, le Global Compact des Nations Unies est la plus importante initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable, regroupant plus de 13 000 participants dans 170 pays. Près de 70 réseaux locaux dans le monde assurent une relation de proximité avec les membres et une mobilisation nationale.

Le Global Compact est également le point de départ pour toute organisation cherchant à soutenir les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés en septembre 2015 par l'ONU. Ces objectifs offrent un agenda universel à atteindre d'ici 2030 pour construire un monde plus durable et inclusif.

Ces dix principes sont inspirés de :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- l'Organisation internationale du travail ;
- la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ;
- la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Notre contribution aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies

Le programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté en septembre 2015 par les États membres des Nations Unies, constitue un plan d'action pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité. Il s'articule autour de 17 objectifs de développement durable et 169 cibles qui prennent en compte les trois aspects du développement durable : économique, social et environnemental. Ces derniers s'adressent à tous les acteurs : États, collectivités locales, société civile, acteurs économiques et financiers.

Par sa présence géographique, par la diversité de ses métiers et par son engagement en termes de RSE, le Groupe Renault apporte sa contribution — de manière plus ou moins prononcée — aux 17 objectifs de développement durable identifiés par l'ONU. Cette contribution est mise en avant dans le tableau ci-dessous qui reprend les cibles dans lesquelles le Groupe Renault s'inscrit et des exemples d'actions et qui met en avant les ODD auquelles le Groupe contribue directement : les ODD 3, 5, 8, 11, 12, 13 et 16.

ODD		Cibles auxquelles le Groupe Renault contribue	Exemples d'actions mises en place
	**ODD1 Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde**	1.3 : Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient 1.4 : D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage et aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la micro-finance 1.5 : D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental 1.b : Mettre en place aux niveaux national, régional et international des principes de politique générale viables, qui se fondent sur des stratégies de développement favorables aux pauvres et soucieuses de la problématique hommes-femmes, d'accélérer l'investissement dans des mesures d'élimination de la pauvreté	• Politique du Groupe favorisant l'égalité femmes/hommes (Score card diversité inclusion et chartes interne) • Actions des Fondations du Groupe. Ex. : soutien aux associations françaises : « Elles bougent » ou encore « Objectif pour l'emploi » • Soutien aux personnes vulnérables par les Garages Renault solidaires
	**ODD2 Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable**	2.1 : D'ici à 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès toute l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante.	• Partenariat avec les Restos du cœur • 170 158 salariés dans le Groupe (emplois directs)
	**ODD3 Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge**	3.5 : Renforcer la prévention et le traitement de l'abus de substances psychoactives, notamment de stupéfiants et d'alcool 3.6 : D'ici à 2020, 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	• De plus en plus de systèmes de sécurité automatiques dans les véhicules de série • Site internet Road4US • *Fireman access* sur les véhicules électriques du Groupe • Médecins sur les sites • Réduire de 32 % les émissions de COV rapportées à la surface peinte des véhicules pour préserver la qualité de l'air entre 2013 et 2023 • Démarche zéro émission carbone d'ici 2050
	**ODD4 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**	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	• Women@Renault (plan d'action RH mais aussi réseau affinitaire en place depuis 2010) • Objectifs de recrutement 2025-2030 • Financement de masters par les Fondations • Formation interne et *e-learning* • Talent@Renault : Outil de gestion des évaluations, des révisions de rémunération et de développement des collaborateurs du Groupe Renault • Apprentissage, stage, formations • École production
	**ODD5 Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles**	5.1 : Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles 5.5 : Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique 5.a : Entreprendre des réformes visant à donner aux femmes les mêmes droits aux ressources économiques, ainsi qu'à l'accès à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles, dans le respect du droit interne 5.c : Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent	• Soutien à ONU Femmes France, et au mouvement onusien *HeforShe* • Women@Renault (plan d'action RH + réseau affinitaire en place depuis 2010) • Charte interne Diversité & Inclusion • Plan d'action RH pour une plus forte proportion de femmes dans les postes de direction et de management • Création d'un comité de parties prenantes

ODD		Cibles auxquelles le Groupe Renault contribue	Exemples d'actions mises en place
	**ODD6** **Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau**	6.3 : D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau 6.4 : D'ici à 2030, augmenter considérablement l'utilisation rationnelle des ressources en eau dans tous les secteurs et garantir la viabilité des retraits et de l'approvisionnement en eau douce afin de tenir compte de la pénurie d'eau et de réduire nettement le nombre de personnes qui souffrent du manque d'eau 6.6 : D'ici à 2020, protéger et restaurer les écosystèmes liés à l'eau, notamment les montagnes, les forêts, les zones humides, les rivières, les aquifères et les lacs	• Engagé dans Act4Nature • Réduire de 35% les rejets de métaux lourds (nickel et zinc) dans les eaux usées des usines pour préserver la qualité de la ressource eau • Installation de robinets automatique sur les sites et notamment en usine • *Fireman access* sur les véhicules permettant une économie d'eau pour éteindre un feu de véhicule électrique
	**ODD7** **Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable**	7.1 : D'ici à 2030, garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables et modernes, à un coût abordable 7.2 : D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial 7.3 : D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique 7.a : D'ici à 2030, renforcer la coopération internationale en vue de faciliter l'accès à la recherche et aux technologies relatives à l'énergie propre, notamment l'énergie renouvelable, l'efficacité énergétique et les nouvelles technologies relatives aux combustibles fossiles propres, et promouvoir l'investissement dans l'infrastructure énergétique et les technologies relatives à l'énergie propre	• Les 86 ha de panneaux solaires installés sur les sites Renault (France, Espagne, Corée) ont généré en 2020, 94 MWh d'énergie électrique 100 % renouvelable permettant d'éviter le rejet de près de 30 000 tonnes de CO_2. • Projet Smart Fossil Free Island : un écosystème intelligent qui combine ZOE et KANGOO électriques, recharge intelligente bidirectionnelle et batteries de seconde vie, pour stocker l'énergie provenant de l'éolien et du solaire et contribuer à faire de Porto Santo une île autonome en énergie • Mobilize répond aux nouveaux besoins des usagers et fait émerger des écosystèmes énergétiques durables.
	**ODD8** **Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous**	8.2 : Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre 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 8.4 : Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficience de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durable, les pays développés montrant l'exemple en la matière 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 8.7 : Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes 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	• Gamme de produits écoresponsable mobilize-AZADI comprenant des accessoires pour la ZOE et des sacs • Partenariat au Brésil avec l'association Borda Vida pour réaliser les sacs Mobilize-Azadi • Mise en place des achats responsables • Lignes directrices Renault-Nissan des fournisseurs • 2 accords cadre mondiaux (2013 et 2019)
	**ODD9** **Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation**	9.1 : Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité 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	• Certification ISO 14001 de 100 % des sites de fabrication du Groupe Renault • Financement des chaires en innovation comme l'usine de Tanger infrastructure et technologies durables • Expérimentation par le prêt de Renault ZOE sur l'île de Porto Santo au Portugal et dans le village Appy en France

ODD		Cibles auxquelles le Groupe Renault contribue	Exemples d'actions mises en place
	**ODD10** **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 10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité	• Signature des standards des Nations Unies Free and Equal pour lutter contre la discrimination des personnes LGBT+ • Signature en France de la Charte d'engagement de L'Autre Cercle • Signature en France du Manifeste pour l'Inclusion des personnes en situation de handicap dans la vie économique • 5 principes du Renault Way : plan RH
	**ODD11** **Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables**	11.2 : D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées 11.a : Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale 11.b : D'ici à 2020, accroître considérablement le nombre de villes et d'établissements humains qui adoptent et mettent en œuvre des politiques et plans d'action intégrés en faveur de l'insertion de tous, de l'utilisation rationnelle des ressources, de l'adaptation aux effets des changements climatiques et de leur atténuation et de la résilience face aux catastrophes, et élaborer et mettre en œuvre, conformément au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030), une gestion globale des risques de catastrophe à tous les niveaux 11.6 : D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets	• Expérimentation par le prêt de Renault ZOE sur l'île de Porto Santo au Portugal et dans le village Appy en France • Renault EVs et *smart cities* • Garage Renault solidaire • L'Institut de la mobilité durable (IMD)
	**ODD12** **Établir des modes de consommation et de production durables**	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 12.6 : Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité	• Valorisation des déchets industriels de 85 % à 100 % pour les déchets métalliques • La RE-FACTORY de Flins, première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité
	**ODD13** **Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions**	13.1 : Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat 13.3 : Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide	• Management et objectifs de réduction des émissions CO_2 : une réduction de 25 % des émissions CO_2 entre 2010 et 2022 • Objectif neutralité carbone 2050 en Europe
	**ODD14** **Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable**	14.1 : D'ici à 2025, prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres, y compris les déchets en mer et la pollution par les nutriments 14.2 : D'ici à 2020, gérer et protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers, notamment en renforçant leur résilience, afin d'éviter les graves conséquences de leur dégradation et prendre des mesures en faveur de leur restauration pour rétablir la santé et la productivité des océans	• Réduire l'approvisionnement externe en eau et les rejets d'eau industrielle • Mise en œuvre systématique du recyclage en boucle fermée des eaux industrielles dans les usines implantées en zone de stress hydrique (Maroc, Inde, Iran…) • Engagé dans Act4Nature
	**ODD15** **Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité**	15.1 : D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier les forêts, les zones humides, les montagnes et les zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux 15.2 : D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial	• Engagé dans Act4Nature • Engagé dans la plateforme Global Platform for Sustainable Natural Rubber • Plantation d'arbres lors des réaménagements des sites (exemple à Tanger avec la plantation de 5 000 arbres en 2015)

ODD		Cibles auxquelles le Groupe Renault contribue	Exemples d'actions mises en place
	**ODD16 Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous**	16.2 : Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes 16.7 : Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions 16.b : Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable	• Mise en place d'une Charte éthique Groupe Renault • Ethique et lutte contre la contrefaçon en particulier pour les pièces de rechange • Lutte contre la corruption • Ligne directrices Renault-Nissan des fournisseurs • 2 accords cadre mondiaux (2013 et 2019)
	**ODD17 Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser**	17.7 : Promouvoir la mise au point, le transfert et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement en faveur des pays en développement, à des conditions favorables, y compris privilégiées et préférentielles, arrêtées d'un commun accord 17.15 : Respecter la marge de manœuvre et l'autorité de chaque pays en ce qui concerne l'élaboration et l'application des politiques d'élimination de la pauvreté et de développement durable 17.16 : Renforcer le partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable 17.17 : Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière	• Partenariat pour combattre la COVID-19 avec le CEA • Partenariat avec l'Adventure Lab et l'IMD • Partenariat avec l'UN Global Compact • Partenaire de WWF France et ville durable • Développement de respirateurs *open source* pendant la crise de la COVID-19

2.1.4 Un dialogue permanent avec nos parties prenantes DPEF14c

Parce que le dialogue avec nos parties prenantes permet de mieux percevoir les enjeux et risques environnementaux, sociaux ou économiques et nous rend plus agiles pour répondre à leurs attentes, nous avons mis en place des canaux d'échange adaptés avec chacune d'entre elles, au niveau mondial, régional ou local : clients, salariés, actionnaires, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, investisseurs, communautés locales, associations, étudiants...

Le dialogue avec les parties prenantes a également alimenté la matrice de matérialité des enjeux ESG ci-dessous.

Parties prenantes	Principaux enjeux ESG (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication	Faits marquants 2020
Clients flottes/ clients particuliers	• Donner accès à des solutions de mobilité à chacun • Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine • Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route	• 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	• 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 • Réponses aux appels d'offres • Événements commerciaux • Entretiens individuels • Questionnaires	• Au lancement commercial de chaque nouveau véhicule de la gamme Renault et Dacia, des fiches d'aide à la décision sont transmises aux pompiers à l'international après vérification sur véhicule par un groupe de pompiers français référents • Lors de la conception de nouveaux véhicules électriques et hybrides en cours, la sécurité des intervenants et des passagers est prise en compte grâce à l'implantation d'un système de déconnexion électrique et d'un *Fireman Access* directement sur la batterie de traction (voir 2.3.2.1 Secourir)
Salariés	• S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs • S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise • S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement	• Salariés • 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	• Développement de la formation en ligne pour les Managers de proximité (Programme « *Onboarding Managers* ») • Création de la « *Diversity & Inclusion scorecard* » • Renforcement du dialogue social à l'occasion des opérations de réorganisation du Groupe • Soutien aux groupes affinitaires en interne et en externe • Digitalisation des programmes de formation dans les Académies Métiers et promotion de nos formations en ligne dans les pays • Création de guides pour la prévention des risques sanitaires à la suite de la crise de la COVID-19 • Communication renforcée sur le système d'alerte professionnelle et en cas de discrimination
Fournisseurs	• Tous enjeux de la matrice	• Fournisseurs diversifiés • Organisations de la filière industrielle (CCFA, FIEV) • Plateforme 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	• 3 expositions techniques sur la co-innovation fournisseurs • Remise de prix à 15 fournisseurs dont 3 récompensant des résultats obtenus dans les domaines liés à la RSE
Investisseurs/ actionnaires	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• Actionnaires, actionnaires salariés, institutions financières • Agences de notation/ analystes	• Séminaires, road-shows • Entretiens individuels • Département Relations Investisseurs • Site Internet et autres publications dédiés • Réponses aux sollicitations pour notation • Document d'enregistrement universel du Groupe • Numéro vert avec serveur vocal • Site Planetshares permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif pur • 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 (7 045 salariés au 31/12/2020) • Site Planetshares permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif pur • Plus de 250 actionnaires ont bénéficié du programme varié (visites, conférence, petit-déjeuner...) proposé par le Club des Actionnaires • Renault ACTU, le magazine bi-annuel pour les actionnaires devient 100 % digital et est désormais consultable sur ordinateur, tablette et smartphone (site renault.com - rubrique Finance - actionnaires individuels)

Parties prenantes	Principaux enjeux ESG (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication	Faits marquants 2020
Communautés locales	• Réduire l'empreinte carbone totale • Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air • Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route • Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine • Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire • Favoriser le développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère • Réduire l'impact sur la biodiversité (de tout le cycle de vie du véhicule	• 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	• À fin 2020, près de 10 000 véhicules électriques sont mis à disposition des utilisateurs de services d'autopartage par Renault dans la plupart des capitales européennes • Fin 2020, au sein du réseau Renault, 313 Garages Renault Solidaires sont répartis sur l'ensemble du territoire français • Dans le but d'améliorer les interventions des services de secours, 640 véhicules récents ont été donnés aux pompiers pour leurs formations de secours routier en 2020 • Organisation d'un séminaire annuel destiné à 350 pompiers de 10 pays pour les tenir informés des avancées technologiques de nos véhicules
Pouvoirs publics	• Tous enjeux de la matrice de matérialité et notamment • Garantir une gouvernance d'entreprise robuste • S'assurer de la conformité de l'entreprise de manière proactive • Incarner des valeurs éthiques • Informer des impacts des politiques publiques sur l'entreprise	• Gouvernements, • Législateurs nationaux, européens, internationaux	• Groupes de travail • Entretiens • Rencontres	• Comme chaque année, complétion des *reportings* nationaux et européens en matière de transparence de l'activité de représentation d'intérêt
Institutions et associations	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• Associations sectorielles (PFA, CCFA, ACEA, ANFAC, etc.) • Associations patronales (MEDEF, AFEP, Business Europe…) • Autorités indépendantes (CNIL)	• Participation aux groupes de travail mis en place par les 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
Organismes de notation extra-financière	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• Agences de notation extra-financière • Organismes de notation • Investisseurs	• Réponses aux agences • Entretiens individuels	
ONG/Think tanks	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• ONG • Associations • Think tanks	• Études • Partenariats • Mécénat • Entretiens • Rencontres	
Étudiants, futurs salariés	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• 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 72 étudiants de multiples nationalités par la Fondation Renault • Chaire de management interculturel en partenariat avec l'ESCP Europe • Soutien par la Fondation de cinq programmes de formation en 2019 axés sur trois thèmes au cœur des préoccupations de l'entreprise : la mobilité durable, la transformation digitale et la sécurité routière (voir 2.4.3.1.A)
Académiques, universitaires & chercheurs	• Tous enjeux de la matrice de matérialité		• Thèses • Contats de partenariats (instituts de recherche) • Formation	• IMD • IDDRI
Media	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• Journalistes de la presse généraliste et spécialisée, écrite ou en ligne • Influenceurs/blogueurs	• Dialogue direct • Conférence de oresse • Essais presse • Interview • Communiqués et dossier de presse • Site média Groupe • Réseaux sociaux	• Conférence de presse pour la publication des résultats financiers annuels (14 février 2020) • Conférence de presse pour la présentation du plan de transformation (29 mai 2020) • Déploiement d'un nouveau portail Média, hébergé sur le site institutionnel du Groupe (février 2020) • Mise en place d'une certification des informations destinées à la presse, via la technologie blockchain (février 2020). • 1re édition de Renault E-Ways : un événement organisé par le Groupe Renault pour explorer l'avenir de la mobilité, des villes et des technologies, aux côtés d'experts, de partenaires et de citoyens (octobre 2020)

Matrice de matérialité du Groupe Renault : identification des enjeux matériels et des risques ESG

Le Groupe Renault a mené, fin 2019 et début 2020, une analyse de matérialité afin d'identifier et de hiérarchiser les enjeux environnementaux, sociaux/sociétaux et de gouvernance, auxquels il sera confronté dans les cinq ans à venir.

Cette analyse consiste à croiser une vision interne de l'importance des sujets ESG (environnement, social, sociétal et gouvernance) avec la vision des parties prenantes externes afin d'identifier les sujets dits « matériels », ceux sur lesquels elle doit concentrer ses efforts car ils ont un impact majeur sur son écosystème et sa performance sur les cinq ans à venir.

Cette nouvelle matrice de matérialité actualise celle de 2015 et permet donc d'orienter la stratégie et les initiatives environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance du Groupe Renault. Sous l'impulsion de la Direction de la RSE, un comité de pilotage transverse a supervisé la démarche méthodologique et les étapes clés du projet. Cette matrice a été validée par le Comité exécutif du Groupe et Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, en janvier 2020.

Approche méthodologique

La matrice de matérialité a été définie par les représentants de la direction des principaux métiers/fonctions de l'entreprise, sur la base de données internes et externes.

La première étape du processus a consisté à définir la liste exhaustive des enjeux ESG auxquels le Groupe Renault est confronté en tant que constructeur automobile et fournisseur de services de mobilité. De nombreuses sources ont été consultées pour établir cette liste, notamment les critères de notations ESG, les matrices de matérialité des concurrents, des articles de presse et des interviews d'experts.

Tous les enjeux recueillis ont ensuite été regroupés en 14 macro-enjeux cohérents. L'importance de chaque enjeu le long de chaque axe de la matrice a ensuite été évaluée.

L'axe des ordonnées représente l'influence sur l'avis ou le comportement des parties prenantes et classe les enjeux en fonction des attentes en matière de RSE des parties prenantes du Groupe Renault. L'importance des enjeux sur cet axe a été déterminée par des entretiens avec des représentants de parties prenantes (salariés, ONG, fournisseurs, concessionnaires automobiles, start-ups, chercheurs, secteur public, investisseurs) ainsi que par une enquête auprès de 3 500 clients dans sept pays dans les cinq Régions du Groupe Renault.

L'axe des abscisses illustre l'impact sur la performance durable de l'entreprise et représente la contribution de chaque thème à la création de valeur à long terme. Pour évaluer l'importance de chaque enjeu sur cet axe, des entretiens internes ont été menés auprès de la Direction générale du Groupe, de collaborateurs des principaux métiers/fonctions et une enquête interne a été réalisée auprès des 200 top managers du Groupe Renault.

Les enjeux ont ensuite été affinés et répartis sur la matrice de matérialité pendant un atelier de travail collaboratif réunissant les représentants des principaux métiers/fonctions du Groupe Renault.

À l'instar de 2015, les enjeux *Réduire l'empreinte carbone totale* et *Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air* sont des priorités du Groupe Renault. Les parties prenantes internes et externes attendent du Groupe Renault qu'il poursuive ses efforts pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et la pollution de l'air dues au transport routier. Elles ont également évalué l'impact de ces deux enjeux sur la performance commerciale à long terme du Groupe Renault comme étant critique, notamment en raison du renforcement de la réglementation et la diminution de l'acceptabilité sociétale des émissions des véhicules.

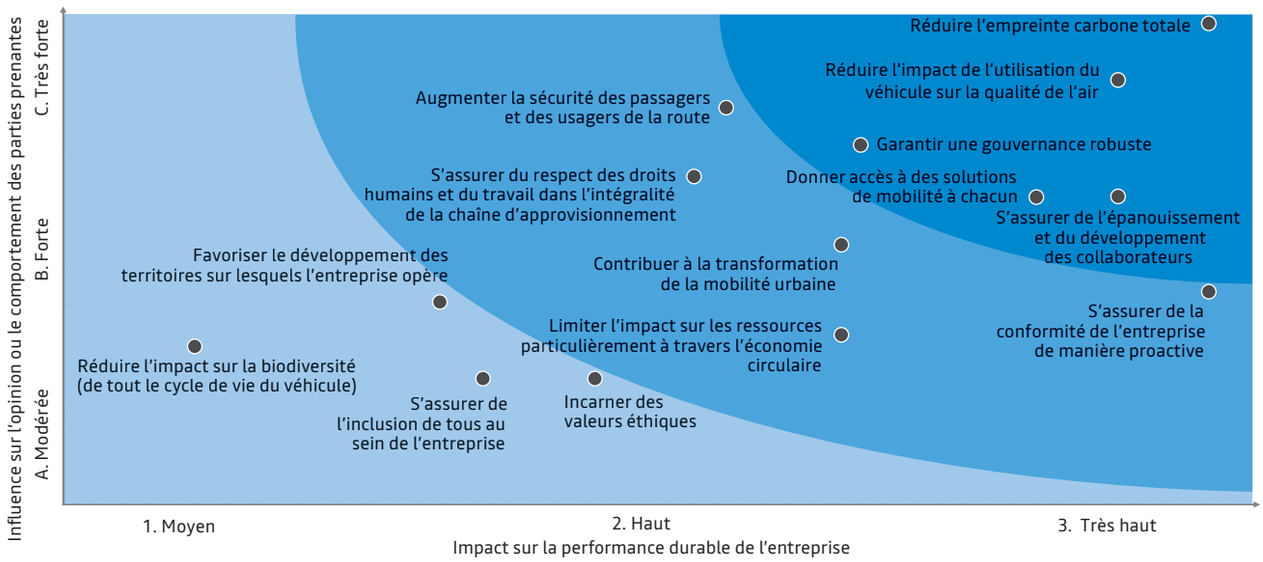
De même, *Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route* et *Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire* restent deux attentes majeures des parties prenantes, ainsi qu'un enjeu important à relever pour garantir la performance de l'entreprise.

Certains enjeux ont gagné en importance dans la matrice de matérialité 2020. L'un des principaux changements par rapport à 2015 concerne les attentes des parties prenantes (en particulier les investisseurs et le secteur public) en matière de gouvernance d'entreprise. *Garantir une gouvernance robuste* a été considéré comme un préalable absolu pour entreprendre toute transformation du Groupe Renault et a donc été priorisé à la fois en termes d'attentes des parties prenantes et d'impact sur la performance de l'entreprise.

Dans un contexte d'évolution des besoins en compétences (liée au véhicule électrique, aux technologies connectées et autonomes, etc.) et d'attentes croissantes des collaborateurs en matière d'environnement et de manière de travailler, *S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs* est également un enjeu grandissant pour le Groupe Renault.

En réponse à la transformation en cours de l'industrie de la mobilité et à la recherche grandissante d'une optimisation de l'espace urbain, les parties prenantes internes s'attendent à ce que la *Contribution du Groupe Renault à la transformation de la mobilité urbaine* ait un impact plus important sur la performance de l'entreprise qu'en 2015.

Les attentes des parties prenantes concernant les actions du Groupe Renault visant à *S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement* se sont également renforcées par rapport à 2015.



Key: Environnement | Social | Sociétal | Client | Gouvernance, conformité et éthique

Impact challenge	Définition
Réduire l'empreinte carbone totale	Réduire l'empreinte carbone de l'offre de mobilité, de l'approvisionnement et des opérations de l'entreprise (incluant la production, la logistique, les déplacements, les serveurs informatiques)
Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air	Réduire les émissions polluantes liées à l'utilisation du véhicule (NOx, particules)
Garantir une gouvernance d'entreprise robuste	Garantir une distribution claire des rôles et des responsabilités, un processus de décision clair et un équilibre des pouvoirs approprié au sein de l'entreprise S'assurer d'une définition claire de la stratégie de long terme de l'entreprise ainsi que d'une bonne exécution Renforcer la transparence de l'entreprise Garantir une rémunération raisonnable des cadres dirigeants
S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs	S'assurer de l'employabilité à long terme des employés à travers le développement des compétences Responsabiliser les employés et implémenter des pratiques de management responsables Renforcer le lien social au sein de l'entreprise Adapter l'entreprise et former les employés aux nouvelles méthodes de travail Maintenir l'attractivité employeur, en particulier à travers une culture d'entreprise et une raison d'être claires
Donner accès à des solutions de mobilité à chacun	S'assurer que l'entreprise offre des solutions de mobilités à chacun quelles que soient la situation personnelle et la localisation (en ville, en zone périurbaine ou en zone rurale)
Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route	Réduire le nombre d'accidents de la route et améliorer la sécurité du conducteur, des passagers et des usagers de la route en cas d'accident Améliorer l'expérience utilisateur au sein du véhicule pour réduire les risques liés à la sécurité (*e.g.* réduire le stress) Améliorer la sécurité des passagers et des usagers de la route contre des attaques externes (*e.g.* cyber-attaques) Améliorer la qualité de l'air au sein de l'habitacle
S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement	S'assurer du respect des droits humains dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement (*e.g.* bannir le travail des enfants) S'assurer de la sécurité des employés sur tous les sites S'assurer du respect des droits du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement (*e.g.* la liberté d'association)
Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine	Réduire la congestion urbaine Réduire le bruit des véhicules Contribuer à une gestion efficace des infrastructures de mobilité en zone urbaine (*e.g.* branchement des véhicules au réseau électrique, plateformes multimodales, optimisation des places de parking)
S'assurer de la conformité de l'entreprise de manière proactive	S'assurer de la conformité de l'entreprise aux lois et aux procédures internes de manière proactive
Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire	Limiter l'impact sur toutes les ressources (fossiles, naturelles, minérales et l'eau) à travers une gestion efficiente, de la conception à la fin de vie du véhicule (incluant le recyclage)
Favoriser le développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère	Favoriser à long terme le développement économique, social et sociétal des territoires sur lesquels l'entreprise opère Favoriser la stabilité économique des fournisseurs et des concessionnaires sur le long terme
Réduire l'impact sur la biodiversité (de tout le cycle de vie du véhicule)	Réduire l'impact (incluant l'impact lié aux accidents) de tous les sites et sur l'intégralité de la chaîne de d'approvisionnement sur les sols (incluant les déchets liés à la fin de vie des véhicules), la qualité de l'air et de l'eau ainsi que sur la consommation d'eau
S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise	Limiter la destruction des forêts primaires S'assurer de l'inclusion de tous ainsi que de l'égalité des chances pour tous au sein de l'entreprise
Incarner des valeurs éthiques	Promouvoir un comportement éthique dans la relation d'affaires avec les parties prenantes Promouvoir le comportement éthique des véhicules (en particulier les véhicules autonomes) Promouvoir l'exemplarité sur l'éthique à tous niveaux de l'entreprise

2.1.5 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, 2.1.7.2, 2.3.2.E, 2.4.1.4.A et 2.4.2.1	DV1b Sections 2.1.6 ci-dessous, 2.1.7.2 et 2.5.2.3
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.E, 2.4.1.4.A et 2.4.2.2	DV2b Section 2.5.2.4
3) Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	DV3a Sections 2.2.2.E, 2.4.1.4.A et 2.4.2.3	DV3b Sections 2.5.2.1, 2.5.2.2 et 2.5.2.5
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	DV4 Section 2.5.2.6
5) Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	DV5a Sections 2.2.2.E et 2.4.1.4.A , 2.4.2.4	DV5b Section 2.5.2.7

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. 2.4.1.4.A) :
  - 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. 2.4.2.4) :
  - les accidents du travail (fréquence et gravité),
  - les maladies professionnelles ;
- environnement (cf. 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. 2.5.2.3).

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 d'alerte mondial déployé en 2018 est disponible en 14 langues, il est opérationnel dans la quasi-totalité des pays. Il est géré par un prestataire externe et est accessible tous les jours, à toute heure, via ordinateur, tablette et smartphone professionnels ou personnels par internet à l'adresse suivante : https://renault.whistleb.com. Pour certains pays, une ligne téléphonique gérée par le prestataire est mise à disposition. Le système garantit la confidentialité des échanges et permet l'anonymat du lanceur d'alerte sous réserve des dispositions de la loi locale. Courant 2020, de nouvelles actions de sensibilisation ont été menées notamment sur l'intranet du Groupe pour rappeler le fonctionnement du système.

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. Ils ont été informés dès 2018 par courrier de cette possibilité et un rappel est prévu en 2021.

Chaque alerte est étudiée, selon le cas ou le pays, par le Directeur délégué aux alertes professionnelles ou le correspondant éthique et compliance local ou le référent alerte local.

Le comité de traitement des alertes, composé de sept membres et trois experts, traite de façon collégiale les alertes professionnelles reçues par le Directeur délégué aux alertes professionnelles pour la France.

Le comité éthique et conformité pays, présidé par le directeur pays et piloté par le correspondant éthique et compliance pays, traite les alertes professionnelles reçues par le correspondant éthique et compliance ou le référent alerte local.

Annuellement la Direction de l'éthique et de la compliance Groupe présente au Comité Éthique et Conformité Groupe (CECG) ainsi qu'au Comité de l'Audit des Risques et de la Compliance (CARC) un rapport détaillé contenant les statistiques relatives aux alertes professionnelles monde.

2.1.6 Déclaration de Performance Extra-Financière

Le Groupe Renault réalise une analyse détaillée des risques auxquels le Groupe peut être confronté, y compris les risques extra-financiers qui peuvent remettre en cause la capacité de l'entreprise à maintenir sa performance globale. L'intégralité de cette démarche et de tout ce qui concerne les risques d'une manière générale est présentée au chapitre 1.6 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.6.1 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 »).

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 (voir 2.1.4).

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, l'ergonomie et l'environnement (HSEE) ;
- 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 Durables (ODD) des Nations Unies et des pratiques de place identifiées dans son secteur.

L'entreprise 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'Éthique et de la RSE (CERSE) du Conseil d'administration.

Principes de *reporting*

Ces travaux ont permis d'identifier une liste de 31 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 31 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 2.1.6.2).

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.

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.

Les données concernant AVTOVAZ sont progressivement intégrées dans le périmètre de *reporting* RSE. Le détail des indicateurs inclus et exclus dans le périmètre de *reporting* peut être consulté dans les parties 2.4 et 2.6.1.2.

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 2.6.6.

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.

2.1.6.2 Cartographie des risques DPEF-B

Informations environnementales

THÉMATIQUE	Principaux risques	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section
CHANGEMENT CLIMATIQUE	01) 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 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) 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)	• Réduire l'empreinte carbone totale • Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine	• Plan d'électrification de la gamme • Plan Environnement à moyen terme (2017-2022) • *Renault Green Purchasing Guidelines* • *HSEE 10 Mandatory Rules* (10 règles d'or de la sécurité) • 8 *Environment Mandatory Rules*	• 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.D 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	• Réduire l'empreinte carbone totale • Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air • Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route		• 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 l'électrification des véhicules, les nouvelles offres de mobilité et le plan de réduction des émissions des moteurs thermiques • Actions menées sur la qualité de l'air dans l'habitacle	• 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)	2.2.3.A 2.2.3.B 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)	• Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire	• Plan d'électrification de la gamme • Plan Environnement à moyen terme (2017-2022) • *Renault Green Purchasing Guidelines* • *HSEE 10 Mandatory Rules* (10 règles d'or de la sécurité) • 8 *Environment Mandatory Rules* • Re-Factory Flins	• 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 pièces 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)	2.2.3.B 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	• Limiter l'impact sur sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire • Réduire l'impact sur la biodiversité (de tout le cycle de vie du véhicule)		• 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). • Participation au GPSNR (Platform for Sustainable Natural Rubber)	• Certification ISO 14001 sites de fabrication (obj. 100 %) • Métaux toxiques dans les effluents liquides par véh. (obj. -30 % 2016-2020) • Analyses de cycle de vie (ACV) : impacts réduits de génération en génération (ACV publiée)	2.2.2.A 2.2.2.B

Informations sociales

THÉMATIQUE	Principaux risques	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 14) Crise sanitaire/risque extra-professionnel impactant le travail	• S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement • Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route	• 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 • Évaluation des risques dont risques psycho-sociaux • Règles obligatoires et exigences clés conformément à la feuille de route et avec un suivi structuré • Création, évolution ert mise en application de normes HSE	• Taux FR1r (avec objectif annuel) • Taux FR2r • G1 • Maladies professionnelles • Absentéisme *(days lost)*	2.4.2.4 2.4.2.5
COMPÉTENCES	15) Difficultés de rétention des talents en raison d'une attractivité limitée sur le marché de l'emploi ou à un taux de départs important	• S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs • S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise	• *Employer brand and Value Proposition* • *Employee Experience*	• Promouvoir Renault comme un employeur de référence • Développer la marque employeur *(Employer brand and Value Proposition)* • Mesures prises en faveur de l'emploi et l'insertion des personnes handicapées • Politique de lutte contre les discriminations • Promotion de l'inclusion • Actions de promotion de la diversité (ex. : WoMen@Renault et groupes affinitaires)	• Effectifs par genre/âge • Taux de femmes parmi les positions clés • Taux de personnes handicapées sur l'effectif total • Nombre de recrutements (Groupe) • Un niveau d'engagement des salariés élevé (dans les *high performers)*	2.4.1.1 2.4.1.2

	16) Manque de compétences requises pour atteindre les objectifs du Groupe 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 et évolution des référentiels de compétences métiers
				  • Utilisation d'un référentiel de compétences transverses
				  • Déploiement de formations grâce à nos académies métiers (montée en compétence technique et parcours de professionnalisation)
				• Déploiement de Learning@Alliance et de programmes de formation dans les pays
					• Taux d'accès à la formation
					• Nombre moyen d'heures de formation par salarié
					• Nombre d'heures de formation dont heures de formation digitale (Groupe)
						2.4.1.3

ENVIRON-NEMENT DE TRAVAIL	17) Non-respect des instances de dialogue social	• S'assurer de l'épanouissement et du développement des collaborateurs • S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement • S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise	• Accord cadre mondial 2013 • Accord cadre mondial 2019	• 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)	2.4.1.4
	18) Insatisfactions liées à certains aspects de la vie au travail : relations professionnelles, inclusion, équilibre vie professionnelle/vie privée, environnement de travail			• Réunions de suivi, au niveau global et local, de l'application des accords cadre mondiaux • Dialogue social local	• Nombre de réunions relatives aux accords cadre mondiaux au niveau local (en 2020)	
DROITS HUMAINS	19) Discrimination (emploi et profession) (OIT 111) 20) Inégalité de rémunération (OIT 00)	• S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement • S'assurer de l'inclusion de tous au sein de l'entreprise	• Accord cadre mondial 2013 • Accord cadre mondial 2019 • Réflexion avec l'OIT pour le déploiement de formations sur les droits sociaux fondamentaux • Étude des risques avérés au sein des pays où le Groupe est implanté en partenariat avec l'OIT • Politique du Groupe Renault en matière d'approvisionnement de cobalt et de minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque	• Comme ci-dessus	• Nombre d'incidents remontés au niveau des parties signataires des accords cadre mondiaux, ayant entraîné la mise en œuvre des mesures prévues dans le cadre du mémorandum de 2018	2.4.1.2 2.4.1.4

Informations sociétales

THÉMATIQUE	Principaux risques	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance	Section

DÉVELOPPEMENT LOCAL	21) Adaptation insuffisante des produits et services aux enjeux des « territoires durables »	• Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route
		• Contribuer à la transformation de la mobilité urbaine
			• 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
						2.3.1.2
						2.3.3
						2.4.4

	22) Contribution insuffisante du Groupe au développement des territoires où il opère	• Donner accès à des solutions de mobilité à chacun • Favoriser le développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère	• 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 2.3.1.2 2.4.4

SÉCURITÉ ROUTIÈRE	23) Utilisation inadéquate des véhicules ou des équipements par le client
	24) Apparition d'une nouvelle typologie d'accidents avec les nouvelles tehnologies
		• Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route	• 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
				• Création d'AD Scène (co-entreprise dont le but est d'offrir des services de conception et de validation des véhicules à conduite automatisée)
					• Nombre de tutoriels vidéo sur les aides à la conduite automobile (internationalisation en 2020)	2.3.2

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES	25) Violation de la protection des données du Groupe, de celles de son personnel, de ses clients ou parties prenantes	• S'assurer de la conformité de l'entreprise de manière proactive • Augmenter la sécurité des passagers et des usagers de la route	• 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)	2.5.4

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	26) Risques liés à l'exposition internationale du Groupe 27) Risques liés à des transactions avec des tiers (fournisseurs, intermédiaires et clients) 28) Risques liés à des opérations avec des agents publics	• Incarner des valeurs éthiques • Garantir une gouvernance d'entreprise robuste	• 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, du CARC (Comité de l'Audit des Risques et de la Compliance) et du CERSE (Comité de l'Éthique et de la RSE) ; un Directeur de l'Éthique et de la Compliance 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* (TIM) et déploiement des clauses contractuelles anticorruption • Renforcement du réseau Éthique et Compliance (correspondants Éthique et Compliance 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 • Taux de tiers à risques ayant fait l'objet d'une analyse TIM • Nombre de correspondants Éthique et Compliance • Nombre de personnes formées dans le cadre du programme de prévention de la corruption	2.5.1
RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET APPROVISIONNEMENTS	29) Non-respect des politiques d'achats responsables du Groupe par les fournisseurs 30) Recours à des filières d'approvisionnement sensibles (pour des raisons sociales, sociétales et/ou environnementales)	• S'assurer du respect des droits humains et du travail dans l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement • Incarner des valeurs éthiques • Favoriser le développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère	• Renault-Nissan Lignes Directrices pour la Responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs • Accord cadre mondial du Groupe Renault • *Renault Green Purchasing Guidelines* (mis à jour en 2018) • *Renault-Nissan Purchasing Way* (mis à jour en 2018) • Politique du Groupe Renault en matière d'approvisionnement de cobalt et de minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque	• Acceptation des documents Renault-Nissan Lignes Directrices pour la Responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs et accord cadre mondial par nos fournisseurs • 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) et de la lutte contre le travail d'enfants (CLP) • Participation à la plateforme GPSNR (Global Platform for Sustainable Natural Rubber)	• % 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	2.5.2 3.4
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE	31) Incertitudes quant à l'interprétation des réglementations ou de l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise	• Incarner des valeurs éthiques • Garantir une gouvernance d'entreprise robuste	• 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		2.5.3

2.1.6.3 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	2.1.6.2	
1) INFORMATIONS SOCIALES			
a) Emploi	**DPEF1**		
L'effectif total	DPEF1a	2.4.1.1.B.a	
Répartition des salariés par sexe	DPEF1b	2.4.1.2.A.b	
Répartition des salariés par âge	DPEF1c	2.4.1.2.A.d	
Répartition des salariés par zone géographique	DPEF1d	2.4.1.1.B.a	
Les embauches	DPEF1e	2.4.1.1.B.b	
Les licenciements	DPEF1f	2.4.1.1.B.c	
Les rémunérations et leur évolution	DPEF1g	2.4.1.2.B.c	
b) Organisation du travail	**DPEF2**		
L'organisation du temps de travail	DPEF2a	2.4.1.4.E	
L'absentéisme	DPEF2b	2.4.2.5	
c) Santé et sécurité	**DPEF3**	2.4.2	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	DPEF3a	2.4.2	
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	DPEF3b	2.4.2.4	
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	2.4.1.4.A 2.4.1.4.B	
Principaux accords collectifs notamment en matière de santé et sécurité du travail	DPEF4b	2.4.1.4.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	2.4.1.4.C	Conforme
e) Formation	**DPEF5**		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	DPEF5	2.4.1.3.B	
f) Égalité de traitement	**DPEF6**		
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	DPEF6a	2.4.1.2.A.b 2.4.1.4.A	
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	DPEF6b	2.4.1.2.A.e 2.4.1.4.A	
La politique de lutte contre les discriminations	DPEF6c	2.4.1.2.A 2.4.1.4.A	
• Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	DPEF6d	2.4.1.2.A.e 2.4.1.4.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	
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	DPEF7b	2.2.2.B 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	2.2.3.C 2.2.3.D 2.2.3.E	
La prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	DPEF8b	2.2.3.C	
c) Économie circulaire	**DPEF9**	2.2.3.B	Conforme
d) Prévention et gestion des déchets	**DPEF10**	2.2.3.B	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	DPEF10	2.2.3.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	2.2.3.D	Conforme
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	DPEF11b	2.2.3.B	
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	DPEF11c	2.2.3.A	
L'utilisation des sols	DPEF11d	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	2.2.3.A	Conforme
Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	DPEF12b	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	2.2.3.A	
g) Protection de la biodiversité	**DPEF13**		
Les mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	DPEF13	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	2.3.1.2 2.5.2.9	Conforme
	DPEF14c	2.4.4	
L'impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	DPEF14b	2.4.4.1	
Les relations entretenues avec les parties prenantes et les modalités de dialogue avec celles-ci	DPEF14c	2.1.5 2.4.3.1 2.4.4	
Les actions de partenariat ou de mécénat	DPEF14d DPEF15b	2.4.3.1.A 2.4.3.2 2.4.4.2	
b) Sous-traitance et fournisseurs	**DPEF15**		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	DPEF15a	2.5.2	
La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	DPEF15b	2.5.2	
c) Loyauté des pratiques	**DPEF16**		
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	DPEF16a	2.2.3.C 2.2.2.1	
Les actions relatives à la lutte contre la corruption	DPEF16b	2.5.1.3	
Les actions relatives à la lutte contre l'évasion fiscale	DPEF15c	2.5.3	
• Usage des produits et services qu'elle produit	DPEF14a	2.3.1.2	Conforme
4) INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIONS EN FAVEUR DES DROITS HUMAINS			
a) Promotion 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	2.4.1.4.A	
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	DPEF17b	2.4.1.2	
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	DPEF17c	2.4.1.4.A 2.5.2.4	
À l'abolition effective du travail des enfants	DPEF17d	2.4.1.4.A 2.5.2.4	
b) Autres actions engagées en faveur des droits humains	**DPEF18**	2.4.1.4.A 2.5.2	

2.1.7 Notre mobilisation face à la crise de la COVID-19

Fortement engagé depuis le début de la crise, le Groupe Renault a pris des mesures exceptionnelles et déployé un plan de solidarité majeur, considérant qu'il était de sa responsabilité d'agir auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, et en priorité auprès de ses salariés, de ses clients et de ses partenaires.

2.1.7.1 La priorité absolue : garantir la santé et la sécurité de nos salariés, de nos clients et de nos partenaires

Dès la mi-mars, le Groupe a adapté son organisation, conformément aux consignes des autorités, en mettant en place les mesures sanitaires appropriées et en suspendant ses activités commerciales et industrielles dans la plupart des pays. Des mesures de restriction pour l'accès aux sites du Groupe et la suspension des déplacements professionnels ont été partout mises en place. Pour les fonctions tertiaires, le travail à distance a été généralisé et largement développé pendant cette période inédite.

Dans le réseau commercial, des collaborateurs – appliquant strictement le protocole de mesures renforcées mis en place par le Groupe – se sont mobilisés pour assurer des activités de services et d'après-vente afin de dépanner, entretenir et réparer les véhicules sanitaires, ceux des sapeurs-pompiers, de la police ou encore ceux nécessaires au maintien de la continuité du service public.

Une importante communication interne dédiée à l'évolution de la situation sanitaire a été assurée en permanence dès le début de la crise, notamment via le portail intranet du Groupe mais aussi par mails, kits d'information managériale, notifications sur l'application smartphone « Inside'R » et affichages. L'information sur les gestes barrières a été largement communiquée aux salariés dans l'ensemble du Groupe.

En France, l'ensemble des sites s'est structuré localement, dès le mois de mars, pour piloter le plan sanitaire et des comités sanitaires rassemblant tous les acteurs (RH, services généraux, sécurité, médical, communication…) ont été constitués dans chaque site.

Au début du mois d'avril, après présentation en Comité de Groupe, l'entreprise a mis en œuvre **un référentiel sanitaire mondial** construit par les médecins et services de santé au travail, et la direction HSE (hygiène, sécurité, environnement). Celui-ci prévoit 11 conditions de retour progressif des salariés sur site et quatre prérequis à observer avant tout retour des collaborateurs sur leur lieu de travail. Ce référentiel a été décliné à l'échelle nationale et adapté aux conditions locales. Les mesures sanitaires concernent notamment la fourniture de masques pour le travail ainsi que pour les transports domicile-travail, la mise à disposition de gel hydroalcoolique, le réaménagement de certaines zones de travail…

Par ailleurs, **le Groupe s'est doté d'une ligne de fabrication de masques, certifiés selon les normes en vigueur, pour subvenir à ses besoins et garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs sur l'ensemble de ses sites et de son réseau commercial en Europe** (sites industriels et tertiaires, réseau de concessions Renault et réseau privé). Cette unité de production, implantée à l'usine Renault de Flins (France) dès le mois de mai, a lancé la fabrication au mois de juillet dernier. **Elle permet de produire jusqu'à 1,5 million de masques de type chirurgical par semaine** dans le respect des standards de sécurité du Groupe.

2.1.7.2 Un redémarrage progressif et sécurisé de l'activité en avril

À compter de la mi-avril, les activités de production et commerciales ont repris progressivement avec la mise en place systématique de mesures sanitaires adaptées à l'évolution de l'épidémie et aux législations locales, et la priorité donnée à la santé et la sécurité des collaborateurs.

Cette relance de l'activité s'est déroulée avec des effectifs très limités dans un premier temps et une grande progressivité de la montée en cadence dans les usines. Dans le réseau, des showrooms digitaux ont été développés à cette occasion (au Royaume-Uni et en Italie, par exemple, avec un *live chat* entre clients et vendeurs).

Cette reprise, progressive et adaptée, a permis de former les salariés aux nouvelles mesures sanitaires mises en place et de leur laisser le temps d'appréhender leur nouvel environnement de travail pour une reprise en confiance.

En France, l'accord « Contrat de Solidarité et d'Avenir », signé le 2 avril 2020, a permis d'adapter le fonctionnement du Groupe à la conjoncture en s'appuyant sur un dialogue social de qualité, dans une logique solidaire, et dans le but là encore de protéger l'entreprise et ses salariés. Il prévoit notamment de garantir 100 % de la rémunération nette des salariés en cas de recours à l'activité partielle, moyennant le prélèvement de deux jours de congé pour alimenter **le fonds de solidarité** et d'un jour de congé par semaine chômée. Le fonds de solidarité central a été créé par un ancien accord d'entreprise afin de permettre d'avoir en permanence une réserve de jours, centralisée, dans lequel les établissements ayant recours à l'activité partielle, quelle qu'en soit la raison, ont la possibilité de puiser pour compenser la rémunération des salariés concernés.

Lors de la **deuxième phase de confinement**, l'activité industrielle s'est poursuivie conformément aux recommandations des pouvoirs publics souhaitant que l'activité économique soit maintenue autant que possible. En Île-de-France, le télétravail à 100 % a été réinstauré pour tous les travailleurs éligibles et il s'est poursuivi en début d'année 2021.

2.1.7.3 Les salariés du Groupe Renault solidaires et engagés face à la crise

Face à la crise de la COVID-19, un vaste élan de solidarité a rapidement pris forme au sein du Groupe Renault. Partout dans le monde, les femmes et les hommes de l'entreprise se sont mobilisés pour répondre aux besoins exceptionnels générés par cette crise sanitaire, et tout particulièrement ceux des personnels soignants et des hôpitaux.

De l'Espagne au Maroc, de la Roumanie à la France, l'entreprise dans son ensemble s'est engagée au travers d'actions concrètes de dons ou prêts de véhicules mais aussi en initiant des projets de fabrication de matériel essentiels pour lutter contre la propagation du virus ou venir en aide aux malades.

Des actions utiles aux soignants

De nombreux prêts de véhicules ont été organisés afin de faciliter autant que possible la tâche du personnel soignant en première ligne pour lutter contre l'épidémie. En **France**, le Groupe Renault a mis à disposition de ce personnel, dès la fin du mois de mars, près de **1 300 véhicules** dont 300 Renault ZOE du service d'autopartage ZITY à Paris.

En **Suisse**, une centaine de Renault ZOE ont été mises à disposition de plusieurs organisations d'urgence (Croix-Rouge, Spitex et Pro-Senectute) par le réseau de distributeurs.

En **Roumanie**, une centaine de véhicules Dacia ou Renault ont été confiés au ministère de la Santé pour bénéficier aux personnels hospitaliers.

Au **Maroc**, 50 LODGY, TRAFIC ou MASTER ont été spécialement transformés en ambulances pour permettre le transport de patients. Par ailleurs, **la Fondation Renault Maroc** a fait don de 100 ordinateurs portables à l'association « Melloussa pour le développement local » afin de soutenir la scolarité de jeunes en zones défavorisées.

Des prêts de véhicules ont aussi été réalisés par **Renault Algérie** à destination des hôpitaux d'Oran et de Boufarik et des directions de la santé d'Alger et Bilda. L'usine d'Oran a également fabriqué pour l'hôpital de la ville des valves respiratoires et des raccords à oxygène.

Au **Mexique**, une initiative conjointe entre Renault, Nissan et Mitsubishi a porté sur le prêt de 25 véhicules à l'organisation internationale Médecins sans frontières.

En **Colombie**, le Groupe Renault s'est rapproché d'associations locales pour transporter, via KANGOO ZE, des produits alimentaires à des familles défavorisées ainsi qu'à des soignants.

Dans d'autres pays, des services d'autopartage partenaires du Groupe ont proposé au corps médical d'utiliser leurs flottes : c'est le cas au **Danemark** avec le prêt de 400 véhicules électriques du service Green Mobility.

Dès le mois de mars, plusieurs sites industriels en France mais aussi en Espagne, au Portugal ou en Slovénie ont fait le don d'environ **120 000 masques** (provenant de stocks d'usines initialement prévus pour des opérations de maintenance) **à destination des soignants**.

Pour sa part, AVTOVAZ, en Russie a fait **don de 6 800 combinaisons** de protection aux hôpitaux de Togliatti. De son côté, le site de Flins (France) a offert **300 combinaisons** habituellement utilisées en peinture aux équipes de l'hôpital Mignot de Versailles, principal établissement de réanimation de l'Ouest parisien.

De remarquables initiatives solidaires lancées, notamment, à l'ingénierie

En **Espagne** 120 employés du Groupe Renault ont créé le mouvement « **Renault al rescate »** (Renault à la rescousse) qui a permis la formation d'une véritable chaîne de solidarité qui s'est lancée dans la réalisation de masques à l'aide d'imprimantes 3D. En seulement quatre jours, plus de 4 000 d'entre eux ont été distribués aux hôpitaux et aux résidences de personnes âgées à Valladolid, Palencia, Malaga et Jerez.

Une action similaire a également vu le jour à l'initiative des équipes **Renault au Brésil.**

En Turquie, Oyak Renault a produit des équipements de protection pour les soignants dans l'usine de Bursa en collaboration avec le département de la santé de la province, notamment du matériel d'intubation, des unités de mesures de fièvre et des cabines mobiles de prélèvements et de tests. À titre individuel, les salariés ont été très nombreux à s'engager pour fabriquer des visières, des masques, des distributeurs de gel hydroalcoolique, des surblouses, des tire-portes, ou encore pour effectuer des permanences téléphoniques…

En **France**, de nombreux centres et usines (Douai, Sovab, CRP, Cléon, Flins, Le Mans, Villeurbanne, Dieppe, MCA) se sont mobilisés pour fabriquer des visières à partir de moules par injection mis au point au Technocentre et fabriquer **plusieurs milliers de visières** par semaine. Cette expérience a été partagée, par l'intermédiaire de task-forces dédiées, avec les équipes de Renault en Roumanie, au Brésil mais aussi dans la région Afrique Moyen-Orient Inde afin que ces actions puissent être rapidement répliquées localement. Grâce à ses collaborateurs, le Groupe Renault a ainsi fabriqué **30 000 visières dès la première semaine**.

En France, le Groupe Renault a rejoint, aux côtés d'autres entreprises, ***« Makers for Life »***, une initiative portée par le CEA et soutenue par la Direction Générale de l'Armement et de la Direction de l'Innovation de Défense du ministère des Armées, **afin de concevoir un respirateur d'urgence, peu coûteux et industrialisable.**

Dans ce cadre, **une équipe d'ingénieurs Renault et Renault Sport Racing** a conçu plusieurs pièces pour les besoins du projet, en particulier le ***« blower »,*** un élément du moteur qui alimente le respirateur en air comprimé. Ces ingénieurs ont aussi élaboré un modèle numérique de poumon virtuel permettant de faire évoluer rapidement la conception physique et logicielle du respirateur en simulant différents cas cliniques. Le maillage exceptionnel de nombreuses compétences du Groupe – ingénierie mécanique, électrique et électronique, conception produit-process, manufacturing et logistique, médecins expert Renault, qualité, achats, propriété industrielle et contrôle de gestion notamment – a été déterminant pour optimiser la conception du respirateur et la rendre compatible avec une industrialisation à grande échelle. **Ainsi, une quinzaine de prototypes de respirateurs artificiels a été fabriquée au sein du Centre de réalisation des prototypes (CRP) du Technocentre à Guyancourt.**

Les développements du respirateur MAKAIR RE20 propres à Renault (y compris les 11 brevets déposés) ont été mis en *open source* sous licence gratuite, via la plateforme d'*open-source* Github, pour permettre aux acteurs en situation de crise de fabriquer ce modèle de respirateur artificiel à bas coût. Des projets similaires ont également vu le jour en Espagne ou en Roumanie. Le plus souvent collectifs, ils témoignent de l'importance d'une complémentarité des savoir-faire et de l'intérêt du partage de données en *open-source*.

La crise sanitaire a également provoqué une pénurie de **pousse-seringues** permettant d'administrer en moyenne quatre médicaments en continu par patient. Pour contribuer à pallier ce manque dans les services de réanimation, une équipe issue principalement des directions de l'ingénierie et du design, et répartie sur les sites de Guyancourt, Aubevoye et Nice, a réalisé en collaboration avec les hôpitaux de Bichat-Claude Bernard, de La Pitié-Salpêtrière, et de l'AP-HP, un prototype de pousse-seringues électrique, puis les études de production en série,

la validation et l'homologation du produit par les autorités médicales. Une prouesse réalisée en un temps record et saluée par l'Agence générale des équipements et produits de santé de l'AP-HP (AGEPS). Là aussi, l'ensemble des plans et logiciels a été mis gratuitement à la disposition de la communauté scientifique via la plateforme d'*open-source* Github.

De son côté, **la Fondation Renault** n'est pas restée inactive. Elle a ainsi apporté son soutien financier à la **Fondation des Hôpitaux de France-Hôpitaux de Paris** afin de venir en aide aux familles des personnes sévèrement atteintes par le virus. Elle a aussi ouvert, sur son site internet, une page « Tous mobilisés contre la COVID-19 » afin de relayer des actions solidaires émanant d'associations ou d'ONG et d'informer sur les manières possibles de s'engager dans la lutte contre la COVID-19.

2.2 NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

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 économiques 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, la stratégie environnementale du Groupe 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 et partagée, qui ont vocation à s'intégrer 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.

Ces axes s'inscrivent pleinement dans le nouveau plan stratégique d'entreprise Renaulution présenté en janvier 2021, qui prévoit le lancement de 10 nouveaux véhicules électriques d'ici 2025, la transformation du site de Flins en RE-Factory, première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité, ou encore la création de l'entité commerciale Mobilize, qui vise à développer les services de mobilité et d'énergie.

Groupe Renault s'est engagé à atteindre la neutralité carbone en Europe en 2050, et a intégré dans son approche stratégique les ambitions 2030-2040-2050 présentées dans le *Green Deal* pour l'Europe rendu public en novembre 2019 et qui vise à faire de ce territoire le premier à engager des secteurs d'activité clés (dont la mobilité) dans une trajectoire compatible avec l'objectif d'un réchauffement limité à 1,5 °C. Les scénarios pour atteindre en 2050 la neutralité carbone pour le secteur de la mobilité qui sous-tendent cette ambition ont été déclinés pour le Groupe en termes d'offre véhicule et de mix groupes motopropulseurs, en termes de perspectives d'évolution des batteries (chimie, conditions de production et services associés), en termes d'enjeux matière/matériaux et économie circulaire, en termes d'opérations dans les usines et la chaîne d'approvisionnement.

À plus court terme, le Groupe vise dès 2022 une réduction de l'empreinte carbone de ses véhicules de -25 % par rapport à 2010 (cf. 2.2.3.A) et il 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.A).

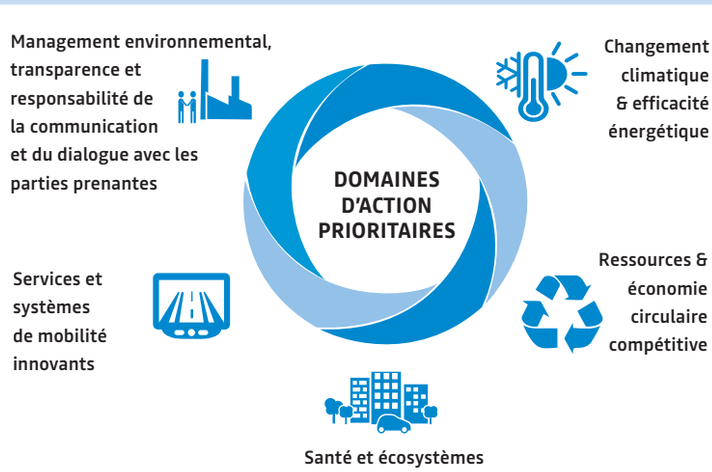
Cette démarche volontariste et anticipatrice n'est pas seulement le fruit de l'engagement historique de Renault en faveur d'un développement durable et bénéfique au plus grand nombre. La performance environnementale a des implications financières de plus en plus significatives et constitue un facteur de compétitivité pour l'entreprise, comme en témoigne le deuxième axe de la Politique environnementale du Groupe Renault.

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 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise DPEF7a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2020	Nouveaux objectifs environnementaux
Produit	Réduire les impacts sur la base de l'analyse de cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	Nouvelle ZOE comparée à CLIO (voir 2.2.2.A)	
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, MEGANE IV, SCENIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, FLUENCE Z.E., DUSTER II, Nouvelle ZOE 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 %	Objectif maintenu avec intégration d'AVTOVAZ dans le périmètre. Certification du site d'Izhevsk d'ici 2023.

(1) Sites du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

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 plan stratégique 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 :

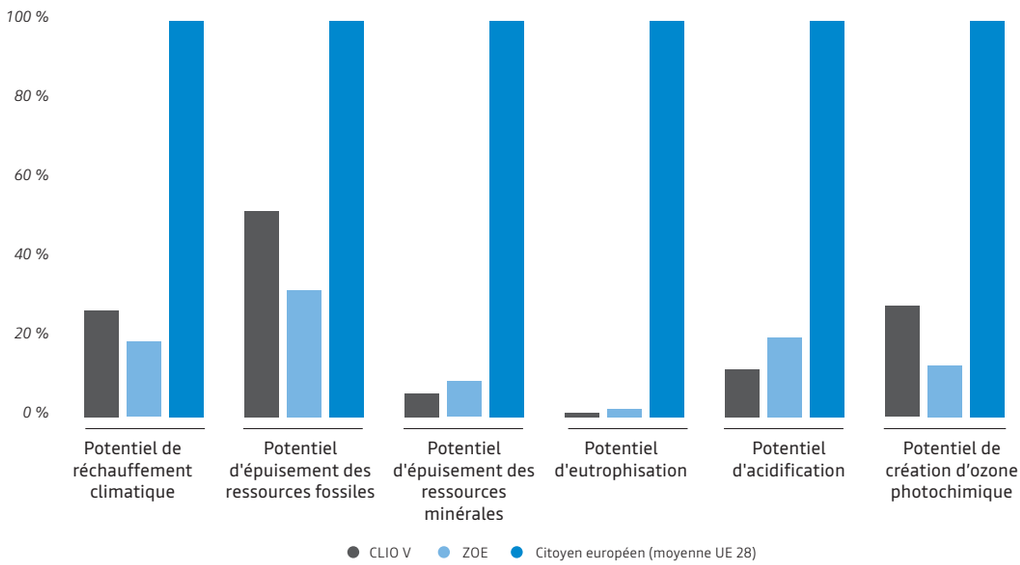
- en amont du processus de conception des véhicules, pour analyser les impacts et bénéfices environnementaux potentiels des innovations technologiques ;
- en aval du processus de conception, pour confirmer et mesurer la réduction des impacts environnementaux d'une génération de véhicule à l'autre.

À fin 2020, 28 modèles représentant près de 80 % 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 2.6.1.1.

Le graphique ci-dessous présente les résultats de l'analyse de cycle de vie comparative de Nouvelle ZOE (2019) par rapport à CLIO V (2019), sous la forme d'une comparaison par normation. La normation consiste à mesurer le poids relatif du véhicule étudié par rapport aux impacts environnementaux d'un citoyen européen « moyen » sur une année de référence. Les résultats de l'ACV illustrent la pertinence du véhicule électrique en termes de lutte contre le réchauffement climatique : sur l'ensemble du cycle de vie, la réduction des émissions de gaz à effet de serre atteint ainsi 28 % pour ZOE par rapport à CLIO V en considérant un mix électrique européen moyen pour la recharge de la batterie. Avec le mix électrique de la France, cette réduction atteint 64 %. Cette influence sur le résultat final du mix électrique employé pour la recharge est également notable pour l'indicateur de potentiel d'acidification, avec une réduction de 41 % pour une ZOE chargée avec le mix électrique français, comparée à une ZOE chargée avec le mix européen moyen. Les indicateurs dont le poids relatif dans la normation est moindre n'en sont pas moins utiles pour identifier et hiérarchiser les actions à mener pour réduire les impacts environnementaux. Ainsi, l'indicateur de potentiel d'épuisement des ressources minérales montre un impact négatif lié à la fabrication de la batterie de traction du véhicule électrique. Pour répondre à cet enjeu, le Groupe agit sur différents leviers : maximisation de l'usage de la batterie (charge intelligente, charge bidirectionnelle, usages de seconde vie tels que stockage stationnaire d'énergie), ou encore participation au développement de nouvelles solutions de recyclage des matériaux actifs de la batterie, contribuant ainsi à réduire les besoins en matériaux vierges.

ACV COMPARATIVE DE CLIO (2019) ET ZOE (2019)



B. Agir tout au long du cycle de vie DPEF7b

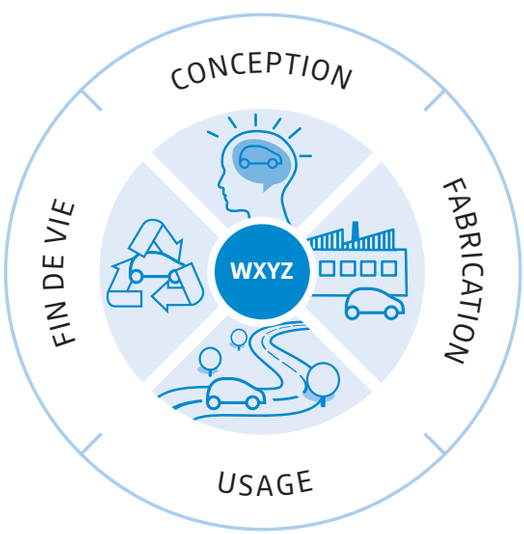
Cette section présente le Système de management environnemental (SME) mis en place par le Groupe Renault aux différentes étapes du cycle de vie d'un véhicule, de sa conception à son recyclage en fin de vie.

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 2.2.3.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

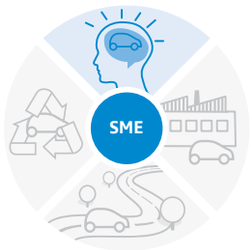


Fin de vie du véhicule :
• Collecte des véhicules hors d'usage (VHU)
• Déconstruction des VHU
• Tri des pièces et matières issues des VHU et envoi en réemploi, recyclage ou valorisation

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. 2.5.2).

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 2.2.3.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 d'environ 230 membres répartis dans 13 pays et 44 sites et filiales. Il couvre les métiers de la fabrication ainsi que tous les sites industriels du Groupe.

Les sites d'AVTOVAZ (Togliatti et Izhevsk), dont Renault a acquis une participation majoritaire fin 2016, sont progressivement intégrés au périmètre de *reporting* environnemental du Groupe. Des plans d'actions couvrant l'ensemble des thématiques environnementales ont été établis sur la base de diagnostics réalisés en 2017 et 2018 par des tierces parties (sociétés Deloitte et EY). Afin d'assurer la convergence de ces plans d'actions, une instance de gouvernance comprenant les acteurs des sites de production et les fonctions centrales a été mise en place et se réunit mensuellement. En complément, des missions d'accompagnement des équipes locales par les experts des métiers environnement centraux sont menées pour garantir le bon déploiement des standards environnementaux du Groupe. Ces actions se sont poursuivies en 2020, en dépit du contexte sanitaire qui a réduit les possibilités de déplacement sur site des experts. Après la publication sur l'exercice 2019 d'un premier lot d'indicateurs conformes au protocole de *reporting* environnemental du Groupe Renault, le périmètre de couverture a été étendu et des indicateurs supplémentaires sont publiés pour l'exercice 2020 (voir méthodologie et tableau de synthèse en annexe 2.6.1.2). Le Groupe vise une publication de l'ensemble des indicateurs pour l'exercice 2021.

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 29 sites industriels du Groupe Renault ainsi que les huit principaux sites d'ingénierie et de logistique sont certifiés ISO 14001.

La norme est déployée dans sa version la plus récente (2015) 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 d'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 standards métier qui couvrent tous les domaines de l'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 Éco-risques déployé mondialement et disponible dans les principales langues du Groupe, qui détermine et hiérarchise les aspects et 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. 2.2.3.C.b) ;
- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales nationales et communautaires ;
- une base documentaire de standards et bonnes pratiques environnement accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

Le Groupe s'est également doté d'un nouveau référentiel, finalisé en 2020 : les 8 règles d'or environnementales, associées à 50 points clés, dont le déploiement débute en 2021 (voir 2.4.2.4, paragraphe *Environnement*).

3. L'éco-conception des procédés industriels

Chaque projet industriel est suivi par un trio de chefs de projet, qui s'assurent de la prise en compte, à chaque jalon, des exigences réglementaires applicables et des politiques techniques du Groupe en matière de protection de l'environnement et d'hygiène industrielle, d'optimisation énergétique et de prévention des risques d'incendie et d'explosion. À tout moment du projet, il est ainsi possible de vérifier et valider la bonne prise en compte des attendus HSE et d'alerter en cas de dérive afin de définir des plans d'actions appropriés.

Les politiques techniques métier sont basées sur les règles de l'art et le cadre réglementaire ou normatif le plus exigeant au niveau international (législation française sur les installations classées pour la protection de l'environnement, Directive européenne sur les émissions industrielles (IED), règlement européen REACH, directive ATEX, normes américaines de protection incendie NFPA, etc.) et régulièrement mises à jour. En complément de 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 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. 2.2.3.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 92 % de ses besoins en énergie qui sont ainsi couverts par des sources renouvelables, permettant d'éviter l'émission de plus de 86 000 tonnes de CO_2 en 2020.

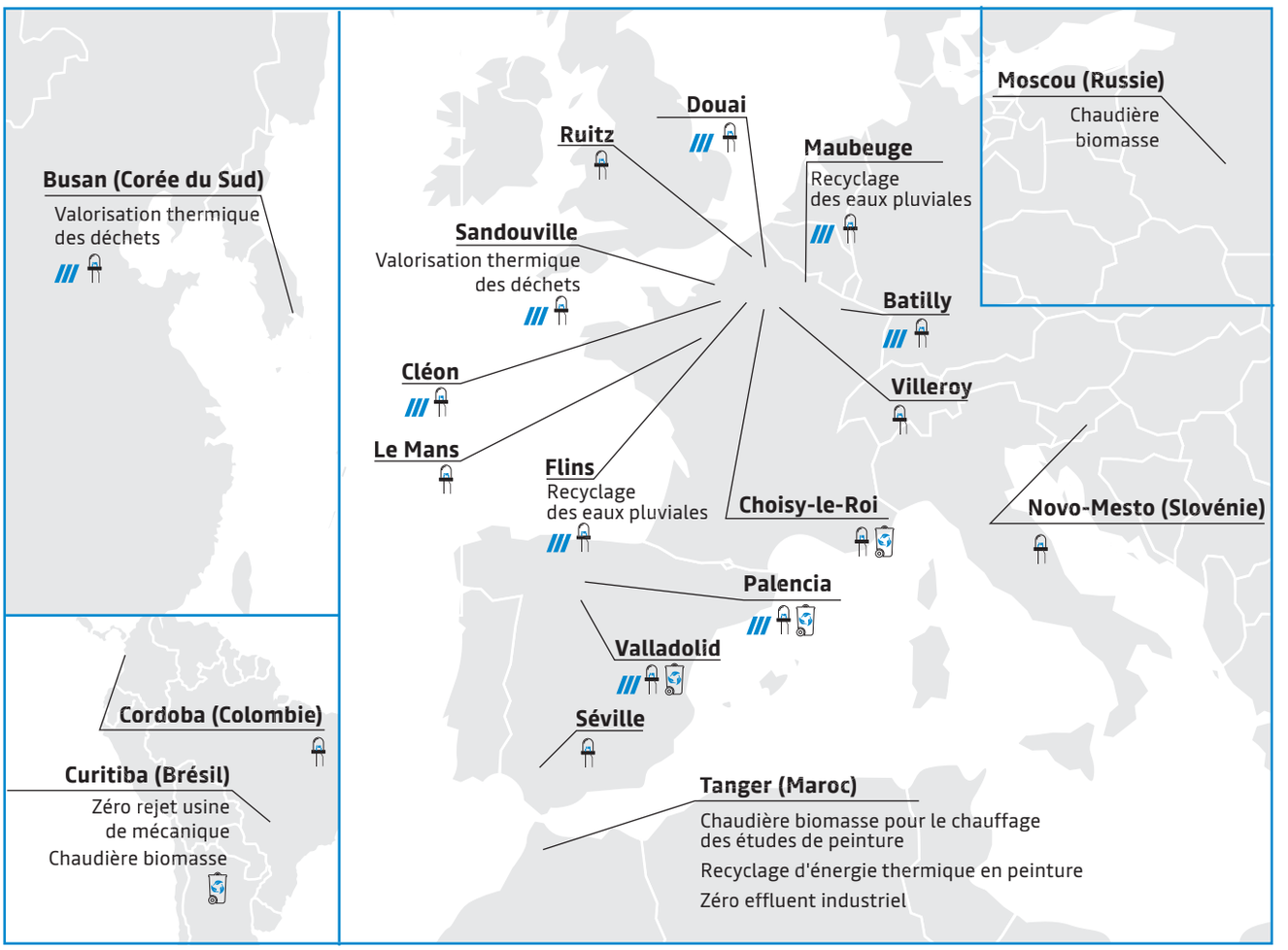
Au-delà des nouvelles usines, l'éco-conception des procédés industriels peut également bénéficier aux installations existantes. Le Groupe Renault procède ainsi depuis 2015 au déploiement massif de LED afin de remplacer l'ensemble de l'éclairage industriel sur plusieurs de ses sites (voir carte ci-après).

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 2020, cela représente une réduction de la consommation électrique évaluée à près de 100 000 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 des systèmes de management de l'environnement

Afin de contrôler la mise en œuvre des exigences de la norme ISO 14001, et en particulier le respect des standards internes de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, 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 effectués 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 2020, le réseau dispose de 55 auditeurs internes environnement, spécialement formés et qualifiés sur la base de la norme ISO 14001 et d'une connaissance des différentes thématiques environnementales. Chaque nouvel auditeur suit un parcours de montée en compétences progressif jusqu'à devenir à terme responsable d'audit.

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 2.6.1.4.

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 réglement REACH en Europe (cf. 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. 2.2.3.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.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 2.2.3.A « *Énergie et changement climatique* » et 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 environ 59 % des ventes mondiales du Groupe en 2020.

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.

Ces activités sont développées dans le paragraphe *Collecter, Trier, Démonter, Orienter* du 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 *Board of Management* (anciennement Comité exécutif du Groupe) 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 en continu 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. En 2020, la crise sanitaire a fortement contraint ces investissements (fermeture de sites, impossibilité pour les collaborateurs de se déplacer), avec un montant total de l'ordre de 18 millions d'euros.

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.

En 2020, 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 2.2.3.A *Énergie et Changement climatique*), ont permis d'économiser environ 10,3 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 plus de 113 millions d'euros en 2020. 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 2.2.3.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.

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. 2.2.3.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 2.2.3.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.

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 stratégique 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 l'une des gammes de véhicules particuliers les plus faiblement émettrices d'Europe (cf. 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 2.2.3.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 2.2.3.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, comme l'illustre le projet RE-Factory annoncé fin 2020 (voir encadré ci-après).

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 2020, ces trois activités de Renault Environnement (décrites plus en détail en 2.2.3.B *Ressources et économie circulaire*) ont généré un chiffre d'affaires de 454 millions d'euros. Chacune de ces activités a enregistré un résultat net positif en 2020, malgré les difficultés liées à la crise sanitaire.

D'autre part, les activités d'échange standard (décrites au 2.2.3.B) ont généré en 2020 un chiffre d'affaires de 106 millions d'euros.

La RE-FACTORY, première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité

Groupe Renault a annoncé en novembre 2020 la création sur son de Flins de la **RE-FACTORY**. Ce projet s'inscrit dans la stratégie de transformation du Groupe et s'appuie sur son engagement pionnier dans l'économie circulaire. Il a pour but de développer un modèle industriel compétitif pour la mobilité durable, fondé sur le potentiel de création de valeur généré par le véhicule tout au long de sa vie.

Déployée entre 2021 et 2024, la **RE-FACTORY** reposera sur un large réseau de partenaires multisectoriels (start-ups, partenaires académiques, grands groupes, collectivités locales...) et s'articulera autour de quatre pôles d'activités, dont les expertises permettront d'accompagner toute la vie du véhicule.

RE-TROFIT : ce pôle regroupera l'ensemble des activités permettant d'allonger la durée de vie des véhicules et de leurs usages, en coordination avec le pôle Re-Cycle, afin d'assurer une gestion efficiente des flux de pièces et matières usagés au sein d'un même site. Il intégrera une Factory VO pour le reconditionnement des véhicules d'occasion, une activité de *retrofit* pour la conversion de véhicules thermiques vers d'autres énergies moins carbonées, des services de réparation des flottes de véhicules et des nouvelles mobilités, ainsi

qu'un service de fabrication de pièces rares à partir d'imprimantes 3D. Il s'appuiera aussi sur un centre de test et prototypage sur la durabilité des véhicules et des matières, pour enrichir la conception de futurs véhicules et proposer des améliorations en cours d'usage.

RE-ENERGY : ce pôle entend faire passer à l'échelle industrielle le potentiel d'applications découlant de la batterie du véhicule électrique et des nouvelles énergies (optimisation de la première vie des batteries, développement d'applications en seconde de vie comme le stockage stationnaire d'énergie, gestion de la fin de vie des batteries, élaboration de solutions techniques et d'approvisionnement pour les nouvelles énergies comme l'hydrogène).

RE-CYCLE : ce pôle, intégrant les activités de Choisy-le-Roi, rassemblera toutes les activités du Groupe contribuant à une gestion efficiente de la ressource et de ses flux pour favoriser un approvisionnement de pièces et matières en boucles courtes et intégrer une part croissante de matériaux recyclés ou réemployés (installation d'une ligne de démantèlement de véhicules hors d'usages, extension des activités de *remanufacturing*, de réemploi et de recyclage des matériaux).

RE-START : pour valoriser et développer les savoir-faire industriels, mais aussi accélérer la recherche et l'innovation en matière d'économie circulaire, ce pôle projette d'héberger un incubateur ainsi qu'un pôle universitaire et de formation.

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. 2.4.1.4). 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. 2.4.1.4).

Le plan de vigilance lié aux activités des fournisseurs et sous-traitants est traité au chapitre 2.5.2 *Renforcer notre 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. 2.2.3.D) ;
- les rejets polluants dans l'eau et le milieu naturel (cf. 2.2.3.D) ;
- la production de déchets et leur gestion dans des infrastructures ad hoc, en particulier des déchets dangereux (cf. 2.2.3.B) ;
- la pollution des sols et des nappes phréatiques (cf. 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. 2.2.3.C.a) ;
- le changement climatique (cf. 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 l'efficacité, la pertinence et l'adéquation du 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 enjeux liés au changement climatique* au 2.2.3.A).

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 internes des systèmes de management de l'environnement, réalisés par des équipes de deux à quatre auditeurs Renault venant d'autres sites. Ces audits balaient les exigences de la norme ISO 14001 sur les différentes thématiques environnementales (sol, eau, air, déchets, énergie, produits chimiques, risque légionnelle, bruit et prévention des risques). 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 *Board of Management* du Groupe (positionnement vis-à-vis des réglementations CAFx).

Les plans d'actions, résultats et indicateurs associés sont présentés aux chapitres aux chapitres 2.2.3 *Impacts environnementaux : actions et indicateurs* (sections A, B, D, C.a, E) et 2.2.2 (tableau des objectifs environnementaux : audits internes et certifications ISO 14001).

2.2.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs

Effets de la pandémie COVID-19

Du fait de la crise sanitaire et de ses conséquences sur les activités du Groupe, les résultats 2020 pour certains des indicateurs de performance environnementale sont difficilement comparables avec ceux des années passées. Certains indicateurs portant sur le périmètre industriel sont particulièrement concernés par cette remarque, et cela que l'indicateur soit exprimé en valeur absolue ou bien rapporté au nombre de véhicules produits. Par exemple, les consommations d'énergie et d'eau sur les sites de production ne sont pas strictement proportionnelles aux volumes de fabrication (effet « talon »), ce qui a entraîné en 2020 une nette dégradation des performances par véhicule produit (voir 2.2.3.A *Énergie et changement climatique* et 2.2.3.D *Consommation et qualité d'eau*). De même, la baisse du nombre de véhicules produits se répercute directement sur l'indicateur mesurant la quantité totale de plastique recyclé incorporé dans les véhicules neufs, et réduit par ailleurs la quantité de déchets métalliques valorisables, affectant ainsi l'indicateur de « Valeur Technique et économique des pièces et matières préservée dans le secteur automobile via les activité d'économie circulaire » (voir 2.2.3.B *Ressources et économie circulaire* pour ces deux indicateurs).

A. Énergie et changement climatique DPEF11c DPEF12a DPEF12b DPEF12c

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2020	Nouveaux objectifs environnementaux
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**	**-19,6 % (comparée à 2010)**	**Au-delà de 2022, le Groupe poursuivra le suivi de cet indicateur, avec une trajectoire de progrès au moins égale à celle engagée depuis 2017.**
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	-20,2 % (comparée à 2010)	Monde : réduire de 45 % entre 2010 et 2030 les émissions de CO_2 « du puits à la roue » des véhicules du Groupe. Europe : réduire de 50 % entre 2010 et 2030 les émissions de CO_2 « du puits à la roue » des véhicules du Groupe.
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 +7,3% (comparée à 2019, soit -14,2 % depuis 2013) Intensité énergétique +15,7 % (comparée à 2019, soit -0,1 % depuis 2013)	Réduire l'intensité carbone (2) des sites du Groupe de 60 % entre 2012 et 2030.
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes & indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre environnemental consolidé du Groupe Renault (5)	2008	2020	20,3 %	Atteindre une part de 38 % de renouvelable dans l'électricité consommée sur les sites (7) du Groupe en 2030
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	-7,3 % (comparée à 2016)	Réduire les émissions de CO_2 « du puits à la roue » liées aux activités logistiques de 30 % par véhicule entre 2019 et 2030

(1) Voir définition, périmètre et mode de calcul de l'empreinte carbone du Groupe Renault en annexe 2.6.1.1. 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, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental) 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 2.6.1.1).

(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.

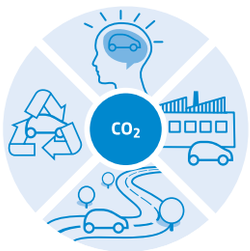
(4) Suite à l'extension du périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes en 2012 (émissions directes liées aux climatisations fixes) et 2013 (émissions indirectes liées à l'énergie thermique achetée), l'année de référence de l'objectif de réduction de ces émissions 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 2020 » au 2.6.1.3, 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 2.6.1.4.

(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, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

(7) Hors AVTOVAZ, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

Prise en compte des enjeux liés au changement climatique



Le Groupe Renault, conscient de l'impact environnemental de ses produits, a de longue date intégré à sa vision stratégique les enjeux liés au changement climatique, dans une perspective de responsabilité sociétale mais aussi de performance économique et de préservation de la valeur de l'entreprise sur le moyen et le long terme.

Le Groupe considère les recommandations du Groupe de travail TCFD (*Task-Force on Climate-related Financial Disclosures*) du *Financial Stability Board* comme un cadre de référence pertinent pour communiquer sur ces enjeux auprès des différentes parties prenantes, afin de favoriser la transition vers une économie bas carbone. En 2019, le Groupe a décidé d'apporter son soutien à cette initiative.

La synthèse qui suit présente l'avancement du Groupe dans la mise en œuvre de ces recommandations. Elle vise à compléter la table de correspondance présentée en annexe 2.6.1.5. Cette table renvoie également vers les réponses du Groupe aux questionnaires « *Climate Change* » et « *Water Security* » du CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*), dont les trames sont alignées depuis 2018 avec les recommandations de la TCFD. Les réponses du Groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse www.cdp.net.

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 ont fait l'objet dès leur annonce d'une analyse approfondie de leurs implications pour l'industrie automobile. Les opportunités et les risques associés ont été présentés au Comité exécutif (renommé *Board of Management* en janvier 2021) afin d'être intégrés dans la stratégie et le plan produit du Groupe.

Le Conseil d'administration ainsi que son Comité de stratégie ont étudié dès 2015 la stratégie de Renault en matière d'émissions, la stratégie d'électrification du Groupe et enfin l'impact des nouvelles réglementations européennes sur les émissions (WLTP, *Worldwide harmonized Light vehicle Test Procedure*).

En 2019, le Conseil d'administration du Groupe a encore renforcé sa gouvernance des enjeux environnementaux en mettant en place le Comité spécialisé Éthique et RSE, dont l'une des missions est de s'assurer du bon niveau d'engagement en matière de conformité extra-financière, d'éthique et responsabilité sociale et environnementale, dans une vision transversale couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le Groupe a clairement identifié les risques et opportunités liés au changement climatique comme un enjeu de compétitivité majeur pour l'entreprise, notamment :

- les risques et opportunités liés à l'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 ;
- les risques et opportunités liés à la transition vers une économie bas carbone : risque d'inadéquation entre l'offre de produits/services et les attentes des marchés, risque de perte de compétitivité de certains produits, mais aussi opportunité de gain de compétitivité sur les véhicules éléctriques et électrifiés, opportunité de développement de nouveaux services de mobilité électrique et partagée pour accompagner la transformation des usages, améliorer la qualité de l'air et réduire la congestion dans les villes ;
- risques physiques, d'une matérialité moindre pour le Groupe : 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, notamment inondations (par exemple usines françaises de Choisy-le-Roi et Flins situées à proximité de la Seine), ouragans (par exemple usine de Busan en Corée du Sud) et 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 Pitesti en Roumanie).

À court terme, l'atteinte des **objectifs réglementaires de réduction des émissions de CO_2 des véhicules** en Europe constitue un enjeu financier et de réputation, et est donc un objectif prioritaire pour le Groupe.

Pour répondre à cet objectif CAFE européen, le Groupe dispose notamment des leviers suivants :

- une position de pionnier dans le véhicule électrique : le Groupe peut s'appuyer sur plus de 10 années d'expérience dans la conception, la fabrication, la vente et l'après-vente, avec 30 000 collaborateurs formés aux spécificités de l'électrique et plus de 400 000 véhicules électriques vendus au cumul. Le Groupe dispose de la gamme la plus complète du marché avec ZOE, TWINGO Z.E., KANGOO Z.E., MASTER Z.E., Dacia SPRING, vendus dans de nombreux pays en Europe et ailleurs ;
- une offre de motorisations hybrides et hybrides rechargeables, avec E-TECH sur CLIO, CAPTUR et MEGANE ;
- une gamme de motorisations thermiques dotées des technologies les plus récentes ;
- des solutions complémentaires reposant sur les énergies alternatives : offre GPL (Gaz de pétrole liquéfié) ou encore pile à combustible hydrogène sur les utilitaires.

Le Groupe s'est également doté dès 2018 d'une équipe Programme spécifique nommée « CAFE *control tower* », dont la mission est d'assurer la convergence vers les prochaines étapes réglementaires en matière d'émission de CO_2 des véhicules (suivi des résultats et pilotage de la feuille de route 2020 et 2021). À cette fin, un outil de prévision des niveaux de CO_2 des immatriculations du Groupe en Europe a été déployé en 2019. La CAFE *control tower* rend compte mensuellement lors de l'*Operations Review*, comité présidé par le Directeur général.

La stratégie et l'organisation décrites ci-dessus ont permis au Groupe d'atteindre en 2020 ses objectifs CAFE pour les véhicules particuliers et pour les véhicules utilitaires légers [1]. Le risque, en cas de non-respect de l'objectif européen d'un CAFE par constructeur de 95 g de CO_2/km en 2020, aurait été une pénalité financière de 95 euros par gramme et par véhicule, soit un montant de l'ordre de 110 millions d'euros par gramme de dépassement (sur la base des volumes de vente VP 2020).

Hors d'Europe, le Groupe est également soumis à des contraintes réglementaires du même type. Au total, environ 70 % des ventes du Groupe à travers le monde sont ainsi concernées par des réglementations de type CAFE.

Au-delà de l'enjeu européen pour lequel les leviers sont présentés ci-dessus, le **Plan environnement à moyen terme repose sur trois axes stratégiques** :

- le développement de l'électrification des véhicules (100 % électriques, hybrides et hybrides rechargeables) et des services rendus par la batterie au secteur énergétique (seconde vie et recharge intelligente) qui permettent de réduire les émissions de gaz à effet de serre tout en favorisant la croissance des énergies renouvelables ;
- le développement de l'économie circulaire qui répond à l'exigence de préservation des ressources naturelles et contribue à diminuer la consommation d'énergie (et donc les émissions indirectes de gaz à effet de serre) nécessaire à l'extraction des matières premières et à la fabrication des biens ;
- enfin, les nouveaux services de mobilité électrique et partagée.

Le Groupe s'appuie sur une **tarification interne du carbone** pour piloter la réduction de ses émissions de CO_2. Ce prix interne du carbone dépend du périmètre considéré :

- pour les **projets véhicules**, la définition du prix du carbone intègre notamment les réglementations sur les émissions à l'usage du type CAFE et la fiscalité liée au CO_2. À titre d'exemple, le prix du carbone pris en compte pour l'arbitrage des solutions techniques de décarbonation dans le cadre des projets véhicules en Europe est de l'ordre de 450 €/tonne. Cette valeur tient compte, entre autres, des enjeux réglementaires et cadres fiscaux attachés à chaque marché ;
- pour les **installations industrielles**, il prend en compte des facteurs multiples tels que les évolutions anticipées sur le marché de l'énergie et celles des quotas d'émissions CO_2 : plus de la moitié des émissions directes du Groupe est couverte par le système d'échange de quotas EU-ETS, dont le cours moyen en 2020 est de l'ordre de 25 €/t CO_2. Pour plus de détails sur la gestion des quotas EU-ETS, voir plus loin le paragraphe *Fabrication*.

En outre, dans le processus interne de l'entreprise, des **analyses de cycle de vie (ACV) ou bilans carbone** sont réalisés régulièrement pour évaluer et arbitrer entre différentes options stratégiques (par exemple : quel modèle de service de mobilité a l'impact le plus positif sur les territoires tels que les villes ?) ou différentes options technologiques, par modèle ou zone géographique, par exemple : ACV comparatives des batteries, des technologies de groupes motopropulseurs (électriques, hybrides rechargeables, hydrogène, GPL, GNV, biogaz) ou encore évaluation des bénéfices environnementaux liés à l'économie circulaire. La logique qui prévaut dans ces analyses est que seuls les véhicules ou services proposant une mobilité la plus décarbonée possible s'imposeront sur le marché ou seront favorisés par la réglementation ou la fiscalité.

Scénarios climat

Pour élaborer sa trajectoire de décarbonation, le Groupe s'est appuyé sur des données de référence externes, notamment les *Energy Technology Perspectives* de l'Agence internationale de l'énergie (scénario B2DS, « *beyond 2°C* ») et le modèle *World Automotive Powertrain Outlook* développé par la société spécialisée BIPE.

L'objectif de réduction des émissions directes et indirectes liées à la consommation de l'énergie nécessaire à la production (scopes 1 et 2) et l'objectif de réduction des émissions liées à l'usage des véhicules (scope 3 « du puits à la roue ») définis par le Groupe pour 2030 ont été **approuvés officiellement par l'initiative *Science-Based Targets* (SBT [2])** en mars 2019 : Groupe Renault s'était engagé à réduire les émissions scopes 1 et 2 de 60% par véhicule produit en 2030 par rapport à 2012, et à réduire les émissions scope 3 « du puits à la roue » de 41 % par véhicule kilomètre en 2030 par rapport à 2010. Les efforts continus du Groupe pour abaisser ses émissions se sont traduits en 2020 par une révision de cet objectif de réduction des émissions scope 3 « du puits à la roue », désormais fixé à 45 % en 2030 par rapport à 2010.

Cette trajectoire de décarbonation, cohérente avec l'objectif d'un maintien sous les deux degrés du réchauffement de la planète formulé dans le cadre de l'accord de Paris COP 21, constitue le **scénario climat de référence** de l'entreprise. Ce scénario de référence est l'un des éléments constitutifs de la stratégie déployée sur l'ensemble de ses activités (outil industriel, développement de produits et de services).

Cependant, de nombreuses incertitudes subsistent quant aux résultats futurs des efforts déployés pour lutter contre le changement climatique. Le Groupe a donc construit trois **scénarios climatiques alternatifs** afin de tester la robustesse de sa stratégie face à un large éventail de futurs possibles à l'horizon 2050, avec des points intermédiaires en 2030 et 2040. Ces travaux s'appuient sur les analyses prospectives que le Groupe réalise en continu et qui couvrent un large spectre de variables pouvant affecter le modèle d'affaires de l'entreprise, parmi lesquelles : décarbonation de la production d'énergie, politiques publiques (réglementation, fiscalité, régulation du trafic routier notamment dans les villes), disponibilité et vitesse d'adoption des technologies, évolutions des attentes des usagers, des territoires et autres parties prenantes, ou encore accessibilité et coût des ressources.

L'analyse des risques et opportunités associés à ces différents scénarios fera l'objet d'une publication spécifique en avril 2021 sous la forme d'un **Rapport Climat.**

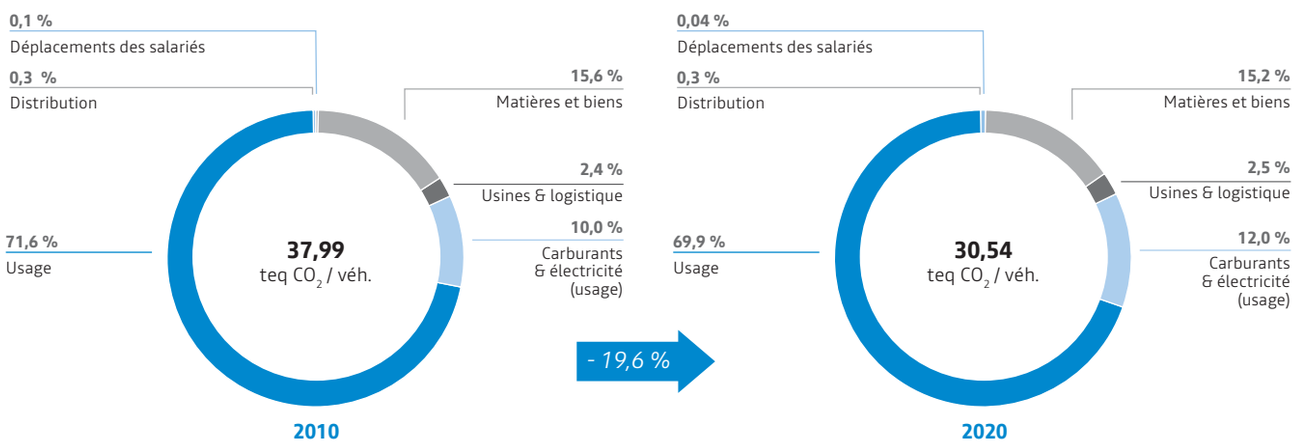
(1) Ces résultats seront consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois.
(2) L'initiative SBT est issue d'un partenariat entre CDP, le programme Global Compact des Nations unies, WRI (World Resources Institute) et WWF (World Wildlife Foundation). Elle a pour but de vérifier 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 a été la première entreprise du secteur automobile à obtenir la validation de ses objectifs de décarbonation par l'initiative SBT.

Pour mesurer sa contribution à la décarbonation du secteur automobile, le Groupe s'appuie sur **un indicateur global de réduction de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe sur l'ensemble de leur cycle de vie.** Cette empreinte carbone correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'un produit génère 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*.

Le Groupe s'est engagé à réduire l'empreinte carbone moyenne de ses véhicules de 25 % sur la période 2010-2022 (voir périmètre et définition de l'indicateur empreinte carbone en annexe 2.6.1.1), en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de l'accord de Paris COP 21.

D'autres indicateurs chiffrés mesurant la performance des plans d'actions couvrant l'ensemble des activités du Groupe sont présentés dans la suite de ce chapitre.

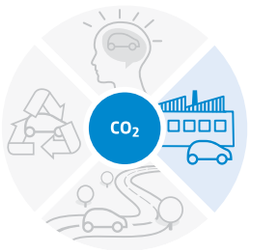
EMPREINTE CARBONE RENAULT



Périmètre : tous véhicules particuliers et utilitaires immatriculés sous les marques Renault, Dacia, Alpine et Renault Samsung Motors dans le monde. Cf. annexe 2.6.1.1.

L'empreinte carbone du Groupe Renault est évaluée en 2020 à 73,228 millions de tonnes équivalents CO_2, dont 72,278 millions de tonnes d'émissions indirectes *scope* 3.

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 camions, 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.

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 41 400 camions, soit 1,4 % des unités de transport amont ;
- le report modal vers le train et le ferry pour des flux entre la France, l'Espagne, le Royaume-Uni, la Roumanie, la Turquie, le Maroc et la Russie (usine de Moscou), qui a permis d'éviter l'utilisation d'environ 87 200 camions, soit 3 % de l'ensemble des unités de transport amont ;
- enfin, pour le transport et la distribution des véhicules neufs, le report multimodal vers le train entre France, Espagne, Roumanie, Maroc qui a permis d'éviter l'utilisation de plus de 23 000 camions, soit 1,7 % de l'ensemble des unités de transport aval.

L'ensemble de ces actions a permis d'éviter l'émission de près de 168 600 tonnes de CO_2 (cumul sur la période 2017-2020).

Renault est l'un des acteurs de la commission Environnement et Transport au sein de l'AUTF (Association des usagers de transport de fret). Le Groupe a ainsi organisé des ateliers multi-entreprises afin d'identifier les meilleurs pratiques environnementales et les actions communes à mettre en œuvre. Renault a 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 a été le principal contributeur en termes d'émissions évitées. En 2019, le Groupe s'est vu remettre par l'ADEME le trophée EVE (Engagements volontaires pour l'environnement – transport et logistique) de la meilleure progression en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre dues au transport des marchandises lié à son activité.

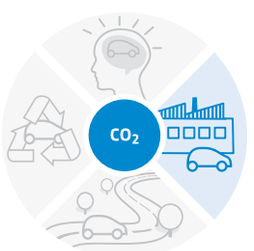
Le Groupe a renouvelé cet engagement externe avec ADEME FRET21 : pour la période 2019-2021, le Groupe a pour objectif de réduire de 50 000 tonnes les émissions de CO_2 de sa chaîne logistique.

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 2021, avec un objectif de mise en service en 2021-2022 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.

En 2020 un chantier d'expertise transvers « logistique responsable » a été lancé. Il a duré 10 mois et a impliqué plus de 40 collaborateurs issus d'une dizaine de directions au sein de Renault. Un large périmètre a été couvert, allant de la décarbonation des transports à l'économie circulaire du packaging, en passant par l'approvisionnement durable, le dialogue avec les parties prenantes, « l'état d'esprit » des collaborateurs, sans oublier le calcul du CO_2. Ce chantier permet de soutenir et fiabiliser la trajectoire rapide de décarbonation de Groupe, via :

- un outil de simulation des émissions de CO_2 pour veiller à l'atteinte des objectifs ;
- une feuille de route claire de disponibilité des énergies alternatives et des motorisations associées pour les poids lourds ;
- des décisions d'approvisionnement incluant le critère CO_2 ;
- l'identification des compétences et des formations nécessaires pour la logistique durable ;
- de nouvelles filières de recyclage pour les emballages ;
- une communication interne dédiée et un indicateur fédérateur baptisé « *Care* ».

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 cinq axes :

- la maîtrise et la réduction des consommations d'énergie grâce à l'apport des outils de l'industrie 4.0. (cf. *2.3.3 L'usine en mouvement*). Une animation particulière est mise en place pour gérer les périodes hors production (talon énergétique), avec un suivi renforcé par l'utilisation d'un *Energy Management System* déployé sur les sites industriels. L'utilisation de l'intelligence artificielle au service de l'optimisation énergétique des procédés fait également partie des leviers à l'étude ;

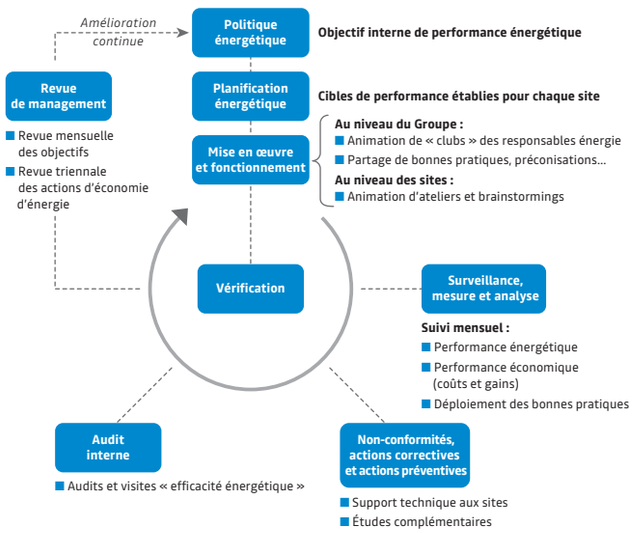
- la convergence vers les meilleures pratiques techniques et organisationnelles identifiées. Dans les ateliers de peinture, processus le plus consommateur d'énergie d'une usine de carrosserie-montage de véhicules, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et 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 ;
- l'optimisation de la compacité des sites, chantier lancé en 2020 qui permettra de réduire les consommations énergétiques liées au chauffage et à l'éclairage des bâtiments ;
- 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 (100 % des approvisionnements en 2020) et de Tanger (cf. *L'éco-conception des procédés industriels* au 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

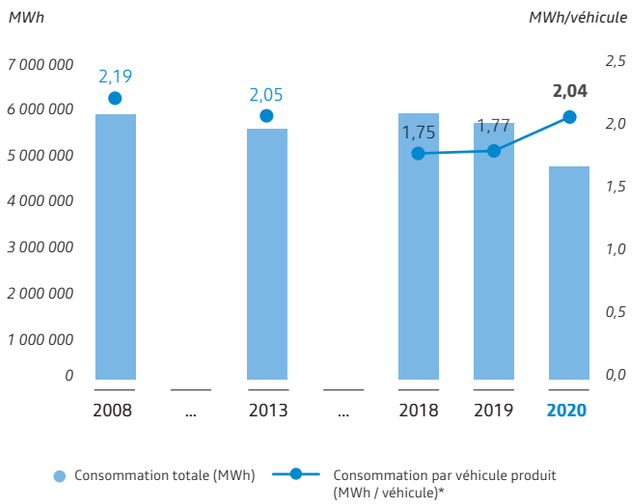
Les panneaux solaires installés sur les sites Renault à travers le monde (France, Espagne, Corée) couvrent une surface totale de 86 ha, soit environ 120 terrains de football. En 2020, les 94 MWh d'énergie électrique 100 % renouvelable qu'ils génèrent ont permis d'éviter le rejet de près de 30 000 tonnes 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 plus 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 d'entreprendre une démarche globale de certification vis-à-vis de cette norme, seuls les sites de Bursa et Cléon étant à ce jour certifiés), 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.*

(1) Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.6.1.2) 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 2.6.1.4.

RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR TYPE D'ÉNERGIE

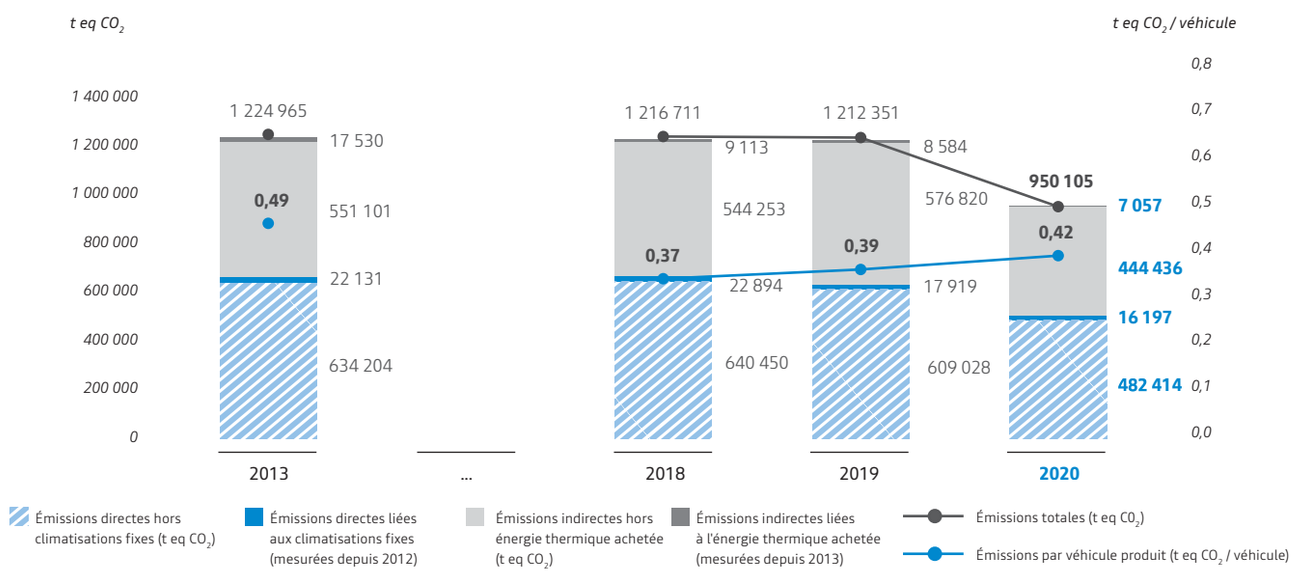
	Consommations totales	
	%	MWh
Électricité	51,4 %	2 394 170
Dont électricité produite à partir de sources renouvelables	*18,6 %*	*866 608*
Gaz naturel	44,2 %	2 059 431
Énergie thermique	3,1 %	146 153
Dont énergie thermique produite à partir de biomasse sur le site de Tanger	*1,4 %*	*66 641*
GPL	0,9 %	41 582
Biomasse	0,3 %	13 017
Fioul lourd et domestique	0,05 %	2 289
TOTAL	**100 %**	**4 656 642 (√)**
DONT ÉNERGIE RENOUVELABLE OU PRODUITE À PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES	**20,3 %**	

(√) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2020.

Sur le périmètre industriel, 13 sites du Groupe sont soumis au **système européen d'échange de quotas de CO_2 (EU-ETS)**. Les enjeux financiers associés 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 induite par les quotas à moyen et long termes, à travers des efforts de réduction des consommations d'énergie des sites (voir ci-dessus) et une gestion prévisionnelle rigoureuse. 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 2020, pour un coût total de l'ordre de 3 millions d'euros. Cette stratégie a permis au Groupe de conserver une réserve de quotas visant à atténuer la hausse tendancielle de cette charge financière anticipée sur la période 2021-2030.

La Corée a également mis en place un système d'échanges de quotas depuis 2015, auquel est soumis le site de fabrication de Busan. Grâce aux actions de réduction des émissions engagées avant l'entrée en vigueur de cette réglementation, le Groupe n'a pas eu besoin d'acquérir de quotas supplémentaires sur la période 2018-2020.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (√) (1)



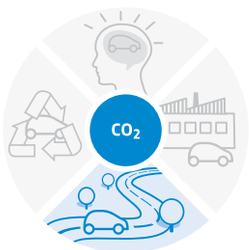
(√) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : émissions totales de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2) sur l'exercice 2020.

(1) Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.6.1.2) 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 2.6.1.4.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR TYPE DE SOURCE

	2020	2019	Mesure depuis
ÉMISSIONS DIRECTES (SCOPE 1)	**52 %**	**52 %**	
Installations fixes de combustion	47 %	45 %	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	1 %	1 %	2003
Essais moteurs et boîtes de vitesse, véhicules sur piste d'endurance ou route	1 %	1 %	2003
Véhicules d'entreprise	2 %	3 %	2009
Remplissage des climatiseurs des locaux et procédés	2 %	1 %	2012
ÉMISSIONS INDIRECTES (SCOPE 2)	**48 %**	**48 %**	
Électricité	47 %	48 %	2009
Énergie thermique	1 %	1 %	2013

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.

1. Les véhicules thermiques

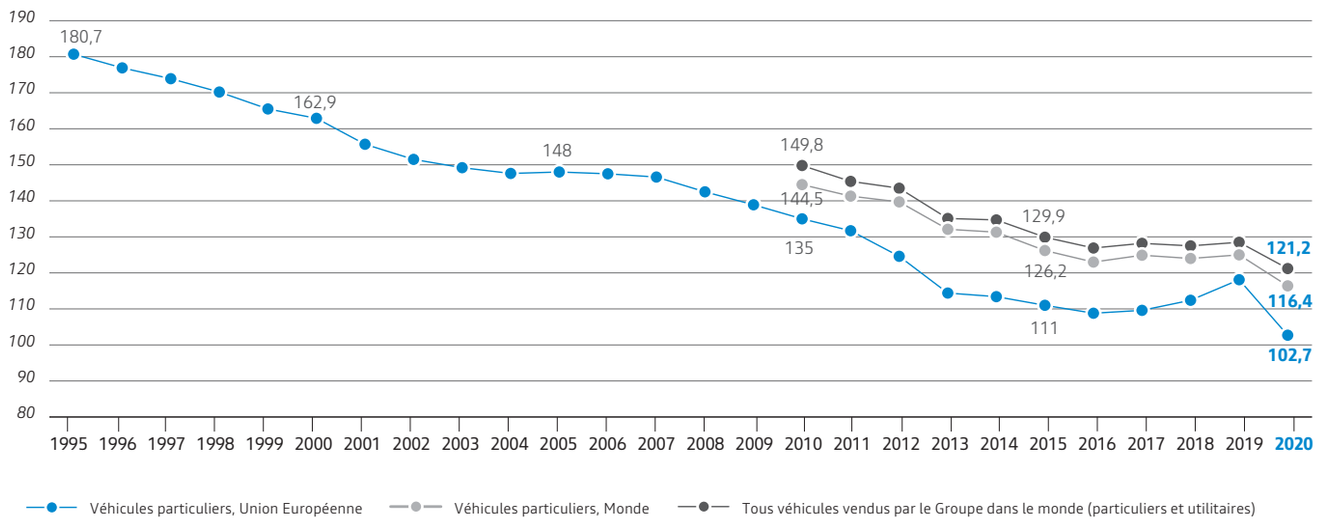
Pour poursuivre la réduction des émissions de CO_2 de ses véhicules thermiques de façon à tenir ses engagements en matière d'empreinte carbone, répondre aux obligations réglementaires associées sur chacun des marchés du Groupe (Union européenne mais aussi Chine, Corée, Brésil, Inde, Turquie, Mexique, 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* à la technologie hybride rechargeable. Le Groupe commercialise ainsi depuis 2020 les versions hybrides de CLIO et hybrides rechargeables de CAPTUR et MEGANE, reposant sur la technologie E-TECH.

En 2020, en l'état des données disponibles à la date de publication, les émissions moyennes de CO_2 des véhicules particuliers du Groupe Renault en Europe sont évaluées à 102,7 g de CO_2/km. Le Groupe a atteint ses objectifs réglementaires CAFE [(1)].

(1) Ces résultats seront consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois.

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. Pour les véhicules homologués selon la procédure WLTP, les émissions de CO_2 sont recalculées en équivalent NEDC selon la méthodologie élaborée par la Commission européenne (« NEDC back-translation », ou NEDC-BT). Entre 2017 et 2019, le calcul repose à la fois sur des données NEDC et NEDC-BT, selon l'homologation du véhicule considéré.

Données 1995-2017 : UE, données AAA (Association auxiliaire de l'automobile) ou Agence européenne de l'environnement.

Données 2018 : UE28 et Islande (intégrée en 2018 au périmètre CAFE).

Données provisoires 2019, 2020 : UE27, Royaume-Uni, Islande, Norvège (intégrée en 2019 au 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 2.6.1.1, ligne « Utilisation des produits vendus »).

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 2.2.3.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 (52 kWh) sur l'ensemble de son cycle de vie est en effet inférieure de 28 % 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.

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 a participé au 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.

Groupe Renault a initié deux chantiers majeurs en Europe qui utilisent des technologies de batteries de seconde vie, avec les projets Advanced Battery Storage en France et SmartHubs au

(1) Ni CO_2 ni autre émission polluante à l'usage hors pièce d'usure.

Royaume-Uni. Ces deux projets s'inscrivent dans la stratégie du Groupe visant à développer un écosystème électrique intelligent en faveur de la transition énergétique. En 2020, la première installation du Advanced Battery Storage a été mise en service sur le site de Douai. Ce projet est conçu à partir de batteries de voitures électriques compilées dans des conteneurs et vise une capacité installée de près de 50 MWh sur plusieurs sites en France. Pour le projet Smarthubs lancé fin 2020 avec Connected Energy, les batteries de seconde vie des véhicules Renault seront utilisées en même temps que d'autres technologies dans le cadre d'un système énergétique local afin de fournir une énergie plus propre et moins coûteuse pour les logements sociaux, les transports, les infrastructures, les maisons privées et les entreprises locales.

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/

Porto Santo : mise en pratique d'un écosystème électrique intelligent

Sur l'île de Porto Santo au Portugal, Groupe Renault et Empresa de Electricidade da Madeira, fournisseur d'énergie, se sont associés pour lancer un écosystème électrique intelligent s'appuyant sur quatre piliers : les véhicules électriques, le stockage stationnaire d'énergie, la recharge intelligente et la recharge réversible, avec pour objectif de renforcer l'indépendance énergétique de l'île et réduire son empreinte carbone.

Le Groupe Renault a évalué l'impact de ce dispositif en collaboration avec le WWF. Le constat est que l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie d'un véhicule électrique à Porto Santo est inférieure à celle de ses équivalents diesel et essence, respectivement de 11 % et 34 %. Ces résultats sont d'autant plus significatifs que le mix électrique de l'île repose aujourd'hui très largement sur les énergies fossiles. L'étude montre par ailleurs que dans l'hypothèse d'un déploiement maximal à hauteur de 99,5 % d'énergies renouvelables combinées à une mobilité 100 % électrique, l'empreinte carbone liée à l'ensemble des consommations d'énergie sur l'île serait réduite de 88 % comparée à 2018.

En 2020, le Groupe a enregistré une nouvelle hausse de 94 % de ses ventes mondiales de véhicules électriques, à 121 470 unités (hors TWIZY). Le Groupe a confirmé sa position de leader en Europe avec 115 888 véhicles électriques vendus, soit le double de l'année précédente. ZOE est la voiture électrique la plus vendue, à plus de 100 000 unités. 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.

Le Groupe propose une gamme complète avec Renault TWIZY, TWINGO Z.E., ZOE, KANGOO Z.E., MASTER Z.E., Dacia SPRING vendus dans de nombreux pays en Europe et ailleurs, mais aussi la berline tricorps Renault Samsung Motors SM3 Z.E. commercialisée en Corée ou encore Renault K-ZE, véhicule électrique du segment A, urbain et abordable, commercialisé depuis fin 2019 en Chine et fabriqué localement par eGT New Energy Automotive Co, coentreprise créée avec Dongfeng Motor Group et Nissan afin de développer et produire des véhicules électriques compétitifs pour le marché chinois.

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.

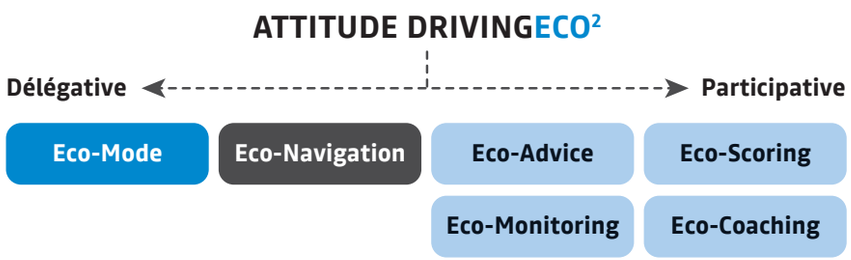
Des enquêtes, réalisées en interne et en externe pour mieux comprendre les attentes des clients en matière d'aides embarquées à l'éco-conduite, ont permis d'identifier quatre profils de conducteurs (cf. graphe ci-dessous) :

- 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, 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.



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 2020
Éco-mode	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, Nouvelle CLIO, ZOE, CAPTUR, Nouveau CAPTUR, MEGANE, SCENIC, KADJAR, TALISMAN, ESPACE, KOLEOS, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, DUSTER II, LODGY et DOKKER Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Évaluation et *coaching* du conducteur	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, Nouvelle CLIO, ZOE, CAPTUR, Nouveau CAPTUR, MEGANE, SCENIC, KADJAR, TALISMAN, ESPACE, KOLEOS, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, DUSTER II, LODGY et DOKKER Gamme RSM (Renault Samsung Motors) : SM3, QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Indicateur de style de conduite	Gamme Renault : CLIO, Nouvelle CLIO, CAPTUR, Nouveau CAPTUR, ZOE, MEGANE, SCENIC, KADJAR, TALISMAN, ESPACE, KOLEOS, 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 2020	Nouveaux objectifs environnementaux
Produit	**Augmenter de 100 M€ entre 2016 et 2022 la valeur technique et économique des pièces et matières préservée 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**	+19,4 M€ [4]	
Produit	Augmenter de 50 % entre 2013 et 2022 la consommation globale de plastique recyclé du Groupe (en tonnage)	2016	2022	35,7 kt en 2020, soit -17,6 % (comparée à 2013)	Atteindre une part de 33% de matériaux recyclés dans la masse des nouveaux véhicules produits en 2030
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 :** • une réduction de 15 % de la quantité de déchets dangereux par véhicule produit entre 2013 et 2020 • une réduction de 30 % de la quantité de déchets non dangereux en mélange par véhicule produit entre 2013 et 2020 • une proportion de 50 % de sites de fabrication en « zéro enfouissement [3] » en 2020	2016 2016 2016 2016	2020 2020 2020 2020	-29,2 % (comparée à 2013) -9,0 % (comparée à 2013) -28,6 % (comparée à 2013) 53 %	Réduire de 30 % la quantité de déchets non recyclés [1] par véhicule produit sur les sites du Groupe [2] entre 2013 et 2023, à travers : • pour les sites de fabrication, une réduction de 19 % de la quantité de déchets dangereux par véhicule produit entre 2013 et 2023 • une réduction de 26 % de la quantité de déchets non dangereux en mélange par véhicule produit entre 2013 et 2023 • l'atteinte d'un taux de recyclage des déchets de 87% [5]

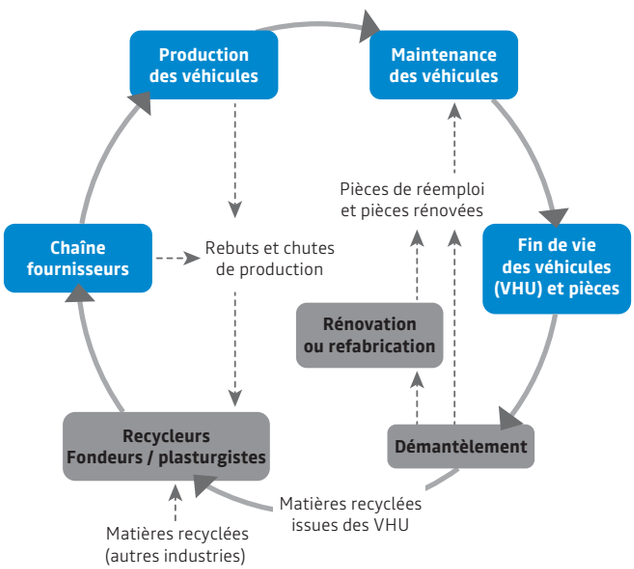
(1) Déchets dont la filière de traitement correspond aux Codes traitement européens D ou R1 (valorisation énergétique), hors déchets de fonderies et de chantiers.
(2) Hors AVTOVAZ, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.
(3) Sites dont moins de 1 % des déchets (hors déchets 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 2.6.1.1.C.
(5) Hors déchets métalliques, déjà recyclés à 100%.



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. 1.5.2.2, paragraphe *Risque défaillance d'approvisionnement en matières premières*) ;
- 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. 2.5.2 *Renforcer notre démarche d'achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement*).



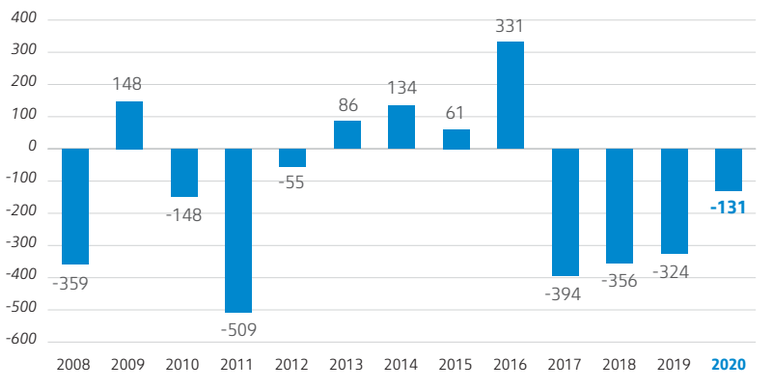
Les véhicules automobiles sont composés à plus de 85 % de métaux et plastiques. En 2020, la production de véhicules au sein des usines du Groupe [1] et chez ses fournisseurs de composants a nécessité environ 2,8 millions de tonnes d'acier, 275 000 tonnes de fonte et 295 000 tonnes d'aluminium. Ces estimations 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 a également mobilisé environ 340 000 tonnes de matières plastiques en 2020.

(1) Hors AVTOVAZ, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

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. La masse de plastiques recyclés est en moyenne de 16 kg par véhicule en 2020.

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

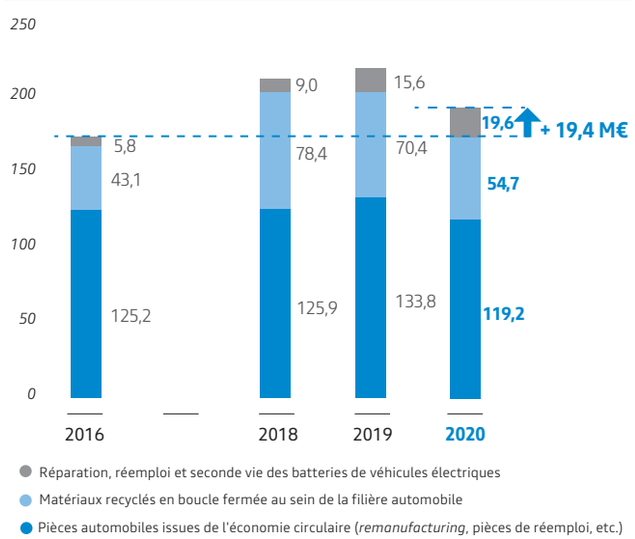
La Fondation Ellen MacArthur intervient auprès des entreprises, des universitaires et des décideurs pour promouvoir les modèles économiques circulaires et développer les connaissances scientifiques et managériales nécessaires à son adoption, et informer sur son potentiel de gains économiques et environnementaux.

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

VALEUR TECHNIQUE ET ÉCONOMIQUE DES PIÈCES ET MATIÈRES PRÉSERVÉE DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE VIA LES ACTIVITÉS D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE (1)



Les activités d'économie circulaire du Groupe Renault et de sa filiale Renault Environnement ont permis de créer ou de préserver 193,5 M€ de valeur technique et économique au cours de l'exercice 2020, en baisse significative par rapport à 2019. La pandémie de COVID-19 a fortement pesé sur le resultat : la baisse des volumes de production des usines du Groupe qui en a résulté s'est traduite par une baisse des volumes de déchets métalliques valorisables, ainsi qu'une moindre demande des industries consommatrices, d'où des prix des matériaux issus de la production (scraps métalliques, PGM, cuivre, plastique) en baisse et donc une performance moindre sur cet indicateur.

On note cependant en 2020 une augmentation de 19,4 M€ par rapport à 2016 de la valeur technique et économique préservée ou créée par les activités d'économie circulaire du Groupe Renault et de sa filiale Renault Environnements :

- 19,5 M€ de batteries de véhicules électriques réparées et réemployées sur véhicule ou reconditionnées et revendues pour des applications de seconde vie, soit +13,7 M€ vs 2016 ;
- 54,6 M€ de matériaux recyclés en boucle fermée pour être réintégrés dans la production de nouveaux véhicules : déchets métalliques des usines automobiles et matériaux extraits des

(1) Le mode de calcul de l'indicateur est présenté en annexe 2.6.1.1.C

véhicules hors d'usage tels que les métaux précieux (platine, rhodium, palladium) contenus dans les pots catalytiques, les pare-chocs en polypropylène et le cuivre des câblages électriques, ou encore chutes de production textiles (ceintures de sécurité et tissu), soit +11,6 M€ vs 2016 ;

- 119,2 M€ de pièces automobiles issues de l'économie circulaire (pièces de réemploi prélevées sur des véhicules hors d'usage et organes mécaniques remanufacturés) et pièces neuves de second choix (fins de série) soit -6 M€ vs 2016.

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



En application des principes de l'économie circulaire, Renault adopte une démarche préventive visant à réduire au maximum les impacts environnementaux liés aux déchets 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 Palencia a ainsi réduit de 25 % sa production de boues de peinture rapportée au nombre de véhicules produits entre 2018 et 2019. 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 3e évapo-concentrateur début 2020 sur l'usine de Cléon permettra de réduire les tonnages de déchets dangereux d'environ 10 % ;
- **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, 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. 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 1 000 tonnes en 2020) 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 600 tonnes en 2020) ;

- **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 (environ 275 tonnes en 2020) 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). En 2019, Palencia a supprimé ses dernières filières d'enfouissement pour 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.

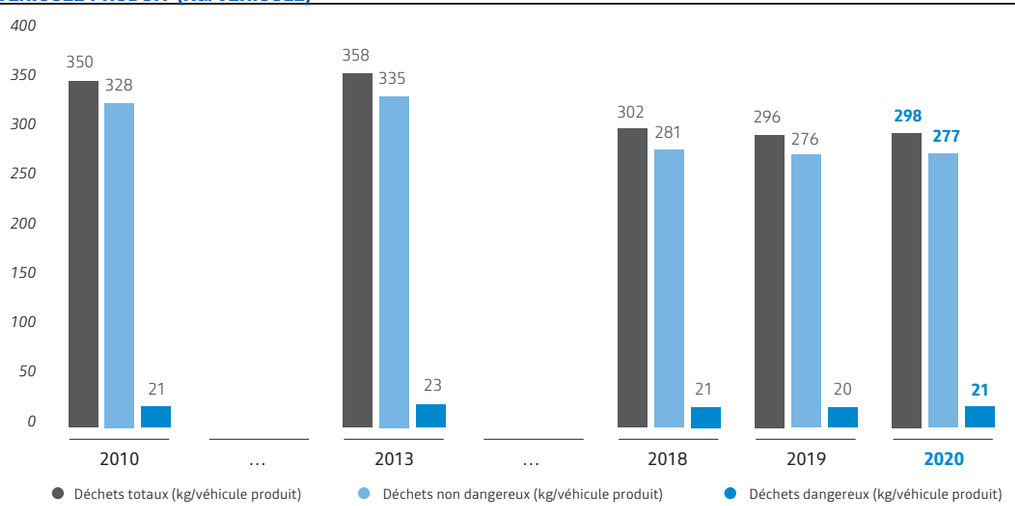
La non-atteinte de l'objectif de réduction des quantités de déchets dangereux en 2020 s'explique principalement par les aléas liés à la réalisation de projets (véhicules ou capacitaires) et d'opérations de maintenance. À titre d'exemple, on peut citer les actions d'amélioration du traitement de l'eau à Bursa qui ont entraîné une surproduction de boues, ou encore le passage à des bains de phosphatation sans nickel à Douai qui a nécessité le traitement en déchets des anciens bains.

DÉCHETS PAR CATÉGORIE ET MODE DE TRAITEMENT (TONNES/AN) (1)

		Total	Recyclés	Valorisation énergétique	Incinérés sans valorisation énergétique	Autres filières d'élimination
Déchets dangereux	2020	48 235 (√)	18 177	14 790	6 854	8 413
	2019	61 558	22 768	18 794	8 513	11 483
	2018	67 265	22 569	24 047	7 174	13 474
Déchets non dangereux (2)	2020	132 192 (√)	108 955	14 525	525	8 186
	2019	182 364	146 290	18 752	625	16 697
	2018	192 720	151 513	13 372	452	22 383
Déchets métalliques	2020	498 243 (√)	497 420	-	2	821
	2019	679 814	678 475	-	3	1 336
	2018	720 465	717 759	-	1	2 706
TOTAL	**2020**	**678 669 (√)**	**624 552 (√)**	**29 315**	**7 382**	**17 420**
	2019	**923 735**	**847 533**	**37 546**	**9 141**	**29 515**
	2018	**980 449**	**891 841**	**42 420**	**7 626**	**38 562**

(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 2.6.1.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, ne sont pas comptabilisés.
(2) Hors déchets métalliques.
(√) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2020.

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 2.6.1.2). 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.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 30 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 (291 personnes formées en 2020) ;
- gestion-distribution des VHU au service des constructeurs, des assureurs, de l'État et même des particuliers au travers de ses 366 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.

En l'état des données disponibles à la date de publication, le nombre de véhicules hors d'usage traités en 2020 dans le réseau de démolisseurs agréés d'Indra ou sur ses propres sites de déconstruction est estimé à plus de 500 000, dont plus de 25 000 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 5,9 millions d'euros en 2020, en hausse d'environ 7 % par rapport à 2019, malgré les effets pénalisants de la crise sanitaire sur cette activité (confinement). Néanmoins cette activité présente un potentiel important de progression, lié d'une part à la pénétration encore faible des pièces d'occasion sur le marché de la réparation et d'autre part à 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 plus de 70 ans, Renault pratique le ***remanufacturing*** 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.

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 2019, 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 ;
- le recyclage de fibres textiles issues de chutes de production de tissu et de ceintures de sécurité afin de produire un tissu destiné à l'habillage intérieur des véhicules (voir l'exemple de Nouvelle ZOE à la fin de cette section).

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 autant que possible 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.

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'ICARRE 95, trois 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.

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. 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 (polyéthylène téréphtalate), 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.eu.

Nouvelle ZOE, présentée en 2019, montre comment les projets de recherche débouchent sur des applications en grande série. Renault et ses partenaires ont ainsi réussi à appliquer le procédé historique du cardage à un **tissu innovant élaboré à partir de matières recyclées venant de l'industrie automobile**. Conçu selon les principes de l'économie circulaire, il est composé en moyenne de 50 % de chutes de tissu et de ceintures de sécurité, et de 50 % de fibres recyclées à partir de bouteilles plastiques. L'organisation en boucle courte (fabrication + approvisionnement) permet de réduire de plus de 60 % les émissions de CO_2 en comparaison du tissu de l'ancienne ZOE issu d'un processus de fabrication standard. Alors que les matières synthétiques recyclées sont traditionnellement réservées aux carters et autres éléments de protection de la voiture, Nouvelle ZOE les fait pour la première fois entrer dans la composition d'éléments de l'habitacle : le tissu de la finition ZEN, mais aussi des pièces d'ébénisterie apparentes en plastique injecté. Nouvelle ZOE intègre désormais 22,5 kg de matières synthétiques recyclées, en hausse par rapport à la génération précédente.

C. Environnement et santé DPEF8a DPEF8b DPEF16a

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2020	Nouveaux objectifs environnementaux
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	Produits : lancements de TWINGO Z.E., Nouvelle ZOE, Master Z.E., Dacia Spring, Renault K-Z.E. Europe : Renault leader, ZOE véhicule électrique le plus vendu en 2020 Chine : commercialisation de Renault K-ZE depuis 2019	Lancement d'au moins 10 véhicules électriques entre 2020 et 2025
Fabrication	Réduire de 25 % entre 2013 et 2020 les émissions moyennes de COV (1) par m² de caisse peinte	2016	2020	-24 % (comparée à 2013)	Réduire de 32 % entre 2013 et 2023 les émissions moyennes de COV (1) par m² de caisse peinte
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 19 % entre 2016 et 2020 (soit -67 % entre 2010 et 2020)	

(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, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

(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).

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.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 :

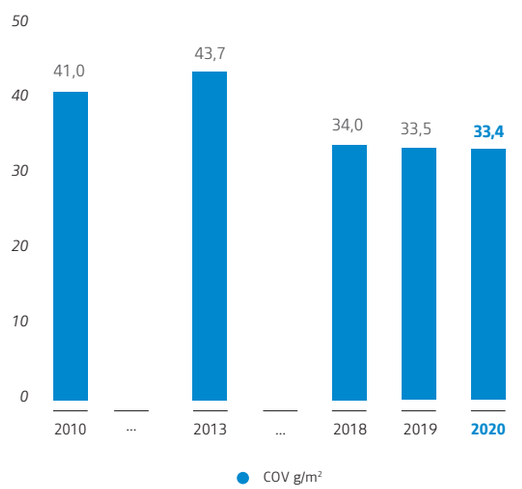
- la généralisation des meilleures pratiques en matière de réduction des consommations de produits de peinture solvantés et des émissions associées, sous le pilotage de l'ingénierie du Groupe ;
- la mise en place ou le remplacement d'installations de traitement des COV par incinération, si nécessaire.

En 2020, la pandémie de COVID-19 a pesé sur l'indicateur COV, avec un effet négatif dû à deux causes principales : la non-proportionnalité entre la baisse des volumes de production et la consommation de solvants, et les arrêts/redémarrages successifs qui nécessitent l'emploi de solvants pour le nettoyage et la purge des installations. Cette dégradation des conditions de production conduit à un résultat 2020 au-dessus de la cible visée, à un niveau similaire à 2019. Parmi les actions de réduction des émissions de COV mises en œuvre au cours de l'année 2020 dans les usines du Groupe, on peut citer :

- la poursuite de l'installation de nouveaux équipements d'incinération des COV sur les sites de Pitesti, Valladolid, Palencia et Douai, conformément à la feuille de route établie pour anticiper l'évolution des seuils réglementaires ;
- la mise en œuvre pour certaines applications de peintures ou de vernis sur caisse d'installations robotisées, qui permettent une optimisation beaucoup plus fine des quantités de produits utilisées ;
- la poursuite du déploiement d'un mastic à très faible teneur en solvant pour les applications en intérieur habitacle véhicule et du déploiement d'un nouveau mastic « Alliance » moins solvanté pour les extérieurs ;
- la pérennisation des actions d'amélioration du taux de récupération des solvants sales sur l'ensemble des sites (solvants de purge et de nettoyage).

À fin 2020, plus de 80 % 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).

ÉMISSIONS DE COV

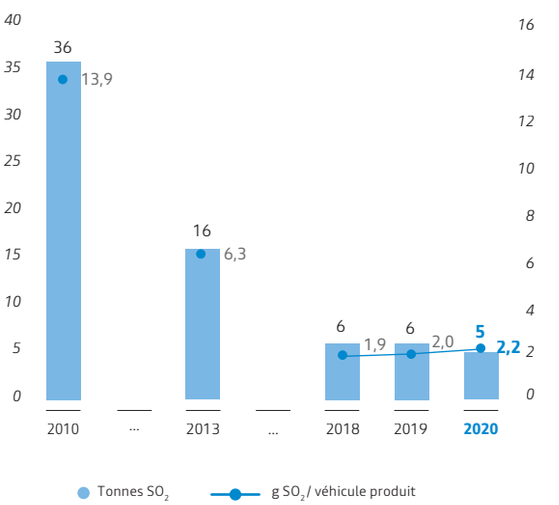


Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes du Groupe Renault (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.6.1.2). Les émissions comptabilisées sont celles des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires).

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.

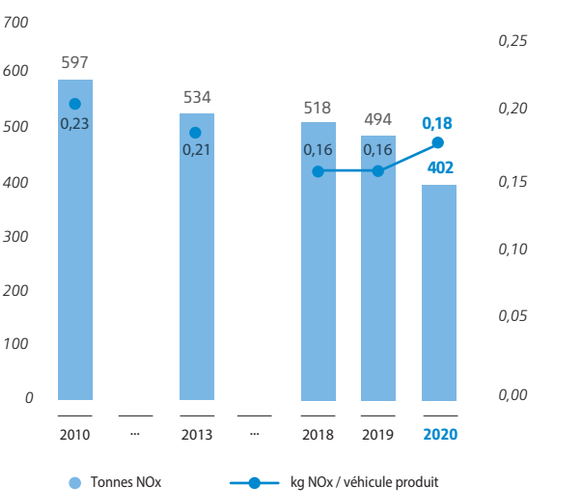
ÉMISSIONS DE SO_2 (√)



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 2.6.1.2).

(√) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : total des émissions de SO_2 sur l'exercice 2020.

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 2.6.1.2).

(√) Indicateur vérifié par l'organisme tiers indépendant à un niveau d'assurance raisonnable : total des émissions de NO_x sur l'exercice 2020.

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, la norme Euro 6b 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 lors des essais en laboratoire pour l'homologation des 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 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 Euro 6c 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 entreprises 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 2020, en combinant les véhicules directement sortis d'usine avec ces améliorations et les véhicules traités dans le réseau après-vente, 89 % 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 maintenant un progrès très important dans la réduction et le contrôle des émissions polluantes des véhicules thermiques. Ces normes ont introduit 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'essai normalisé. Ces dernières, par nature, ne peuvent pas couvrir la très grande variété des usages client : conditions de roulage et météorologiques, type de conduite, charge du véhicule, etc.

C'est pourquoi Renault, depuis plusieurs années, a soutenu la démarche européenne visant à mettre en place des mesures en conditions réelles de roulage (protocole RDE), 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 depuis 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 depuis 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 en 2018 et équipe depuis septembre 2019 toute la gamme de véhicules particuliers diesel vendus en Europe. Le SCR sera également utilisé pour répondre aux normes Euro 6d à venir, avec des limites plus contraignantes : cette réglementation est applicable aux voitures particulières à partir de janvier 2020 pour les nouveaux types, janvier 2021 tous types, et aux véhicules utilitaires en fonction de leur masse à partir de janvier 2021 pour les nouveaux types, janvier 2022 tous types. 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 sur une plage étendue de fonctionnement moteur. Sur la plupart des 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 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/m³ (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 km² situé en centre-ville (quartier de Mong Kok). La modélisation démontre que les 20 % de

(1) Hors pièces d'usure.

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. À fin 2020, près de 10 000 véhicules électriques du Groupe Renault sont ainsi déployés dans des services d'autopartage en Europe. Pour plus détails, voir le chapitre 2.3.1 *Imaginer et concevoir la mobilité durable de demain*, en particulier 2.3.1.2.B *Accélérer le développement dans les nouvelles mobilités et nouer des partenariats stratégiques*.

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); il détecte en particulier 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. Partout dans le monde, tous les véhicules particuliers commercialisés sous les marques Renault, Dacia, Alpine et Renault Samsung Motors sont équipés en série d'un filtre habitacle à particules comme équipement minimal. La plupart des derniers modèles de véhicules particuliers commercialisés sous la marque Renault en Europe sont 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 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 permis 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 et sont également en passe de légiférer sur d'autres aspects en lien avec les métaux lourds, les polluants organiques persistants ou les biocides par exemple.

Renault dispose d'une organisation dédiée à la gestion des substances à risque, à même de prendre en compte les réglementations relatives aux substances ainsi que les politiques volontaristes d'anticipation. Les trois pôles dévolus à cette activité accompagnent le déploiement des actions dans les processus quotidiens de l'entreprise :

- 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 livrées au Groupe Renault, 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 à risque 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 (*International material data system*), partagé avec 35 constructeurs automobiles internationaux. Il pilote les processus et évolutions des outils, permettant à l'entreprise de remplir les obligations d'information et de transparence exigées par la réglementation (notamment REACH). Il pilote la recherche de solutions techniques alternatives permettant d'éliminer les substances à risques prioritaires en s'appuyant sur des relais au sein de chaque branche de l'ingénierie (véhicule, mécanique, après-vente), et conforte cette approche avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance. Il définit et pilote les actions de mise en conformité des entités concernées, 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 ;
- 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 des réglementations relatives aux substances est intégrée aux processus quotidiens de l'entreprise. Elle s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire 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 la réglementation (notamment REACH). Cette équipe s'appuie sur des relais au sein de chaque branche de l'ingénierie (véhicule, mécanique, après-vente, etc.) et est confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance. Elle définit et pilote les actions de mise en conformité des entités concernées, 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 (cancérigènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction ou reprotoxiques), 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.

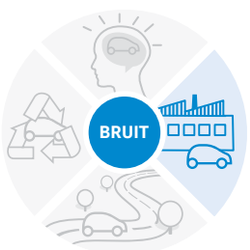
Ces deux listes sont respectivement décrites dans deux standards distincts : la norme « Substances » 00-10-050 du Groupe Renault pour les produits chimiques à usage industriels et la norme RNES 0027 commune à Renault et Nissan pour les pièces automobiles. Ces standards prohibent l'utilisation des substances 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 que les nanomatériaux.

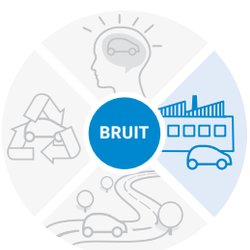
c) Bruit

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 2019 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 réglement 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 réglement, qui abaissent le niveau de bruit extérieur autorisé pour la plupart des véhicules particuliers à 70 dBA en 2022

(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.

(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 2020	Nouveaux objectifs environnementaux
Groupe	Réduire de 20 % entre 2013 et 2020 l'approvisionnement externe en eau du Groupe par véhicule produit (1)	2016	2020	+4 % (comparé à 2013)	Réduire de 15 % entre 2013 et 2023 l'approvisionnement externe en eau du Groupe par véhicule produit (1)
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	-33 % (comparé à 2016)	Réduire de 35 % entre 2013 et 2023 les rejets de métaux toxiques (nickel et zinc) dans les effluents liquides des usines du Groupe (2) par véhicule produit

(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 2.6.1.2), hors établissements du réseau commercial RRG et hors AVTOVAZ, en cours d'intégration au périmètre de reporting environnemental.

(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 2.6.1.2.



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.

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.

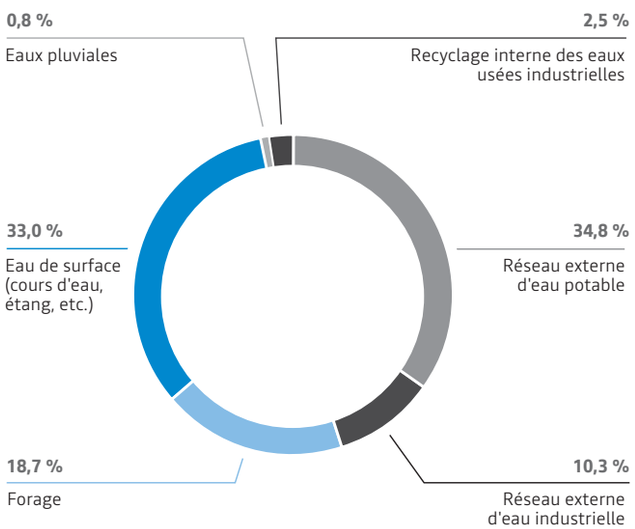
Dans les **usines de mécanique**, le recyclage des effluents industriels consiste à séparer par évaporation le distillat (eau épurée), qui pourra être réintroduit dans les processus, du concentrat (résidu huileux d'évaporation) qui sera envoyé vers une filière de traitement de déchets appropriée.

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 m^3 par an en moyenne. Le site de Tanger est l'usine présentant le plus faible ratio de prélèvement d'eau externe (à 1,4 m^3 par véhicule produit en 2020) conformément à l'objectif qui lui avait été assigné à sa conception.

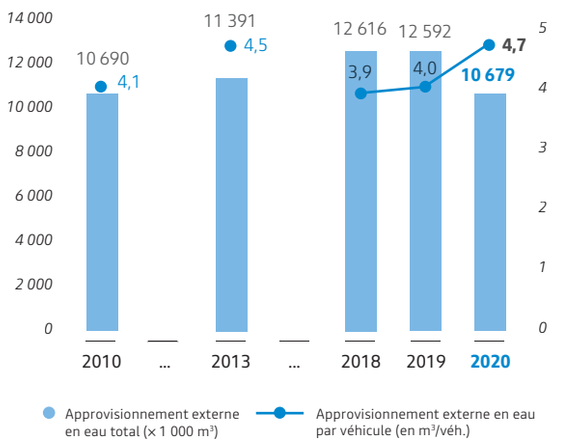
La pandémie de COVID-19 a fortement pesé sur l'indicateur de consommation d'eau par véhicule produit, d'une part en raison de la forte baisse des volumes qu'elle a entraînée (effet « talon » se manifestant par des consommations d'eau qui ne sont pas strictement proportionnelles aux volumes de fabrication), et d'autre part en raison des arrêts non planifiés liés à certaines périodes de confinement, qui se sont déroulés dans des conditions non optimales et ont donc généré des surconsommations (vidange de bains process ne pouvant pas être maintenus à l'arrêt, opérations de nettoyage/désinfection liées à des arrêts prolongés de certains équipements comme les tours aéro-réfrigérantes ou les circuits d'eau chaude sanitaire). Ces effets négatifs ont contribué à la non-atteinte de l'objectif 2020 de réduction de la consommation d'eau par véhicule produit.

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 2.6.1.2).

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 2020.

E. Sols et nappes souterraines DPEF8a DPEF11d

SURFACE TOTALE DES SITES ET SURFACES IMPERMÉABILISÉES

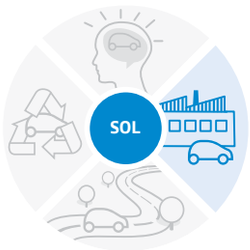
	2020	2019	Variation sur 1 an
Surface totale *(en ha)*	3 895	3 926	-0,8 %
Surface imperméabilisée *(en ha)*	1 904	1 904	0 %
Surface imperméabilisée *(en % de la surface totale)*	48,9 %	48,5 %	+0,8 %



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 2020, 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 3 895 hectares dont 48,9 % 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



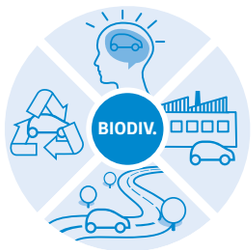
La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur la gestion par le risque sur la base de la relation source-vecteur-cible et vise à garantir l'adéquation entre l'état du sous-sol et les usages identifiés ou prévus. La démarche de gestion des pollutions comporte plusieurs étapes :

- 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 2020, 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.

Le Groupe s'est fixé pour objectif de faire réaliser sur ses sites industriels 20 pré-diagnostics biodiversité d'ici à 2023. Ces analyses seront confiées à des bureaux d'étude spécialisés.

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.

Enfin, Groupe Renault a adhéré en 2019 à la *Global Platform Sustainable Natural Rubber* (GPSNR), organisation dont les membres ont pour objectif l'amélioration de la performance environnementale et socio-économique de la filière caoutchouc naturel, ce qui inclut notamment des actions de lutte contre la déforestation.

2.3 NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

2.3.1 Imaginer et concevoir la mobilité durable de demain

Alors que l'accès à la mobilité reste une aspiration forte et une nécessité pour des millions de personnes dans le monde, les technologies et les conditions dans lesquelles elle est utilisée évoluent rapidement avec l'électrification de la mobilité et 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. Ainsi, le Groupe Renault travaille en étroite collaboration avec divers acteurs qui s'emparent du sujet : collectivités locales, municipalités, start-ups, entreprises venants de multiples autres secteurs, universités...

Le Groupe Renault veut ainsi offrir des solutions répondant aux enjeux des villes et des collectivités locales, tout en prenant compte les besoins de mobilité des citoyens.

2.3.1.1 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.

Notre 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.

	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
Inclusive and Social Business	HEC	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

L'Institut de la mobilité durable (IMD) : relever les défis de la mobilité dans le monde

En juillet 2009, Renault, la Fondation Renault et ParisTech décidaient de s'associer pour mener des travaux de recherche sur l'avenir des transports et des solutions de mobilité en signant une convention de partenariat pour créer l'Institut de la mobilité durable (IMD).

Onze ans plus tard, l'Institut constitue une communauté de recherche dynamique et une pépinière de talents qui s'appuie sur les équipes de six écoles d'ingénieurs françaises prestigieuses (Mines ParisTech, L'École polytechnique, Télécom ParisTech, Chimie ParisTech, Arts et Métiers ParisTech et l'École des ponts ParisTech) et de dix laboratoires de recherche de ParisTech.

Ces grandes écoles scientifiques regroupent des spécialistes de nombreuses disciplines, depuis la chimie et l'ingénierie jusqu'aux technologies de la communication, en passant par la gestion des ressources naturelles, la mécanique ou l'économie du climat. Le Groupe Renault leur apporte des projets concrets qui sont autant de défis permettant de développer leur savoir-faire et leurs compétences.

Le budget annuel accordé par Renault à l'IMD permet de financer des projets de recherches, portés par des chercheurs permanents des Écoles qui s'appuient sur les travaux d'étudiants en master, sur ceux de doctorants ou post-doctorants selon quatre axes thématiques :

- écosystèmes de mobilité ;
- *business models* mobilité électrique, autonome et partagée ;
- vision mondiale des impacts de la mobilité et des filières industrielles concernée ;
- nouveaux écosystèmes technologiques pour la mobilité durable.

Les recherches menées jusqu'à présent ont notamment permis :

- d'appréhender la diversité des pratiques de mobilité et de repérer des innovations qui auront toutes les chances de se développer dans le monde.

  Exemples :
  - méta-observatoire de la mobilité (échelle nationale et échelle de l'agglomération),
  - observatoire mondial des plateformes numériques,
  - mobilité électrique à bas coût en Inde et en Chine,
  - mobilité partagée et numérique dans les villes africaines ;
- d'appréhender l'évolution des filières industrielles.

  Exemples :
  - filière des agro-carburants au Brésil,
  - filière du VE en Chine,
  - filières hydrogène par zone dans le monde ;
- de construire ou de contribuer à lancer des formations à la pointe pour préparer des compétences adaptées aux nouvelles donnes.

  Exemples :
  - MOOC Mobilités et véhicules électriques sur Courser créé fin 2017 (2 100 inscrits à la version française ; 6 300 inscrits à la version anglaise en novembre 2019),
  - lancement du mastère spécialisé Smart Mobility en 2017 ;
- de mener à bien 21 thèses (plus 5 actuellement en cours).

  Exemples :
  - Elisabeth Windisch, *Driving electric? : a financial assessment of electric vehicle policies in France*, 2013,
  - Lucie Leveau, *Étude de nanofils de silicium comme matériau d'électrode négative de batterie lithium-ion*, 2015,
  - Édouard Lanckriet, *Le Système d'innovation technologique des agroénergies de la canne à sucre, un outil de développement durable au Brésil, quels enseignements pour la formation des politiques de développement liées au capital naturel en Afrique de l'Ouest ?*, 2017,
  - Bo Chen, *Stratégies et management de l'innovation de rupture dans les pays émergents : le cas du véhicule électrique en Chine*, 2018,
  - Giulia Marcocchia, *Projects as the enablers of ecosystem's emergence : The case of the connected autonomous mobility*, 2019;
- de renforcer nos liens académiques dans le monde entier et de mobiliser la recherche internationale autour de nos besoins :
  - coopération avec UC Berkeley sur le lancement TWIZY USA,
  - liens avec la Wharton School, University of Pennsylvania, Columbia University et diverses universités japonaises, chinoises et africaines.

Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI)

Depuis sept 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 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 (le Conseil départemental des Yvelines et les communautés d'agglomération de Versailles Grand Parc et de Saint-Quentin-en-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 53 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 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 11,5 millions d'euros, dont une mise à disposition de quatre à six experts en continu. VeDeCom continuera à jouer un rôle majeur dans l'écosystème français de la recherche sur le domaine de la mobilité durable et Renault maintiendra un investissement annuel de l'ordre de 1,7 million d'euros.

2.3.1.2 À travers des solutions innovantes

DPEF14a

Le Groupe Renault est engagé, depuis plus de 10 ans, dans le développement de la mobilité électrique à grande échelle. Pionnier en Europe, il annonçait dès 2009 la commercialisation d'une gamme complète de quatre véhicules abordables 100 % électriques avant 2012, et tenait sa promesse. Depuis, il renouvelle son offre pour encore plus de performance, l'étoffe de nouveaux modèles électriques, et l'élargit avec des modèles électrifiés, qu'ils soient hybrides ou hybrides rechargeables. D'ici 2022, tous les nouveaux modèles auront une version électrique ou électrifiée.

Car l'objectif du Groupe Renault est simple : mettre la mobilité électrique à la portée de tous, en répondant aux besoins de chacun.

Parallèlement au développement des véhicules électriques pour les particuliers, professionnels et les flottes, nous travaillons également avec les territoires pour construire des solutions de mobilité adaptées aux besoins de nos différents clients.

A. Le Groupe Renault, pionnier du véhicule électrique

La mobilité électrique est la meilleure réponse immédiatement disponible pour accélérer la transition énergétique, lutter contre le réchauffement climatique et améliorer la qualité de l'air en ville.

Le Groupe Renault commercialise une gamme de véhicules électriques depuis fin 2012. Cela a donné au Groupe une avance précieuse par rapport aux nouveaux venus sur le marché, notamment en ce qui concerne les problématiques liées à la vente et à l'après-vente.

Aujourd'hui près d'un véhicule électrique sur cinq vendus en Europe est un Renault.

En 2020, sur le marché électrique européen, la marque Renault double ses ventes et confirme son leadership avec 115 888 véhicules électriques vendus. ZOE est la voiture électrique la plus vendue avec une croissance de 114 % à 100 657 unités.

En plus de sa gamme européenne, le Groupe commercialise aussi la berline RSM SM3 Z.E. vendue en Corée, ainsi que la citadine Renault City K-ZE en Chine.

En 2020, le Groupe a lancé une version électrique de la citadine TWINGO, et a présenté Dacia SPRING, le premier véhicule électrique de la marque Dacia qui sera commercialisé à partir de 2021. Le Groupe a également présenté sa vision de la mobilité électrique de demain à travers le showcar MEGANE eVision qui préfigure le futur VE compact du Groupe.

MEGANE eVision est conçue sur la base de la plateforme Alliance CMF-EV. Nativement et exclusivement conçue pour le 100 % électrique, cette nouvelle plateforme repousse les limites de la modularité. Elle permettra le lancement de plusieurs véhicules aux usages et aux gabarits variés, notamment grâce à la possibilité d'implanter des batteries de différentes tailles et à différentes hauteurs. Tirant pleinement parti des spécificités de la mécanique électrique, cette plateforme apportera également à chacun de ses modèles une habitabilité digne du segment supérieur.

La version de série de MEGANE eVision sera présentée en 2021.

Depuis 2020, le Groupe Renault dispose d'une offre complémentaire avec des versions hybrides et hybrides rechargeables sur ses best-sellers CLIO, CAPTUR et MEGANE. La toute nouvelle Renault ARKANA hybride a également été présentée pour une commercialisation à partir de 2021 en Europe.

Pour le Groupe Renault la vision électrique va bien au-delà de la voiture. Ainsi, le Groupe investit dans le développement des écosystèmes qui favorise la transition énergétique et améliore la mobilité électrique. Avec les projets ***Advanced Battery Storage*** en France et Allemagne, et ***SmartHubs*** au Royaume-Uni, il initie deux chantiers majeurs en Europe qui utilisent des technologies de batteries de seconde vie. Objectif : gérer les écarts entre la consommation et la production d'électricité afin d'augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique.

Le Groupe a également noué un partenariat avec la Compagnie Seine Alliance et l'intégrateur GreenVision afin d'électrifier une flotte de bateaux qui circule sur la Seine grâce aux batteries seconde vie des véhicules électriques Renault.

Enfin, sur l'archipel de Madère, le Groupe Renault s'est associé à EEM (Empresa de Electricidade da Madeira) et The Mobility House pour que 99 % de l'énergie de l'île de Porto Santo soit renouvelable d'ici 2030. Le projet est composé des véhicules électriques bidirectionnels (V2G) qui peuvent interagir avec le réseau électrique en fonction des besoins de celui-ci, d'une flotte de véhicules électriques (Renault ZOE et KANGOO Z.E.), ainsi que des batteries seconde vie pour le stockage stationnaire d'énergie.

B. Accélérer le développement dans les nouvelles mobilités et nouer des partenariats stratégiques

Le Groupe Renault a mis en place fin 2019 une direction dédiée aux nouvelles mobilités, complétée d'une nouvelle structure d'investissements, Renault M.A.I *(Mobility as an Industry)*. Ceci est le résultat d'un process d'apprentissage (« *test & learn* »), démarré quatre ans plus tôt dans le développement de nouveaux services de mobilité comme les services d'autopartage Renault Mobility en France ou encore Zity, et en réalisant des acquisitions et des prises de participation ciblées dans diverses start-ups spécialisées dans le domaine des services de mobilité (Karhoo, iCabbi).

En septembre 2020, le Groupe a annoncé un projet d'évolution de son organisation autour de quatre *Business Units* dont une dédiée

aux nouvelles mobilités. Ce projet vise à créer une organisation plus simple et plus orientée vers les résultats, tout en renforçant la cohésion et le sentiment d'appartenance des équipes ainsi regroupées.

L'objectif de la direction est de fédérer les différents acteurs autour de ces enjeux, par des partenariats stratégiques et ambitieux. Elle se positionne en tant que partenaire privilégié des villes, des collectivités locales, des autorités régulatrices et des opérateurs de transports. **Objectif : favoriser des mobilités au service des consommateurs et répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques des territoires.**

L'ambition du Groupe Renault est d'inventer de nouvelles mobilités et de nouveaux écosystèmes non seulement en milieu urbain, mais dans l'ensemble des territoires, au profit des espaces périurbains et en faveur du désenclavement des zones rurales en France et dans le monde. Cette approche s'inscrit dans la culture industrielle du Groupe Renault, qui a toujours su innover et avoir un temps d'avance. Elle implique aussi de développer de nouveaux métiers et d'investir des segments de marché inexplorés et durables.

En 2050, selon l'ONU, la population mondiale atteindra 9,8 milliards d'habitants, et près de 70 % habiteront en milieu urbain, contre 55 % aujourd'hui, ce qui représentera 2,5 milliards de citadins supplémentaires. Cette perspective donne la mesure des défis immenses qui se présentent en matière de qualité de vie, d'inclusion, d'urbanisme, d'habitat, de transports et de santé dans les villes, comme d'accessibilité à ces nouvelles mobilités hors des villes.

Sur le terrain de la mobilité, de nouveaux usages et de nouvelles technologies se répandent, qui interrogent la place et le statut de l'automobile individuelle. De plus en plus, le marché se structure en fonction des usages de consommateurs qui recherchent moins la propriété d'un véhicule qu'une offre multimodale, innovante, connectée, plus écologique et adaptée à la diversité de leurs besoins.

La ville de demain sera donc plus intelligente, plus inclusive, 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, véhicules à la demande (VTC, taxis…) ou encore robots-véhicules.

Opérateur de mobilité durable et non plus seulement constructeur automobile, le Groupe Renault travaille pour développer un vaste champ de solutions partagées et écoresponsables : l'autopartage, le transport à la demande, la location courte durée ou encore le covoiturage.

Aujourd'hui en Europe, plusieurs services d'autopartage opérés par des partenaires du Groupe utilisent des véhicules électriques Renault, et **le Groupe Renault est leader de l'autopartage électrique en Europe**. Ainsi, ce sont près de 10 000 véhicules électriques qui sont mis à disposition des utilisateurs des services d'autopartage dans la plupart des capitales européennes. Le Groupe adapte son offre au contexte de chaque ville, et propose des solutions en *free-floating* comme en boucle.

Parmi les divers types d'autopartage, la tendance est au ***free-floating*** qui permet à l'utilisateur de garer son véhicule où il le souhaite dans une zone géographique définie. Il s'agit d'une des options retenues par le Groupe Renault. Ainsi, le Groupe opère sous la marque **Zity**, à travers sa joint-venture avec le groupe espagnol Ferrovial, un service d'autopartage avec une flotte de 725 ZOE à Madrid depuis 2017, et 500 ZOE à Paris depuis mai 2020. Le service Zity s'opère avec un protocole sanitaire très strict, rassurant pour les clients qui cherchent un mode de transport individuel pendant la crise sanitaire de la COVID-19.

Le Groupe a également développé un service de location courte durée – **Renault Mobility** – qui permet de louer des véhicules du Groupe. L'offre Renault Mobility s'appuie sur le réseau Renault.

En France, Renault Mobility propose la location des véhicules directement chez les concessionnaires et dispose également de 2 000 voitures accessibles 24/7 grâce à une application mobile.

Par ailleurs, Renault Mobility permet également aux entreprises de développer l'autopartage auprès des collaborateurs afin d'optimiser le taux d'utilisation de leur flotte. Le Groupe a aussi noué des partenariats avec des enseignes comme Ikea ou Leroy Merlin afin de proposer le service à leurs clients. Aujourd'hui, Renault Mobility est aussi disponible en Italie pour le programme véhicule de remplacement du réseau Renault, et le déploiement est en cours sur d'autres marchés en Europe.

Enfin, le Groupe propose également une offre d'autopartage en marque blanche, commercialisée sous la marque **Glide**.

La voiture est déjà électrique et connectée : demain elle pourrait aussi être autonome, aux bénéfices d'une circulation apaisée, plus fluide, et d'une amélioration de la sécurité. Le développement de voitures et navettes autonomes permettra d'accélérer l'essor de services de mobilité électrique, autonome et partagée. Ils favoriseront la complémentarité entre les modes de transport, la multimodalité et rendront le système global plus propre, plus sûr, plus accessible, plus efficace et plus efficient.

De 2017 à 2020, le Groupe Renault a expérimenté, avec des partenaires publics et privés, des services de mobilité électrique, autonome et partagée délivrés par des prototypes Renault ZOE Cab autonomes :

- **projet TORNADO à Rambouillet** : expérimentation de solutions de conduite autonome, de technologies et d'infrastructures en zone peu dense. Les roulages se sont déroulés sur un parcours de 13 km illustrant un scénario de liaison directe entre la gare de Gazeran et la zone d'activités Bel Air à Rambouillet, représentatif des spécificités des zones périurbaines et rurales ;
- **« Rouen Normandy Autonomous Lab »** : première expérimentation en Europe d'un service de mobilité autonome, partagée et à la demande sur route ouverte, en extension du service de transport public existant. Les tests ont été réalisés sur trois parcours desservant différents points d'arrêt sur l'ensemble du quartier dit « Technopôle du Madrillet » ;
- **« Paris-Saclay Autonomous Lab »** : expérimentation de services pour une mobilité plus intelligente, électrique, autonome, partagée et à la demande, en complément des modes de transport présents sur le territoire de Paris-Saclay. Il s'agissait de tester un service de mobilité point à point pour les déplacements du quotidien sur le campus urbain Paris-Saclay.

Le Groupe Renault poursuit ses recherches autour de la mobilité autonome et participe, via le consortium **SAM (Sécurité et Acceptabilité de la conduite et de la Mobilité autonome)** coordonné par la PFA – la plateforme française de l'automobile – au **Projet EVRA (Expérimentation du Véhicule Routier Autonome)** lancé par l'ADEME dans le cadre du Programme d'Investissements

d'Avenir (PIA), qui s'inscrit au cœur de la stratégie nationale de développement des véhicules autonomes. Son objectif est de concourir au développement de méthodologies de validation de la sécurité, à l'amélioration des connaissances sur les usages, l'acceptabilité et les impacts sociétaux. Les travaux du Groupe Renault consisteront notamment en des expérimentations de services de voitures, à la demande, électriques, autonomes et partagées type transport public collectif et transport public particulier, dans le centre-ville de Rouen et sur Paris-Saclay.

En juin 2019, **Groupe Renault, Nissan Motor Co. et Waymo** ont conclu un accord exclusif portant sur une première phase d'exploration couvrant tous les aspects relatifs aux services de mobilité autonome pour le transport des personnes et la livraison de biens, en France et au Japon. Cet accord réunit les forces des trois partenaires et étend leurs expertises via l'évaluation des opportunités marché et un travail de recherche conjoint sur les questions commerciales, légales et réglementaires liées aux offres de services de mobilité en France et au Japon.

Depuis 2017, le Groupe Renault propose également une gamme de produits destinés aux clients professionnels dans le cadre des **transports à la demande :**

- **Karhoo** réunit des flottes de taxis et VTC agréées partout dans le monde avec des opérateurs de transport et du tourisme afin de créer des solutions globales de mobilité. Sa plateforme Mobility Exchange offre des options d'intégration simples (API, SDK et microsites en marque blanche) permettant aux partenaires de proposer rapidement la commande de taxis dans leurs applications web et mobiles ;
- le Groupe continue à soutenir le développement d'**iCabbi**, éditeur de systèmes de gestion de flottes de taxis, qui est maintenant l'un des plus importants fournisseurs de dispatch au monde (position de leader aux États-Unis, au Canada, en Irlande et dans le segment des entreprises (> 500 voitures) au Royaume-Uni (n° 2), avec notamment l'acquisition d'Original Software (Brésil) et Mobile Knowledge (Canada). Les clients d'iCabbi ont effectué 130 millions de trajets au cours des 12 derniers mois en utilisant le système iCabbi, utilisé par plus de 80 000 taxis/VTC ;
- en France, outre sa plateforme de covoiturage interne destinée à ses salariés, le Groupe Renault s'est associé à **Klaxit**, appli #1 du covoiturage domicile-travail. Depuis 2014, les collaborateurs du Technocentre peuvent partager leur trajet directement via l'application. Ils trouvent ainsi aisément de nouveaux covoitureurs et font des économies sur leurs trajets du quotidien. De manière générale, Renault travaille à améliorer l'expérience de covoiturage en étudiant des solutions d'interfaces entre les opérateurs de covoiturage, ses véhicules connectés et outils digitaux ;
- par ailleurs par l'intermédiaire de sa société d'investissement MOBILIZE Invest, Renault soutient ECOV qui construit avec les collectivités locales des lignes de covoiturage spontané et dynamique, fiables et accessibles à tous dans les territoires périurbains et ruraux ;
- enfin, **Alliance Ventures,** fonds d'investissement de Renault-Nissan-Mitsubishi Motors Corporation créé en janvier 2018, a également pris des participations dans **Transit**, application de multimodalité (MaaS) permettant à un utilisateur de choisir parmi différents modes de mobilité celui qui lui convient le mieux pour réaliser un trajet, et Coord, qui facilite l'analyse, le partage et la collecte de données portant sur les trottoirs (ou curbs), afin d'offrir aux partenaires et villes des solutions permettant de mieux gérer les différents services de mobilité.

C. 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, 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…

Le Groupe 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 partenaire de la start-up LaVilleE+ pilotée par la Société Générale afin d'accompagner la création des villes de demain pour qu'elles soient humaines, inclusives et durables. LaVilleE+ travaille sur trois axes différenciants, une approche par l'impact, la concertation par le jeu et une approche holistique – 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.

INCIT-EV est un projet-test européen de solutions de charge innovantes pour les véhicules électriques. Son objectif est d'encourager le développement de la mobilité électrique en partant de la compréhension des attentes des utilisateurs et en développant des technologies de charge adéquates. Le projet, qui s'étend de janvier 2020 à décembre 2023 (48 mois), se divise en deux phases : une phase d'étude et de préparation, puis une phase dite « de démonstration » où sept technologies seront testées en conditions réelles à partir du second semestre 2022. Initié et coordonné par le Groupe Renault, le projet, soutenu et financé par le programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne, réunit 33 acteurs et partenaires d'horizons volontairement variés (industriels, universités, instituts, villes, start-ups, PME), tous experts dans leur domaine.

Le Groupe 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 partage librement son expertise dans ce domaine à travers de nombreuses tables rondes ou séminaires thématiques.

2.3.2 S'engager pour la sécurité routière

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'OMS (Organisation mondiale de la santé), on déplore chaque année 1,35 million de tués sur les routes du monde et 50 millions de blessés. En l'absence d'initiatives concertées et efficaces, l'OMS estime que les accidents de la route resteront parmi les dix premières causes 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 RSE.

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.

2.3.2.1 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 le 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 du Groupe 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
Le Groupe 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

SENSIBILISER

Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge et que les enfants sont aussi des usagers de la route, le Groupe 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 2020-2021.

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. Il intègre aussi les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité. Disponibles en kits papier, les outils pédagogiques sont accessibles sous forme d'applications pour téléphones et tablettes numériques, de « *serious game* » sur PC/MAC et connaissent leur première déclinaison en réalité virtuelle.

Le « *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/). De plus, le concours international « Tes Idées, Tes Initiatives » permet aux enfants du secondaire de devenir acteurs de leur sécurité et de leur mobilité. Malgré le contexte sanitaire extrêmement contraignant, l'édition 2019-2020 a permis de mettre en lumière 55 initiatives très concrètes, mises en application par plus de 1 500 étudiants de 16 pays.

Tes Idées Tes Initiatives : un programme éducatif sur la sécurité routière et la mobilité durable, destiné aux adolescents

Lancé en 2011, le cœur du projet est un concours international mis en avant dans les écoles de quatre continents. 578 projets ont été réalisés en neuf éditions, par plus de 14 000 étudiants, dans 34 pays d'Afrique, d'Amérique, d'Asie et d'Europe.

L'approche, basée sur la participation et la compétence à agir, est structurée en deux étapes : recherche et identification d'un problème dans la communauté (Tes Idées), développement d'une campagne pour le résoudre et évaluation de son impact (Tes Initiatives).

L'édition 2019-2020 aura récompensé trois collèges, espagnol, marocain et russe. Leurs projets respectifs ont traité les thèmes des effets dévastateurs de l'alcool au volant, la promotion de la conduite responsable des deux-roues motorisés et la transformation d'un parc en lieu de divertissement sûr pour les habitants.

Le programme Tes Idées Tes Initiatives a reçu le Prix international de la Sécurité routière Prince Michael en décembre 2019.

Global road safety partnership

GLOBAL ROAD SAFETY PARTNERSHIP

Le Groupe Renault a continué de soutenir en 2020 les actions du GRSP, une ONG hébergée par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Cette organisation réunit 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 2020, le GRSP intervenait dans plus de 40 pays à travers le monde grâce à de larges réseaux nationaux de volontaires.

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, le Groupe 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 88 étudiants (boursiers et non boursiers) de suivre les 18 mois d'enseignement théorique et pratique.

La sécurité des collaborateurs

Le Groupe 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 le Groupe Renault depuis de nombreuses années. En France, le Groupe 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 ». Depuis 2018, cette charte du conducteur sert de base à un e-learning à destination des collaborateurs du Groupe à travers le monde. Il vise à accompagner et responsabiliser les salariés dans leurs trajets professionnels, domicile/travail et lors de leurs missions. Disponible initialement en français, anglais et espagnol, cette formation digitale s'est élargie cette année aux Brésiliens. D'autres langues dont l'arabe sont prévues.

C'est également dans ce cadre que le Groupe 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 novembre 2020, à l'occasion de la semaine de la sécurité routière au travail, des actions de sensibilisation ont été menées sur de nombreux sites industriels et tertiaires.

Prévenir, corriger, protéger



PRÉVENIR



CORRIGER



PROTÉGER

Le Groupe 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 23 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 Groupe Renault – Groupe PSA) a permis au Groupe 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, le Groupe 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 peuvent alerter le conducteur d'un danger, l'assister dans ses manœuvres correctrices ou encore freiner lors que la collision est imminente, en lieu et place du conducteur si celui-ci n'a pas réagi. 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. Le Groupe Renault ne se veut pas un précurseur dans le domaine, qui, du fait des coûts de ces systèmes liés à la technologie, pénètre le marché par le haut de gamme. Toutefois, le Groupe a l'ambition de les rendre accessibles au plus grand nombre sans en dégrader la performance, tout en travaillant à leur intégration dans le véhicule. D'autres ADAS, en revanche, se positionnent dans la lignée de l'histoire du Groupe Renault (le Groupe 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, MEGANE IV et KOLEOS. De nouveaux systèmes sont en préparation, qui bénéficient des progrès extrêmement rapides des capteurs et de l'électronique embarquée. En 2016, SCENIC 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 ont été améliorés avec le renouvellement du segment B CLIO/CAPTUR lancés en 2019 qui a obtenu 5 étoiles Euro NCAP avec des ADAS de dernière génération ayant permis à CLIO d'être élue meilleure voiture de sa catégorie..

Le Groupe Renault met à la disposition de ses clients plus de 10 000 vidéos pédagogiques (17 langues et 22 pays) qui présentent les fonctionnalités et les technologies des véhicules des marques Renault, Dacia et Alpine, dont les ADAS.

Le site https://www.e-guide.renault.com/portail/ a accueilli 3,5 millions de visiteurs depuis 2017 et les tutoriels, disponibles en 17 langues et à destination de 22 pays, ont été vus près de 17 millions de fois.

Secourir



SECOURIR

Officialisant une relation de longue date initiée entre ces deux acteurs majeurs de la mobilité durable, le Groupe Renault est devenu en 2012 partenaire officiel de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF).

En septembre 2018, la Fondation Renault a renouvelé son engagement et son soutien pour trois ans 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 RSE un lieutenant-colonel du SDIS 78 (service départemental d'incendie et de secours du 78) pour une durée de trois 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.

Le Groupe Renault a organisé un séminaire destiné à 350 sapeurs-pompiers de France et de 10 pays d'Europe, tous spécialisés en secours routier, afin de partager avec eux toutes les nouvelles avancées technologiques de ses véhicules pouvant les impacter lors de leurs interventions. L'introduction a été assurée par le délégué interministériel à la sécurité routière et de nombreux échanges techniques avec les métiers de l'Ingénierie ont suivi. Ce séminaire a

été suivi d'une journée spécialement dédiée aux sapeurs-pompiers étrangers pour qu'ils puissent s'entraîner sur une dizaine de véhicules de nouvelle génération de la gamme mis à leur disposition, sur un site du SDIS des Yvelines. Ces manœuvres de désincarcération ont été possibles grâce au partenariat constructif du Groupe Renault avec tous les fournisseurs de matériels de désincarcération.

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.

Chaque nouveau modèle de véhicule de la gamme est accompagné d'une **fiche d'aide à la décision** (format ISO 17840) destinée aux sapeurs-pompiers en intervention, ainsi que d'un **ERG (*emergency response guide*)** de format ISO 17840 pour les modèles à énergie alternative.

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 comme TWINGO électrique et Spring électrique, quand la puissance de la batterie de traction le nécessitera. C'est le cas pour les versions hybrides rechargeables de CAPTUR et MEGANE.

Le *fireman access* est une pièce 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 quelques minutes, contre plus d'une heure en son absence. **Le Groupe Renault est actuellement le seul constructeur automobile à proposer cette solution technique aux pompiers.** Chaque nouveau modèle équipé d'un *fireman access* subit un test de brûlage pendant son développement pour s'assurer de l'efficacité de ce système. Ainsi en 2020, plusieurs sessions de brûlage ont eu lieu avec les pompiers du SDIS 78 pour confirmer le bon fonctionnement du *fireman access*.

Le système de déconnexion de la batterie de traction (HT) est positionné directement sur la batterie afin de garantir une sécurité électrique totale à tous les intervenants, y compris aux services de secours.

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 le Groupe 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 menées en 2020 :

- mise en place d'études de conception pour garantir la meilleure position du *service plug* et du *fireman access* sur les futurs véhicules électriques et véhicules hybrides de la gamme Renault ;
- suivi et garantie de la prise en compte par l'ingénierie des premières règles de conception destinées aux interventions d'urgence des sapeurs-pompiers sur nos véhicules hybrides et électriques ;
- vérification systématique du bon comportement au feu de nos véhicules électriques et hybrides ;
- participation à des visio conférences pour partager nos connaissances sur les véhicules à énergie alternative auprès du monde des secours ;
- participation active à la prise en compte par l'Euro NCAP des interventions des pompiers après accident pour définir le futur protocole pour 2023 ;
- **don de plus de 600 véhicules de dernière génération aux sapeurs-pompiers de France et d'Europe en 2020** pour contribuer à améliorer leurs formations de secours routier ;
- rédaction de trois articles techniques dans les magazines destinés aux sapeurs-pompiers.

2.3.2.2 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 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 européenne des principes 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 a été déployé dans le cadre du projet collaboratif SCOOP@F.

Des véhicules partiellement automatisés, avec des premiers cas d'usage simples, ont vu le jour dans la gamme Renault.

2.3.2.3 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** ;
- 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. Ils 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.

2.3.3 L'usine en mouvement

Avec 38 usines dans le monde, le Groupe Renault dispose d'un système industriel résolument ancré dans le futur prêt à répondre aux nouveaux enjeux de l'automobile et aux attentes des clients. Nouveaux métiers, nouveaux savoir-faire, nouveaux outils… la révolution 4.0 est le moteur d'une usine connectée, agile et compétitive, qui place l'humain, c'est-à-dire tout salarié de l'entreprise, au cœur du système. Dans ce nouveau monde, notre objectif est d'assurer la satisfaction de nos clients en produisant et en livrant des véhicules de qualité dans le respect du délai annoncé au client. Compétitivité de nos usines et bien-être de nos collaborateurs sont deux axes majeurs de l'industrie 4.0 dans le Groupe Renault.

2.3.3.1 Transformation digitale

L'automobile est en pleine mutation avec la montée en puissance des véhicules électriques, l'arrivée du véhicule autonome et connecté, la personnalisation… Pour répondre à cette révolution, l'industrie automobile doit s'adapter pour assurer la fiabilité et la traçabilité complète de ses productions.

Le Groupe Renault a choisi de digitaliser son système industriel pour épauler ses employés, fabriquer des véhicules connectés et personnalisés et renforcer la place du client dans l'usine. À travers cette démarche, l'entreprise a un double objectif : garantir la qualité des véhicules et la compétitivité de ses usines.

Une grande diversité d'outils digitaux et mobiles sont mis en place pour simplifier le quotidien des employés, leur permettant d'accomplir leur travail, de s'informer sur la vie de l'entreprise ou d'assurer les tâches quotidiennes dans les meilleures conditions :

- le pilotage en temps réel des usines et de la chaîne d'approvisionnement permet de rendre l'outil de production encore plus efficient ;
- des technologies sont déployées pour assurer une traçabilité totale des pièces et accélérer significativement les flux logistiques ;
- de nombreuses innovations sont mises en place dans l'ingénierie de production, de la conception numérique au prototypage en passant par les revues de projet digitales, pour mettre en place un système industriel flexible et au coût maîtrisé.

2.3.3.2 Les femmes et les hommes au cœur des usines du Groupe Renault

Les équipes *manufacturing* comptent plus de 115 000 collaborateurs dans le monde. Plus agiles, plus réactifs et formés aux nouvelles technologies, les employés se concentrent sur des interventions à plus forte valeur ajoutée et profitent de ces innovations pour être délestés de certaines opérations. Ils exercent de moins en moins de tâches pénibles, celles-ci ayant vocation à disparaître progressivement.

Dans le but d'accélérer la digitalisation du système industriel du Groupe Renault et le déploiement de l'industrie 4.0, le Groupe Renault et Google Cloud ont annoncé le 9 juillet 2020 un partenariat visant à partager leur expérience industrielle et technologique. Le savoir-faire du Groupe Renault dans la construction automobile, associé à l'expertise de Google Cloud en *smart analytics*, en *machine learning* et intelligence artificielle, favorisera la création de nouvelles solutions industrielles.

Les deux entreprises mettent en place aussi conjointement un programme de formation visant à développer les compétences des collaborateurs du Groupe Renault dans le digital.

2.3.3.3 Une Re-Factory à Flins : un projet inédit dans l'industrie

En novembre 2020, le Groupe a annoncé la transformation de son site de Flins pour créer la Re-Factory, première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité, avec un objectif de bilan CO_2 négatif à 2030 (voir aussi en 2.2.3 B « Ressources et économie circulaire ».

Ce projet, qui s'inscrit dans la stratégie de transformation du Groupe, permettra à Renault de profiter d'un gisement de valeur en pleine croissance tout en réaffirmant son ancrage industriel en France. Comme le Groupe s'y est engagé, la RE-FACTORY accueillera les activités de rénovation de Choisy-le-Roi. Le Groupe Renault prévoit des dispositifs d'accompagnement et de formation des salariés de Flins et Choisy-Le-Roi pour développer les compétences et a pour objectif d'**employer plus de 3 000 personnes sur le site d'ici à 2030.**

2.3.4 Un réseau mondial de correspondants RSE

La Direction de la 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. En raison de la crise sanitaire, la Convention RSE annuelle qui réunit habituellement l'ensemble des correspondants RSE n'a pu avoir lieu. En revanche, la DRSE a organisé avec l'ensemble de ses correspondants RSE, neuf webinars, d'avril à juin, pour partager expériences et *best pratices* mais aussi pour agir de manière coordonnée dans ce contexte inédit.

Mobilize Days : un rendez-vous annuel dédié à la RSE dans le Groupe

La Direction de la RSE a organisé pour la troisième année consécutive au début du mois de juillet 2020, la semaine de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein de l'ensemble du Groupe Renault. L'événement est baptisé « Mobilize Days » ou « Mobilize Week » selon les pays. Le thème 2020 de ces journées, portait cette année sur la valorisation des nombreux engagements solidaires des collaborateurs, et les actions menées pour lutter contre la COVID-19.

Contrairement aux années précédentes, aucun événement n'a pu être organisé en présentiel : la semaine RSE a donc été totalement digitale. Les formations en e-learning ont été privilégiées, avec des thématiques telles que la sécurité routière, l'égalité femmes-hommes, les gestes de premiers secours. Mais avant tout, cette semaine RSE 2020 a été l'occasion de mettre en lumière les collaborateurs, individuellement ou au sein de groupes constitués spontanément pendant la crise, qui ont œuvré pour fournir masques, visières, gel hydroalcoolique et autres matériels aux équipes médicales de leurs régions. Tous les pays d'implantation commerciale et industrielle du groupe Renault ont participé activement à l'élan de solidarité (voir 2.1.8).

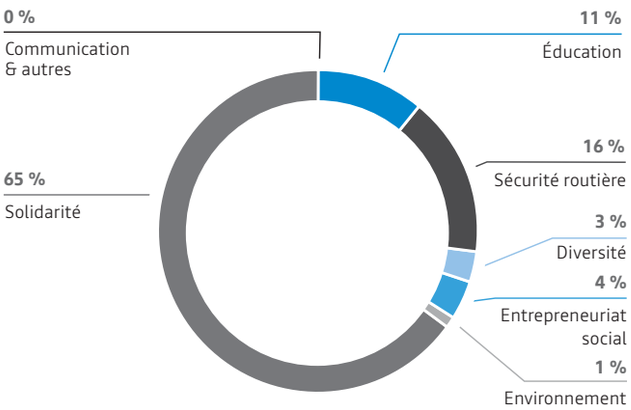
Chiffrage des éléments sociétaux

En 2020, le nombre d'actions RSE relevées dans le Groupe est resté proche de celui enregistré l'an dernier à 355 (contre 395 en 2019) malgré la crise sanitaire et la fermeture pendant plusieurs semaines des sites du Groupe.

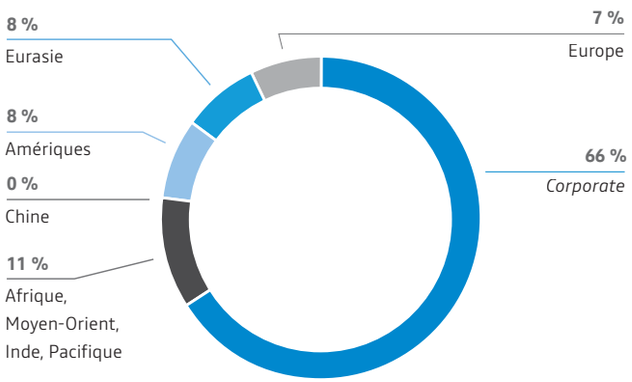
Les précisions sur le périmètre de *reporting* figurent en 2.6.3.1.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIALE ET SOCIÉTALE PAR INVESTISSEMENTS

PAR ENGAGEMENT

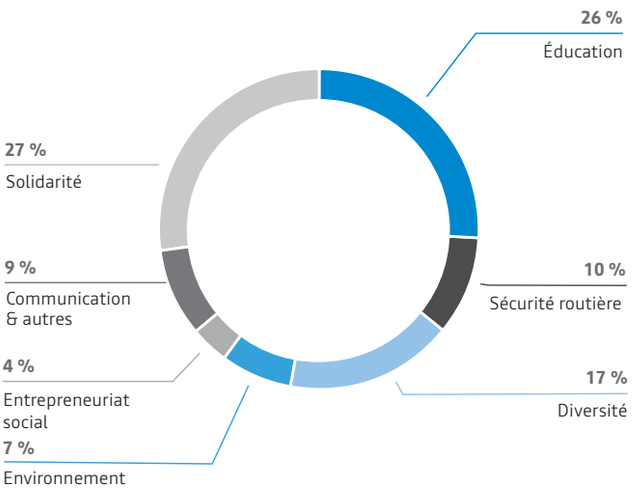


PAR RÉGION

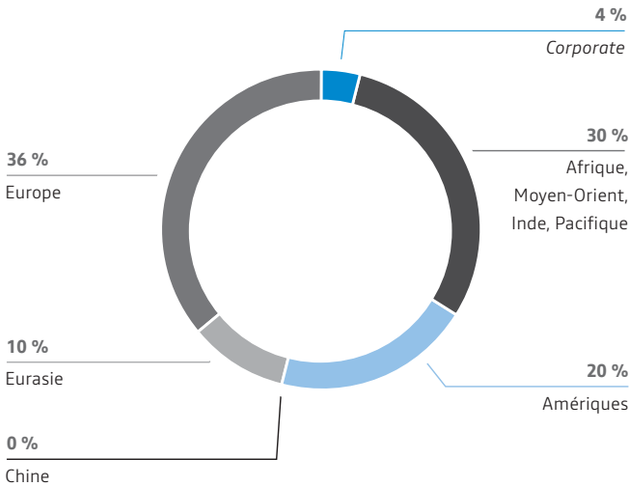


RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIALE ET SOCIÉTALE PAR NOMBRE D'ACTIONS

PAR ENGAGEMENT



PAR RÉGION



La politique environnementale de Renault 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**	**AMI-Pacifique**	**Amériques**	**Chine**	**Eurasie**	**Europe**	**Total**
Total	**355**	4 512 800	765 061	541 873		580 271	485 560	6 885 565
Fondation Renault [1] (Corp.)		3 668 000						3 668 000
Éducation	93		232 495	228 359		12 000	284 322	757 176
Sécurité routière	33	844 800	119 338	16 595			96 512	1 077 245
Diversité	61		115 501	33 747			39 968	189 216
Entrepreneuriat social	16			253 862				253 862
Environnement	24		18 403	2 056		55 000	25 558	101 017
Communication & autres	32			6 463		6 280	1 500	14 243
Solidarité [2]	96		279 324	791		506 991	37 700	824 806

(1) Montant de la dotation annuelle de la Fondation d'entreprise Renault.
(2) Budget principalement dédié à des actions solidaires réalisées dans le contexte de la crise sanitaire.

2.4 NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

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.

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, comprenant AVTOVAZ et hors start-up de mobilité, couvrant 99,8 % des effectifs du Groupe ;
- périmètre des filiales consolidées par intégration globale (hors start-up de mobilité), couvrant 97,2 % 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. Les indicateurs santé-sécurité couvrent 100% du périmètre à l'exception des start-up de mobilité, de Tandil et des filiales du groupe AVTOVAZ, hors Izhevsk, et couvrant ainsi 95,9% des effectifs du Groupe.

Le processus de collecte des données, les définitions et les modes de calcul des indicateurs sont détaillés en annexes sociales 2.6.2.

2.4.1 Promouvoir la diversité, favoriser le développement et l'engagement des salariés

En 2020, ce sont 170 158 femmes et hommes qui contribuent aux résultats du Groupe Renault dans les 150 entités et 39 pays dans lesquels il est implanté. Ils participent toutes et tous à rendre la mobilité durable et accessible à tous, partout dans le monde, grâce à leur engagement et à leurs compétences, tout en reflétant la richesse de la diversité de la société. Engagé pour une croissance durable et responsable, le Groupe Renault met en œuvre une politique de ressources humaines (RH) globale, équitable et compétitive. Les principes, standards et processus RH déployés garantissent un cadre de référence commun, source d'équité et de transparence pour l'ensemble des salariés. Afin de s'adapter en permanence aux transformations des métiers du secteur automobile et d'inventer la mobilité de demain, le Groupe décline sa vision globale dans une politique RH qui contribue à faire du Groupe Renault une entreprise agile, innovante, performante et apprenante. Cette politique, qui s'appuie sur le respect d'un dialogue social de qualité au niveau local comme au niveau global, est centrée sur cinq priorités :

- assurer une compétitivité durable, en préservant la santé et la sécurité des collaborateurs, dans le respect de l'éthique et de la compliance ;
- attirer et développer tous les talents ;
- développer un management qui responsabilise les équipes ;
- promouvoir une culture inclusive ;
- engager nos salariés et favoriser la qualité de leur expérience collaborateur.

2.4.1.1 Assurer les ressources et compétences nécessaires

Dans un contexte de révolution digitale et de ruptures technologiques accélérées, les besoins en compétence nécessaires à l'entreprise évoluent. Tous les niveaux de qualification sont concernés par ces transformations. De plus, l'identification des talents s'effectue sur un marché toujours plus concurrentiel ne se limitant pas au seul secteur automobile. Pour anticiper et s'adapter à ces mutations rapides, le Groupe Renault recrute 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.

A. Promouvoir Renault comme un employeur de référence

L'engagement employeur est fondé sur l'ambition du Groupe Renault d'assurer la mobilité durable pour tous. Cette ambition est renforcée par la promesse employeur, exprimée par le slogan global *Move our World Forward*.

L'attractivité du Groupe repose sur la capacité d'assurer une mobilité durable pour tous au sein d'une entreprise globale, humaine, créative et riche de son histoire renforcée par une alliance forte et unique dans l'industrie. Le Groupe Renault propose des parcours de carrières diversifiés dans un environnement de responsabilisation et d'inclusion. En 2020, le Groupe a maintenu ses investissements pour assurer une présence digitale RH et une utilisation des réseaux sociaux notamment le premier réseau social professionnel mondial, LinkedIn. De nouvelles vidéos des salariés, mettant en valeur certains métiers clés, ont été produites et publiées pour animer la présence digitale et mieux expliquer aux candidats les parcours possibles au sein du Groupe.

Au-delà du discours, ce sont les comportements et l'ambiance de travail qui font du Groupe Renault un employeur très attractif. C'est pourquoi tous les collaborateurs sont concernés. Dans ce cadre, l'équipe « Stratégie Employeur » a été créée en 2019 au sein de la Direction ressources humaines Groupe et travaille sur trois piliers : la Marque Employeur, l'expérience des salariés et l'inclusion et la diversité.



B. Optimiser l'allocation des ressources

L'année 2020 est marquée par une baisse des effectifs du Groupe dans le monde. Cette baisse, qui s'observe dans presque toutes les entités de la branche automobile, est principalement due à l'adaptation des effectifs de production à la demande des marchés, pour chaque produit et chaque zone géographique et aux efforts de productivité réalisés dans chacun des sites industriels.

Des plans d'optimisation ont également permis de faire baisser les effectifs indirects, en particulier en France, tout en assurant la capacité du Groupe à innover et développer les véhicules connectés, électriques, autonomes et partagés de demain.

a) Répartition des effectifs par Régions sur trois ans et effectif moyen DPEF1a DPEF1d

Périmètre du *reporting* social	2018	2019	2020	Part en 2020
GROUPE* (CDI + CDD)	**183 002**	**179 565**	**170 158**	
Europe	73 094	73 087	69 344	40,8 %
Dont France	*48 603*	*47 978*	*46 250*	*27,2 %*
Eurasie	78 271	74 773	70 963	41,7 %
Dont AVTOVAZ	*48 590*	*46 357*	*44 415*	*26,1 %*
Amériques	12 291	11 997	10 494	6,2 %
Chine	8	71	941	0,6 %
Afrique - Moyen-Orient - Inde - Pacifique	19 338	19 637	18 416	10,8 %
Effectif moyen Groupe sans AVTOVAZ	132 993	133 810	129 476	

* *Les expatriés sont comptabilisés dans leur pays d'origine.*

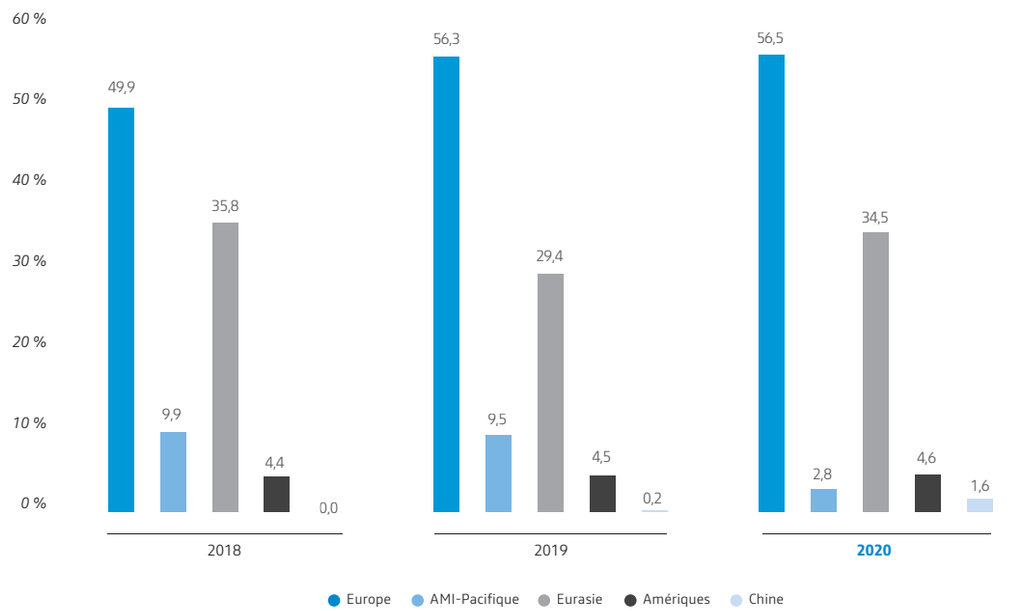
Au 31 décembre 2020, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe, incluant AVTOVAZ, s'élèvent à 170 158 personnes, dont 166 364 pour la branche Automobile et 3 794 pour la branche financière.

Les effectifs du Groupe sont présents dans 39 pays, regroupés en cinq Régions. Les « 11 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Slovénie, Turquie) représentent 93,1 % des effectifs totaux.

b) Répartition des recrutements DPEF1e

Le volume des recrutements a baissé de 35 % en 2020 par rapport à 2019 et s'établit à 13 197 personnes. Ce niveau de recrutement a permis de baisser les effectifs du Groupe pour les adapter aux conditions du marché automobile. Ces recrutements ont permis de renforcer les compétences nécessaires pour développer les solutions de mobilité de demain, et de renforcer les capacités de la branche financière à développer les nouveaux services et à s'adapter aux évolutions de la réglementation.

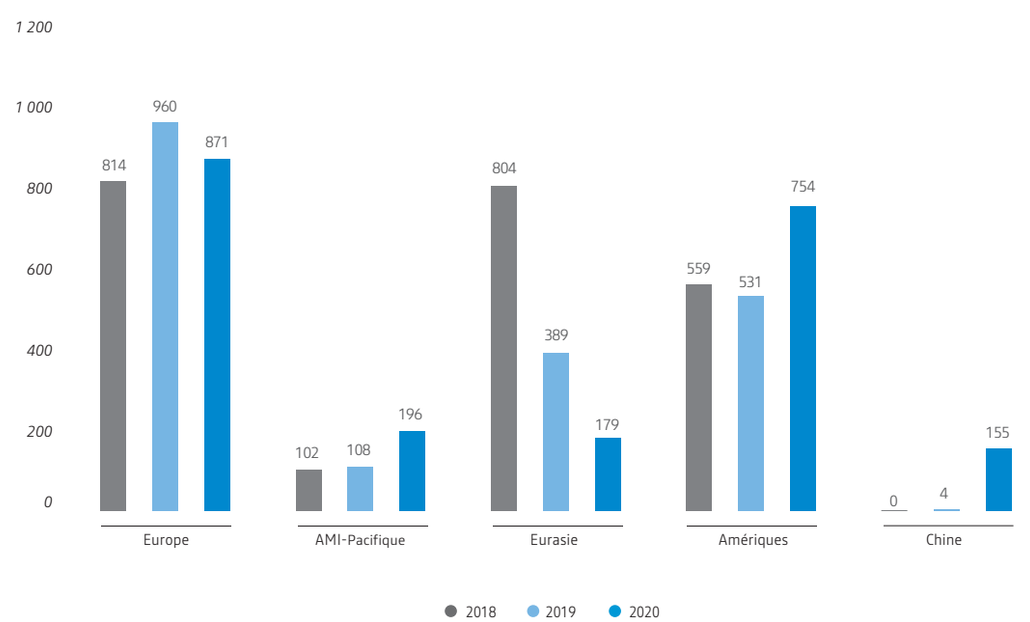
RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR RÉGION SUR TROIS ANS



c) Répartition des licenciements DPEF1f

Dans le même temps, le nombre de licenciements s'établit à 2 155 personnes, à un niveau proche de celui de 2019 (1 992).

RÉPARTITION DES LICENCIEMENTS PAR RÉGION

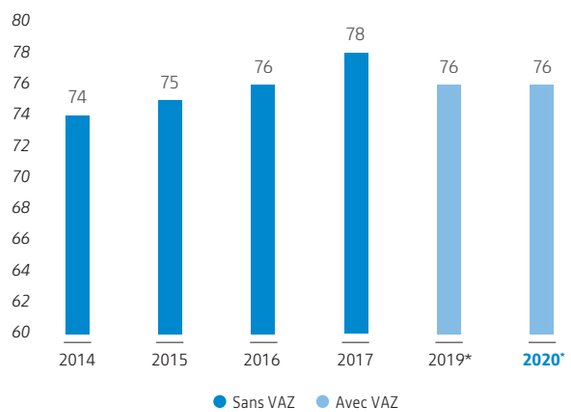


C. Enquête salariés

L'ensemble des salariés du Groupe Renault a été invité à s'exprimer sur leur engagement, à travers l'enquête salariés. Cette enquête anonyme est confiée à un cabinet indépendant, elle s'est déroulée du 24 février au 20 mars 2020.

Cette enquête permet à l'entreprise de prendre le pouls de la perception de ses salariés, à un instant donné sur différentes dimensions, et constitue un outil de feedback et de progrès pour les managers à tous les niveaux. Le taux de participation (88 % de répondants) reste très élevé malgré l'impact du contexte COVID-19. Les résultats témoignent d'un niveau d'engagement des salariés qui se maintient à un niveau élevé (76 %), tandis que l'indicateur « Conditions pour réussir » est en progression (+2 points). Sur l'ensemble des questions soumises aux salariés, 16 présentent des résultats en progression, 6 sont stables et 12 évoluent à la baisse.

RÉSULTATS ENGAGEMENT



**Les résultats incluent la société AVTOVAZ pour les années 2019 et 2020, tandis que ceux publiés précédemment n'incluaient pas AVTOVAZ.*

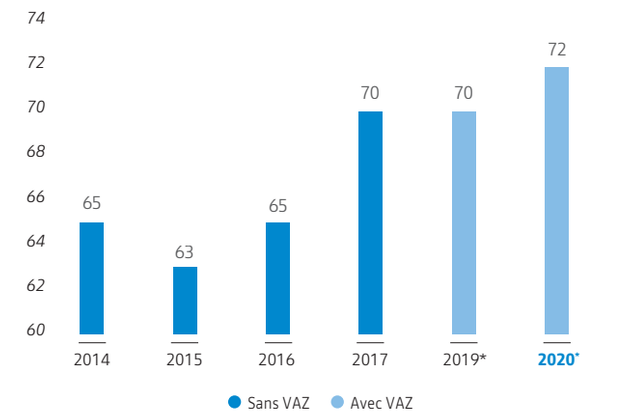
Des salariés toujours aussi engagés

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 (76 %), il est stable par rapport à 2019 et se situe à un niveau supérieur à la norme globale [(1)] (+10 points). La Corée du Sud se distingue avec un bond de 7 points gagnés par rapport à 2019, ainsi que la Russie (+5 points). Par ailleurs, 80 % des salariés se disent fiers de travailler pour l'entreprise et 72 % recommanderaient le Groupe Renault comme employeur.

Des conditions pour réussir

Le second indicateur, les Conditions pour réussir, correspond à la capacité du Groupe Renault à créer les conditions permettant aux salariés d'assurer au mieux leurs missions. Atteignant un niveau de 72 %, il augmente de 2 points par rapport à 2019 et se situe à un niveau de 5 points supérieur à la norme globale. Cette augmentation est particulièrement marquée en Corée du Sud (+10 points), en Russie (+8 points) et en Argentine (+6 points).

RÉSULTATS CONDITIONS POUR RÉUSSIR



**Les résultats incluent la société AVTOVAZ pour les années 2019 et 2020, tandis que ceux publiés précédemment n'incluaient pas AVTOVAZ.*

Des améliorations notables et des nouvelles dimensions

Parmi les points d'amélioration, au regard de l'enquête précédente, ressortent les questions portant sur la mise à disposition des ressources pour bien faire son travail : 69 % soit +6 points. Les progrès sont très sensibles en Russie (+14 points) et en Corée du Sud (+11 points). Des progrès sont également à souligner concernant la thématique Environnement de travail : 60 % (+3 points) avec des progrès particuliers au Portugal (+14 points) et en Corée du Sud (+12 points). Enfin sur la dimension « le travail permet aux salariés de bien utiliser leurs aptitudes et leurs compétences » : 80 % (+3 points), les progrès les plus marqués sont en Corée du Sud (+14 points) et en Russie (+9 points).

Parmi les nouvelles dimensions introduites dans l'enquête de cette année, le bon résultat sur l'indicateur Inclusion & Diversité, où la note de 75 % positionne le Groupe Renault à +1 % de la norme globale, reflète bien les nombreuses actions développées sur ce sujet par l'entreprise (cf. chapitre 2.4.1.2).

(1) Norme globale : référence basée sur la moyenne des résultats de toutes les entreprises du panel des études Korn Ferry.

2.4.1.2 Promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management DPEF17b

« En tant qu'employeur, le Groupe Renault crée les conditions pour que chacun d'entre nous puisse apporter sa passion, donner le meilleur de lui-même et s'épanouir, tout en étant lui-même. Nous osons et nous prenons soin de nos collaborateurs. Nous trouvons notre force dans notre diversité et voulons promouvoir un lieu de travail qui reflète la diversité de la communauté que nous servons, où chacun se sent inclus, respecté et valorisé. »

(Extrait de la Charte interne D&I, validée par le Comité Diversité & Inclusion en mars 2020)

A. Mieux refléter la diversité de la société au sein de l'entreprise DPEF6c

a) Une approche qui favorise le vivre-ensemble

Afin de prévenir toute forme de discrimination, garantir à chacune et 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, 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 ». Cet accord est complété par celui du 9 juillet 2019 « Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault » (cf. chapitre 2.4.1.4).

La stratégie du Groupe Renault en matière de Diversité et d'Inclusion est gérée, mise en œuvre et suivie par le Comité Diversité et Inclusion, présidé au plus haut niveau de l'entreprise, par la Direction générale, avec le soutien des fonctions globales RH et RSE, et de nos parties prenantes : managers, partenaires sociaux, salariés volontaires, correspondants éthique…

Des lignes directrices sont mises à la disposition de nos pays et entités locales, afin qu'ils puissent assurer la gouvernance et la responsabilité en matière de diversité et d'inclusion au niveau local.

Le *serious game* « Vivre Ensemble la Diversité » a été lancé en 2019, afin de renforcer la prise de conscience des collaborateurs en matière de diversité et d'inclusion. Cette formation transversale composée de différentes thématiques de la diversité – handicap, interculturel, intergénérationnel, mixité femmes-hommes, orientation sexuelle, identité de genre, religion et syndicalisme – est déployée dans l'ensemble du Groupe, sur la plateforme de formation digitale LEARNING@ALLIANCE. Inspiré de cas réels, cet *e-learning* invite les collaborateurs et collaboratrices à interagir avec différentes mises en situation, les sensibilisant à la diversité et à l'inclusion dans le cadre professionnel. Cet *e-learning* est disponible en français, anglais, espagnol, arabe et turc. Les situations et les compléments pédagogiques sont adaptés à la culture française et à la réglementation en vigueur en France. La version portugaise est en cours de déploiement. Depuis son lancement, 1 260 collaborateurs ont été sensibilisés à la diversité et l'inclusion *via* ce *serious game*.

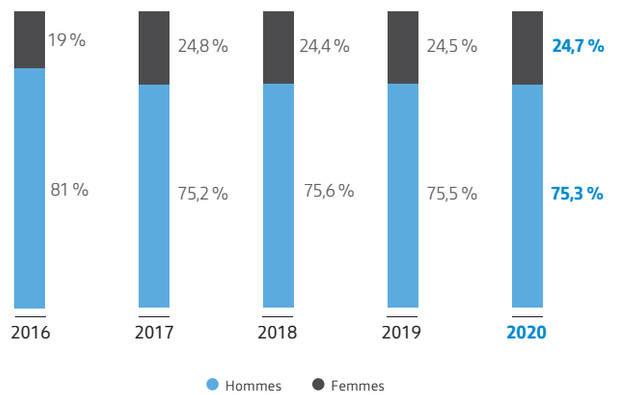
Pour faire évoluer les mentalités, une communauté interne, ouverte à toutes et tous, via la plateforme Yammer, a été créée en octobre 2017 : « MobilizeDiversity ». Elle compte, à fin 2020, environ 4 800 membres qui échangent et partagent idées et actions sur les thématiques de la Diversité et de l'Inclusion.

Le Groupe Renault a également organisé en février 2020 une conférence sur « Diversité et Performance », animée par l'expert franco-britannique Pete Stone. Cette conférence est disponible en streaming en français, sous-titrée en anglais, pour les collaborateurs du Groupe.

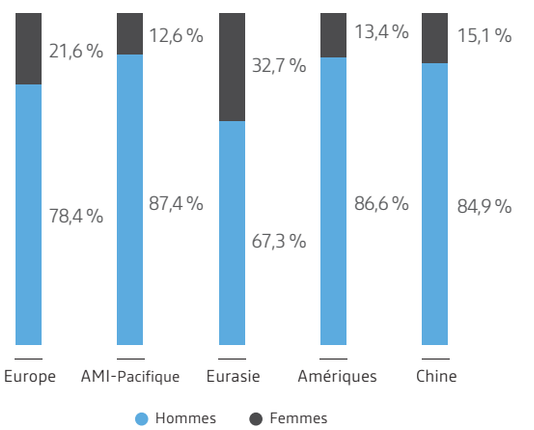
b) Mixité femmes-hommes dans l'entreprise DPEF6a

Après avoir significativement augmenté jusqu'en 2017, sous l'effet du volontarisme en termes de diversité au recrutement, la part des femmes dans les effectifs totaux du Groupe se stabilise pour représenter 24,7 %, au 31 décembre 2020.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS FEMMES-HOMMES SUR CINQ ANS DPEF1b



RÉPARTITION FEMMES-HOMMES PAR RÉGION



La répartition femmes-hommes est calculée sur le périmètre global (situation au 31 décembre 2020).

L'ambition du Groupe Renault est d'être le meilleur employeur pour les femmes dans l'industrie automobile. Avec trois objectifs :

- devenir un employeur de référence pour les femmes ;
- neutraliser l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes d'ici 2025 ;
- maintenir notre leadership en matière de diversité de genre parmi les constructeurs automobiles et accroître la présence de femmes dans les positions clés.

Afin de promouvoir la mixité femmes-hommes, Renault a lancé en 2010 le plan WoMen@Renault pour renforcer 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 interne.

Le **premier volet**, ressources humaines, concerne la **gestion des talents** (recrutement, formation, gestion des carrières). L'ambition du Groupe Renault est de compter 30 % de femmes d'ici 2030, 35 % d'ici 2035 et 50 % d'ici 2050 parmi :

- les Instances Dirigeantes ;
- les *Senior Management positions* (top 4 000) ;
- les *Management positions* (top 11 000 soit 10 % des postes du Groupe avec le plus haut niveau de responsabilité, hors RRG et hors AVTOVAZ).

Afin de répondre à ces objectifs, Renault a choisi de faire évoluer les indicateurs permettant de piloter la détection, le développement et la promotion des femmes. Au travers de la scorecard Diversité & Inclusion, partagée à tous les niveaux de la fonction RH, le Groupe suit la part des femmes parmi ces positions clés. L'objectif est de s'assurer que les femmes continuent de progresser tout au long de leur carrière jusqu'au plus haut niveau de responsabilités.

Nous comptons, en décembre 2020, 24,3 % de femmes dans le top 11 000 et 20,5 % de femmes parmi le top 4 000. Pour assurer, voire accélérer, leur possibilité d'évolution vers ces postes, l'ensemble des processus RH visent à assurer leur détection et leur développement. Sur ce point, le Groupe propose aux femmes des dispositifs variés (*mentoring*, *coaching*, formations spécifiques) pour leur permettre de se développer et d'exprimer pleinement leur potentiel et leur leadership.

En complément des programmes de formation déjà déployés depuis plusieurs années pour les femmes en cours de carrière, le Groupe a créé, en 2018, une formation spécifique, en partenariat avec la London Business School, visant à favoriser l'accession des femmes de Renault aux plus hauts niveaux de responsabilité. Dans le cadre de ce programme « Be Your Own Leader », les participantes se voient attribuer un mentor, parmi les membres du Comité exécutif du Groupe. 30 femmes ont déjà bénéficié de ce nouveau programme.

En 2020, deux sponsors sur la mixité femmes-hommes, membres du Comité exécutif, ont été nommés : Véronique Sarlat-Depotte et Denis Le Vot. Ils ont animé un *webinar* interne sur le sujet en septembre 2020.

Le **deuxième volet** du plan WoMen@Renault repose sur un **réseau social interne international** représentant tous les métiers où femmes et hommes échangent sur les progrès de la mixité et analysent les meilleures pratiques. Présent dans 14 pays, le réseau organise, en central et dans les pays, des événements et des actions en faveur de la mixité : ateliers de sensibilisation, conférences... Le Groupe Renault a rejoint mi-2020 le réseau interentreprises Mixité en Seine, en France. Il s'est engagé dans trois initiatives : un engagement individuel des dirigeants en faveur de l'association #JamaisSansElles ; l'organisation d'une table ronde sur la place des femmes dans les médias pendant la crise sanitaire ; un programme de *cross mentoring*.

Le Groupe Renault a signé en décembre 2020 la Charte #StOpE (Stop au Sexisme Ordinaire en Entreprise).

En 2020, le Groupe Renault poursuit en France son partenariat avec l'association « Elles bougent ». Les marraines de l'association, parmi lesquelles des collaboratrices volontaires de l'entreprise (plus de 100), ont pour objectif de créer un dialogue avec collégiennes, lycéennes, étudiantes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques et techniques. En 2020, 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 continue à soutenir le mouvement de solidarité *HeForShe*.

Enfin, le Groupe Renault a participé à la 10e édition des « Trophées des femmes de l'industrie ». Cet événement permet de récompenser et de mettre en lumière les parcours et les carrières exemplaires des femmes de l'industrie. À cette occasion, Delphine de Andria, Directrice des programmes de la Région Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique du Groupe Renault, a été primée Femme Internationale de l'Année.

Le Groupe a lancé début novembre 2020, un programme de grande ampleur pour former l'ensemble de la fonction RH au niveau monde à la Diversité et l'Inclusion. 80 collaborateurs ont été formés par un expert externe pour devenir formateurs internes et animer les sessions de formation pour les collaborateurs RH sur l'année 2021.

c) Orientation sexuelle et identité de genre

Le Groupe Renault a signé en 2020 les standards des Nations Unies *Free & Equal* contre la discrimination des personnes LGBT+ et, en France, la Charte de l'Autre Cercle.

En France, l'Autre Cercle a élu François Roger, DRH Groupe, Role Model 2020 en tant que Dirigeant Allié, et Valérie Hallouin, Leader programmes transformation RH, Role Model Leader LGBT+.

Le réseau We'R OutStandInG (LGBT+ et alliés) a été créé par des collaborateurs du groupe en 2012. Par ses actions et son soutien aux collaborateurs LGBT+, le réseau contribue à créer un environnement de travail inclusif, dans lequel chacun peut s'intégrer et s'épanouir quelle que soit son orientation sexuelle ou son identité de genre. Le réseau intervient notamment lors de l'accompagnement de personnes en transition ou victimes de discriminations mais aussi lors de la mise en place de formations ou de conférences.

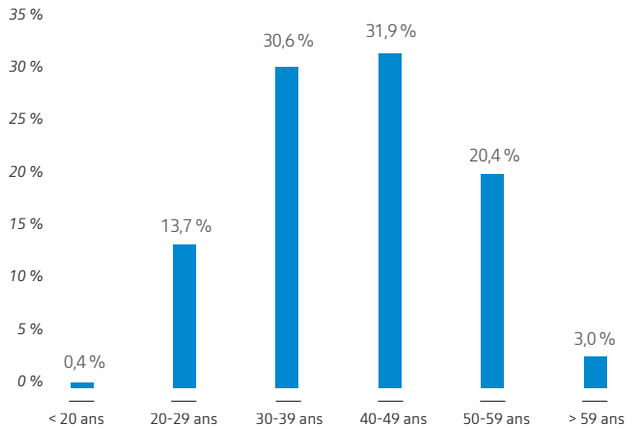
Un groupe affinitaire LGBT+, Proud@Renault, a été lancé au Brésil en juillet 2020.

En France, des référents LGBT+ ont été nommés dans toutes les usines.

d) Valoriser les talents à tout âge DPEF1c

Les plans de recrutements, plus limités qu'en 2019, ont malgré tout permis de limiter le vieillissement des effectifs et de maintenir une répartition équilibrée par tranches d'âge : 14,1 % ont moins de 30 ans, 30,6 % ont entre 30 et 39 ans, 31,9 % entre 40 et 49 ans, 23,4 % 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 2020.

Renault développe ses collaborateurs à tout âge, en aidant tout particulièrement les jeunes à s'insérer dans le monde du travail via de nombreuses actions (cf chapitre 2.4.3.1) tout en valorisant l'expérience des seniors.

e) Intégration professionnelle des personnes handicapées DPEF6b DPEF6d

L'entreprise a initié une démarche de coordination de sa politique handicap à l'international, en créant un lien entre toutes les initiatives des pays. Le but est de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : employabilité des personnes handicapées (recrutement, maintien dans l'emploi), image perçue, accessibilité, aménagement des postes, formations...

Le taux d'emploi des personnes handicapées est de 2,46 % en 2020, et donc en légère hausse par rapport au taux de 2,33 % en 2019 au niveau du Groupe. Depuis 2020, le Groupe a pour ambition de demander à ses pays d'implantation qui n'ont pas d'obligation légale d'avoir un taux minimum d'emploi des personnes en situation de handicap de 2%.

Par ailleurs, le Groupe Renault organise des conférences de sensibilisation, comme sur l'autisme en novembre 2020.

Enfin, le 5 novembre 2020, une dizaine de salariés et salariées brésiliens ont lancé le groupe affinitaire Access@Renault pour soutenir les salariés ou salariées en situation de handicap, et aider Renault Brésil à aller encore plus loin dans ses actions.

B. Evaluation de la performance et politique de rémunération compétitive

Depuis 2012, Le Groupe Renault a déployé un système de gestion des processus RH globaux Talent@Renault. En 2019, ce système a été remplacé par le nouvel outil People@Renault, qui intègre plusieurs dimensions, parmi lesquelles : la gestion complète des dossiers des collaborateurs, le suivi et l'évaluation de la performance et de la rémunération des collaborateurs (cols blancs). Cet outil est destiné, selon les sujets, à être utilisé par les collaborateurs, les managers et la fonction ressources humaines.

La mise en place de People@Renault dans 39 pays du Groupe, poursuit l'objectif d'être équitable, plus compétitif et plus digital, donnant également davantage de simplicité et de champ d'action à ses utilisateurs.

a) Évaluation de la performance individuelle

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, dont le savoir-faire technique et les principes Renault Way. L'évaluation qui en est faite par le manager est systématiquement enrichie par une appréciation collégiale, pour garantir davantage de cohérence et d'équité au sein de l'entreprise. De plus, l'évaluation repose sur l'échange et le dialogue entre manager et collaborateur, au cours de l'entretien individuel annuel. Les collaborateurs sont invités également à effectuer une auto-évaluation préparative à cet entretien pour développer la discussion. 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.

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.

Pour permettre un développement professionnel continu, il est fortement recommandé de fournir des revues de performance régulièrement au cours de l'année.

b) Développement des collaborateurs

Le dispositif People@Renault permet de partager au niveau du Groupe des orientations et pratiques communes en matière de développement des collaborateurs (cols blancs), telles que la définition des demandes de formation, ainsi que des critères de sélection des potentiels et la mise en place systématique, pour cette population, de plans de développement intégrant un parcours de carrière.

L'outil People@Renault permet également un pilotage efficace 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 sont évalués en fonction de leur niveau de responsabilité, en s'appuyant sur la méthodologie internationale Korn Ferry. 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,** incluant cette année, au moins un objectif obligatoire parmi la qualité, la sécurité, ou la compliance.

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, se construit autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est importante ;
- un schéma unique de la partie variable de la rémunération reconnaissant la performance du salarié ainsi que celle du Groupe dans un esprit de solidarité.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.2.

d) 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 du Groupe Renault et, d'autre part, une contribution à la performance des établissements.

Pour la partie Groupe, Renault a introduit pour la première fois un critère extra-financier, à savoir le respect sur l'année 2020 de la réglementation européenne CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*) de réduction des émissions de CO_2.

EXERCICE 2020

L'accord du 3 juillet 2020 signé pour l'année 2020 et versé aux salariés en mars 2021, comprend, comme les accords précédents, 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**
2018	170,7
2019	176,4
2020	**121,5**

e) 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%. 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 Renault Action sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2020, le montant total de l'intéressement investi dans les dispositifs est de 63,48 millions d'euros en diminution de 24,66 % vs 2019.

Par ailleurs, le total des versements en 2020 est de 74,39 millions d'euros.

Renault a transformé son PERCO en PERECO au 1er juillet 2020, plan d'épargne retraite d'entreprise collectif, 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 défiscalisables ou non et abondés par Renault 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 2020, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 14,80 millions d'euros, dont 28,38 % de monétisation de jours de congés.

La valorisation totale des plans d'épargne de Renault au 31 décembre 2020 est de 888,41 millions d'euros (voir en annexe 2.6.2).

BNP PARIBAS E&RE assure depuis décembre 2015 la gestion des dispositifs PEG et Pereco pour Renault.

f) Maîtrise des frais de personnel

Les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 6 157 millions d'euros en 2020, dont 5 453 millions d'euros pour la branche Automobile. Ils sont en baisse par rapport à 2019, grâce aux actions d'adaptation du Groupe à la crise des marchés automobile ainsi qu'aux efforts de productivité et de rationalisation. Les « 11 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Slovénie, Turquie) représentent 90,2 % des frais de personnel du Groupe.

Frais de personnel par Région	**2018**	**2019**	**2020**	**Coût moyen 2020**
GROUPE	**6 702,6**	**6 705,7**	**6 157,0**	**35,2**
Europe*	4 718,2	4 686,2	4 438,9	62,3
Dont France	*3 548,5*	*3 473,6*	*3 099,0*	*65,8*
Eurasie	1 051,8	1 103,2	933,7	12,8
Dont AVTOVAZ	*460,5*	*466,1*	*403,9*	*8,9*
Amériques	399,8	374,8	273,5	24,3
Chine	0,4	0,4	20,8	41,1
Afrique – Moyen-Orient – Inde – Pacifique	532,4	541,1	490,1	25,8

* *Europe y compris Renault-Nissan Global Management.*

2.4.1.3 Faire grandir les équipes pour s'adapter aux enjeux de demain

La formation et la gestion des compétences sont des moteurs indispensables pour accompagner le Groupe dans l'atteinte de ses objectifs. L'entreprise a deux objectifs principaux : d'une part adapter ses compétences pour développer son avantage compétitif et toujours mieux servir ses clients ; d'autre part, favoriser les évolutions en formant aux nouvelles technologies notamment digitales.

A. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Anticiper l'impact des transformations liées à notre environnement sur nos compétences est au cœur de nos préoccupations. Le Groupe Renault anime une démarche d'identification des compétences nouvelles, à renforcer, stables ou en déclin nommée *Strategic Skills Management*. Sous la coordination des équipes RH, l'analyse est produite par les experts métiers des fonctions globales de l'entreprise et challengée par des *benchmarks* externes. Les priorités qui émergent constituent un référentiel de travail à disposition des acteurs opérationnels afin qu'ils intègrent ces tendances pour définir leurs zones de criticité et leurs plans d'actions.

Dans une période de turbulence, ces travaux prospectifs utilisés pour prioriser les recrutements et construire les plans de formation facilitent l'identification des compétences à préserver ou à transformer.

En France

Les transformations des compétences engagées il y a plusieurs années se sont accélérées en 2020 dans un contexte de crise sanitaire et économique.

En France, un accord de méthode a été signé le 24 juillet 2020 par les organisations syndicales, CFDT, FO et CFE/CGC. Cet accord a défini le cadre, les thèmes et le calendrier de dialogue social relatif à la mise en œuvre, en France, de plusieurs chantiers dont l'évolution de l'emploi et des compétences techniques et tertiaires.

Afin d'approfondir les réflexions paritaires sur ces travaux, des observatoires des métiers ont été réalisés pour 14 fonctions globales : ingénierie produit, ingénierie de production, logistique, commerce et marketing, technologies et systèmes d'informations, finance, achats, après-vente, programme produit, qualité, communication, design, ressources humaines, immobilier et services généraux. Ces observatoires ont permis l'étude approfondie des évolutions projetées dans les différents métiers, ainsi que les impacts possibles en termes d'emploi, de compétences et de qualifications. La méthodologie *Strategic Skills Management* a été réutilisée et affinée. En complément de la catégorisation par type de compétences, en déclin, stable ou à renforcer, la disponibilité des ressources sur le marché du travail a été également considérée (élevée, moyenne, rare). Chaque profil d'emploi a ensuite été positionné sur cette cartographie selon ces deux axes. Ces informations ont été déployées en local dans chaque établissement concerné auprès des instances représentatives du personnel (IRP), du management et des salariés.

À la suite de ce cycle de réflexions paritaires, un accord sur la « Transformation des compétences dans les fonctions globales de Renault S.A.S » a été signé le 20 novembre 2020 par 3. organisations syndicales (FO, CFE-CGC et CFDT). Cet accord porte sur le renforcement des compétences techniques et tertiaires ainsi que sur les dispositifs d'adaptation des effectifs au volontariat. Ainsi, un dispositif de rupture conventionnelle collective, avec ou sans congé mobilité, a été mis en place sur un périmètre délimité par la cartographie des profils d'emploi. Les salariés occupant un profil d'emploi éligible, ayant un projet professionnel ou bien dans le cadre d'un départ à la retraite, pourront bénéficier de ce dispositif jusqu'au 30 septembre 2021. De plus, un nouveau plan de dispense d'activité débute au 1er février 2021.

Des nouveaux parcours de formation seront mis en place pour permettre aux salariés de monter en compétences ou de changer de métier. 400 salariés pourront bénéficier d'un cursus de reconversion professionnelle en 2021 et les parcours de reconversion seront dynamisés par un nouveau dispositif de mobilité interne. 250 recrutements stratégiques sont également prévus pour renforcer nos équipes avec des compétences ne pouvant être développées en interne.

B. La formation au service du développement des compétences DPEF5

Le Groupe Renault accompagne le développement des compétences de ses collaborateurs afin d'atteindre ses objectifs de croissance durable.

2020 restera comme une année de rupture liée à une crise sanitaire majeure qui a accéléré le développement d'actions de formation digitale et à distance. Réactivité et adaptation sont les deux mots clés de cette année, avec le basculement, en quelques semaines, de formations en majorité présentielles vers des formations essentiellement distancielles et des collaborateurs qui se sont pleinement investis dans le développement de leurs compétences en saisissant les opportunités proposées par le Groupe dans ces domaines. Ainsi le volume d'heures de formation digitale a crû de +191 % avec 343 847 heures par rapport à fin 2019 (180 000 heures).

Être une **organisation apprenante** ne se décrète pas mais se vit au travers de nombreuses réalisations. La mise en place dès le mois de mai 2020 du groupe Yammer « **Learning Company** » a mis en visibilité les meilleures pratiques de formation et a permis aux apprenants de s'exprimer sur leur perception des actions de formation qui contribuent le mieux à leur apprentissage : plus de 1 200 collaborateurs du Groupe sont inscrits dans cette communauté. Une autre réalisation est le développement de **l'application mobile « Learn »** dans des pays pilotes (Espagne, France, Inde, Maroc) qui permet à des collaborateurs de suivre sur leur smartphone des formations digitales.

Le lien entre les différents acteurs du développement des compétences a été renforcé grâce à la forte implication collective de la communauté *Learning & Development* (L&D) dans la réorganisation rapide des activités de formation, en mobilisant les académies et Experts métiers, les équipes formation et ressources humaines au siège, dans les Régions et les pays d'implantation du Groupe Renault.

Dès le mois d'avril, une campagne de communication globale a été lancée pour développer l'apprentissage en ligne et proposer aux collaborateurs des formations pouvant être suivies à distance pendant les périodes de confinement (ex. : Renault Way, éthique et conformité, protection des données, management & collaboration à distance, transformation digitale, intelligence émotionnelle,

diversité & inclusion, cours de langues…), relayée par des campagnes spécifiques dans les pays au fur et à mesure de l'avancement de la pandémie (ex : « *Learn every Thursday* » en Roumanie).

La direction *Learning & Development* du Groupe a dû adapter les modalités d'animation de la communauté L&D composée des représentants des 15 académies métier, des équipes formation et développement des Régions et des 15 pays principaux. Par exemple, le séminaire annuel de la communauté L&D s'est déroulé intégralement en distanciel, avec des séances de travail réparties sur trois jours et des travaux de réflexion menés en intersession. L'objectif de ce séminaire était de partager des retours d'expérience sur l'évolution de nos pratiques depuis septembre 2019 mais également de créer une vision partagée pour développer une culture d'entreprise apprenante, permettant à tous les collaborateurs du Groupe de se former régulièrement tout au long de leur parcours professionnel chez Renault.

Pour atteindre cet objectif, qui sera concrétisé par une progression constante du taux d'accès à la formation, le développement d'une expérience apprenant qualitative est essentiel. Le Groupe Renault a donc poursuivi le développement de son système de gestion de la formation (LEARNING@ALLIANCE) en améliorant la lisibilité de l'offre grâce à des accès rapides à des formations ciblées sur des thèmes importants (ex. : manager une équipe à distance, renforcer ses compétences linguistiques, etc.), tout en permettant l'individualisation des parcours avec un choix de sujets de formation préférés par le collaborateur. L'offre de formation digitale a d'ailleurs été renforcée avec de nouveaux modules de formation en ligne développés notamment par la *Digital Learning Factory*. L'accès à la formation à partir d'une application disponible sur smartphone a également été activé pour des collaborateurs du Groupe situés dans des pays pilotes (France, Espagne, Inde, Maroc, etc.), afin de favoriser l'apprentissage en ligne, y compris pendant les périodes de confinement.

Les académies métier

Les académies métier ont poursuivi le travail de refonte de leur offre de formation pour s'adapter aux besoins en compétences techniques du Groupe et au contexte sanitaire.

La « **Manufacturing Academy** », qui couvre les 37 usines Renault, les 7 RTx du *Production Engineering* et les 10 DLO de la *Supply Chain*, a créé 7 catalogues de formation (estampage, usinage, sécurité, logistique, etc.) et 29 parcours de formation (fiabilistes, maintenance SSV…). Pour développer l'accès à l'offre de formation en Fabrication, de nouvelles formations ont été conçues pour être déployées en digital. Cette académie a aussi contribué au renforcement de compétences stratégiques en *Supply Chain*.

Tous les programmes de l'académie sont proposés en trois langues (anglais, espagnol, français) et un réseau de relais locaux permet la traduction des contenus de formation dans les sept autres langues du Groupe.

L'« **Engineering Academy** » a investi dans le développement des compétences pédagogiques et numériques des formateurs et des ingénieurs pédagogiques avec l'ouverture d'un « ***Learning Lab*** », lieu d'apprentissage visant à partager les bonnes pratiques et à développer de nouveaux usages en formation, tout en optimisant l'utilisation des outils mis à disposition des équipes.

Une ingénierie apprenante crée de nouveaux espaces d'apprentissage comme les **LED** « *Learning Engineering Days* » (conférences en ligne d'experts du Groupe portant sur la transformation technologique et digitale afin de mettre la data au cœur des métiers), étend son offre de formation sur le véhicule autonome, le véhicule électrique et hybride et les normes et exigences réglementaires, et crée de nouvelles formations, en lien direct avec les leviers stratégiques du Groupe comme l'électrification, l'hybridation, la cybersécurité et l'Intelligence Artificielle.

L'« **Alliance Purchasing Organization Academy** » a renforcé le programme « *Procurement Academy* » avec la création de trois modules de *e-learning* sur mesure. Un travail important de marketing a été mené afin de promouvoir cette offre en ligne, avec une sélection hebdomadaire de contenus à suivre. Un effort particulier a aussi été apporté sur la qualité pédagogique des supports pour intégrer progressivement les meilleures pratiques d'interactivité et d'efficacité d'apprentissage, issues des neurosciences.

La « **Quality & Customer Satisfaction Academy** » a organisé des ateliers au sein du « ***Learning Lab*** », poursuivant ainsi sa transformation digitale et accompagnant la montée en compétences de ses acteurs (formateurs, pères techniques, réseau de correspondants à l'international…). Cette collaboration avec le réseau international de la *Quality & Customer Satisfaction Academy* a contribué à l'amélioration du travail collaboratif basé sur une grille de maturité et des plans d'actions associés.

La « **Finance Academy** » a accéléré la digitalisation de son offre avec la création de 12 nouveaux modules en *e-learning* sur les fondamentaux de la finance (comptabilité, gestion des crédits, douanes, prix de transfert, etc.).

La « **Digital Academy** » a déployé deux parcours de formation (Agile & Data) en *e-learning*, complétés de six parcours de formation sur l'Agile, la cybersécurité et la data (créés en un mois), disponibles pour tous les collaborateurs du Groupe. Elle a également conçu et déployé des formations en distanciel portant sur les compétences Agile, Data, Architecture et Office Automation (11 cours de formation synchrones et à distance). Un comité d'experts et de spécialistes issu de différents départements a également été constitué pour encadrer le développement de compétences transversales sur la Data et la cybersécurité.

La « **Sales, Marketing & Communication Academy** » a renforcé ses parcours de formations « *blended* » sur le marketing numérique, l'intelligence client et les ventes aux flottes et a contribué à une meilleure connaissance des produits en lançant une nouvelle chaîne d'apprentissage sur les compétences de l'Après-Vente, en parallèle de la campagne d'évaluation des compétences.

Confrontées à la rapidité et à l'ampleur de la crise sanitaire, les équipes formation et ressources humaines se sont très rapidement mobilisées pour adapter l'offre de formation en proposant différentes modalités d'apprentissage à leurs collaborateurs (*e-learning, video learning*, webinaires, classe virtuelle, « *blended learning* »…). En abordant une grande diversité de thèmes (compétences techniques et transverses), en s'appuyant notamment sur l'offre de formation digitale proposée par le Groupe dans LEARNING@ALLIANCE, l'engagement de la communauté des formateurs internes et la disponibilité des experts métiers, l'objectif principal a été de ne pas compromettre les actions déjà engagées pour développer les talents.

L'implication forte des acteurs de la formation dans les pays

Le développement de la formation digitale et à distance

L'**Argentine** s'est illustrée avec le programme « *Talent school* ». L'équipe L&D a créé un programme de formation général comprenant plusieurs axes :

- l'intégration à l'entreprise (« *on-boarding* ») avec des discussions sur la conduite des affaires, la durabilité, la santé, la sécurité et la conformité ;
- la gestion de projet en mode Agile ;
- la méthodologie de contrôle qualité ;
- la vision globale de l'activité automobile ;
- des visites de concessionnaires ;
- comment conduire son propre développement.

Aujourd'hui, ce programme est développé et déployé dans un format 100 % distanciel et complété par de la formation technique. 141 participants l'ont suivi avec un total de 2 534 heures de formation réalisées.

En **Corée du Sud,** l'objectif était d'encourager les collaborateurs à s'engager dans leur développement personnel en proposant des formations sur différents thèmes allant des sciences humaines à l'économie et dispensées par des professeurs et des spécialistes externes. Ce nouveau cadre d'apprentissage numérique a permis de former près de 700 personnes. Les collaborateurs ont aussi été encouragés à s'approprier les principes du Renault Way et ses 11 compétences clés grâce à la prescription de modules de *e-learning* proposés par l'équipe L&D du pays. Un challenge a été lancé pour récompenser chaque mois le collaborateur ayant réalisé le plus d'heures de formation en ligne.

L'**Espagne** a privilégié la numérisation des contenus de formation pour les cols bleus avec un site documentaire en ligne comportant des livres numériques et des contenus de formation. Les questionnaires pour les examens ont été réalisés avec l'application Forms. Pour favoriser l'accès à ces formations digitales, des tablettes ont été acquises et mises à la disposition des apprenants.

L'**Inde** a organisé des « moments d'engagement », avec une série de temps d'apprentissage hebdomadaires (une conférence TED et deux modules de *e-learning*) sur différents thèmes tels que le travail à domicile, la résilience et la persévérance, la positivité et la motivation, la pleine conscience et la concentration, l'adaptation au changement, le courage, le bien-être et la compassion, déployés lors des deux mois du premier confinement. Cette initiative avait pour objectif de réconforter et d'accompagner les collaborateurs pendant cette crise avec de courtes vidéos et des conseils en ligne pour les aider à surmonter l'incertitude.

La **Turquie** a choisi de mettre en place une plateforme numérique pilotée par l'institut de formation, pour que les collaborateurs puissent suivre des webinaires, accéder à des articles, des formations en ligne, des vidéos, des activités à distance pour le corps et l'esprit, culturelles et artistiques.

La **Colombie** a décidé de profiter de la période de confinement pour favoriser le développement personnel de ses collaborateurs avec le programme « *Elige ser tu mejor version* ». Lancé en juin 2020, ce parcours de développement de compétences est composé de quatre *e-cards* proposant plusieurs actions de formation en ligne, deux fois par semaine, et a été suivi par 70 % des personnes connectées.

En **France,** la pandémie a entraîné le report de 65 % des actions de formation initialement prévues et a conduit à l'organisation de plus de 100 formations à distance pour remplacer une partie de ces sessions, certaines sessions de formations inter-entreprises en ligne étant entrées dans le cadre du programme financé par le FNE.

Dans ce cadre, certaines actions ont été initiées :

- le programme de **formation des managers en fabrication** a été aménagé pour passer sur un mode mixte incorporant des activités de formation digitale, du coaching à distance et une séquence de regroupement en présentiel ;
- la **formation linguistique** est dispensée à 100 % en digital et est accessible à tous les collaborateurs en France depuis janvier 2020, pour tous les niveaux requis. L'accès à cette plateforme a été très appréciée par les collaborateurs, notamment pendant la période de confinement de mars à juillet 2020 ;
- la **formation de formateurs** : une actualisation complète du dispositif a été réalisée avec une alternance de classes virtuelles, de *e-learning*, de travaux en trinôme à distance et une journée en présentiel, dédiée aux jeux de rôle. 100 formateurs ont été formés sur le nouveau dispositif et 39 formateurs internes ont obtenu une certification nationale ;
- la formation « **Manager inclusif** » a été déployée à grande échelle en 2020 et 2021, après des sessions tests organisées fin 2019 qui ont rencontré un vif succès auprès des managers.

En **Roumanie**, outre la promotion du catalogue digital, un fort accent a été mis sur le développement de l'apprentissage mixte grâce :

- à l'organisation de formations techniques internes sur Teams (25 % des heures totales de formation avec plus de 40 000 heures dispensées) ;
- à la mise en valeur de formations en ligne dispensées par des formateurs internes sur des compétences transverses (36 sessions avec 447 participants et 1 422 heures dispensées) ;
- à des formations linguistiques en ligne ; au total 170 talents et managers ont été formés à l'anglais et au français avec 40 heures de formation par participant sur huit mois.

Le renforcement de la formation managériale et du mentorat

En **Argentine**, la construction d'une culture de développement personnel s'est appuyée pour la troisième année consécutive sur quatre ateliers. Les activités ont été conçues pour aider les participants à identifier des leviers pour leur développement personnel, en explorant leurs facteurs de motivation professionnelle et se référant au modèle 70-20-10, au modèle PIE (performance, image, exposition) et à un travail sur la marque personnelle. 53 participants ont suivi 159 heures de formation au titre de ces ateliers.

La **Corée du Sud** a déployé une formation sur « les essentiels du management » pour que le management intermédiaire comprenne les facteurs de succès (gestion du changement en période de crise) et la nécessité d'intégrer et d'adhérer aux priorités de Renaulution. 233 cadres intermédiaires ont participé à ce programme avec la volonté de bâtir une culture du changement dans un environnement VUCA (volatil, incertain, complexe, ambigu) en sept séances de sept heures.

La **Roumanie** a continué son programme de mentorat inter-entreprises, proposé à ses talents.

La **Russie** a formé tous les chefs d'équipes de production de l'assemblage et des composants automobiles pour développer leurs compétences managériales. La formation des chefs d'équipes de production, de la logistique et des services s'est poursuivie ainsi que les actions de développement des talents ayant débuté en 2019 (avec plus de 400 formations réalisées par cette population). Près de 1 800 collaborateurs ont ainsi suivi des formations dans le cadre de l'« École des managers ».

Le renforcement de la formation managériale et du mentorat a aussi été un axe fort de la politique globale de formation, avec le programme Groupe « ***onboarding management*** ». S'appuyant sur les 11 compétences transverses associées au Renault Way, ce programme de formation en ligne, qui a rencontré un grand succès avec 18 000 collaborateurs ayant suivi ces parcours, a été mis à jour en novembre 2020 avec l'intégration de deux nouveaux parcours sur le « management à distance » et les « valeurs managériales » (éthique, diversité, inclusion).

En 2020, le nombre d'heures cumulées de formation réalisées par les collaborateurs inscrits au Groupe en 2020 (CDI et CDD) s'élève à 2 283 403 heures (hors AVTOVAZ) et à 3 126 052 heures (avec AVTOVAZ). Par Région, les heures de formation sont réparties comme suit :

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

Régions/heures de formation	2020	2019
Amériques	142 938	144 100
AMI - Pacifique	365 928	374 492
Chine	9 029	439
Eurasie avec AVTOVAZ	1 371 008	2 548 425
Eurasie sans AVTOVAZ	528 359	708 338
Europe (hors France)	667 319	923 319
France	569 830	939 094
Total hors AVTOVAZ	2 283 403	3 089 782
Total avec AVTOVAZ	3 126 052	4 929 869

Au sein des 10 grands pays, les heures de formation réalisées en 2020 sont réparties comme suit :

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION DANS LES 10 GRANDS PAYS

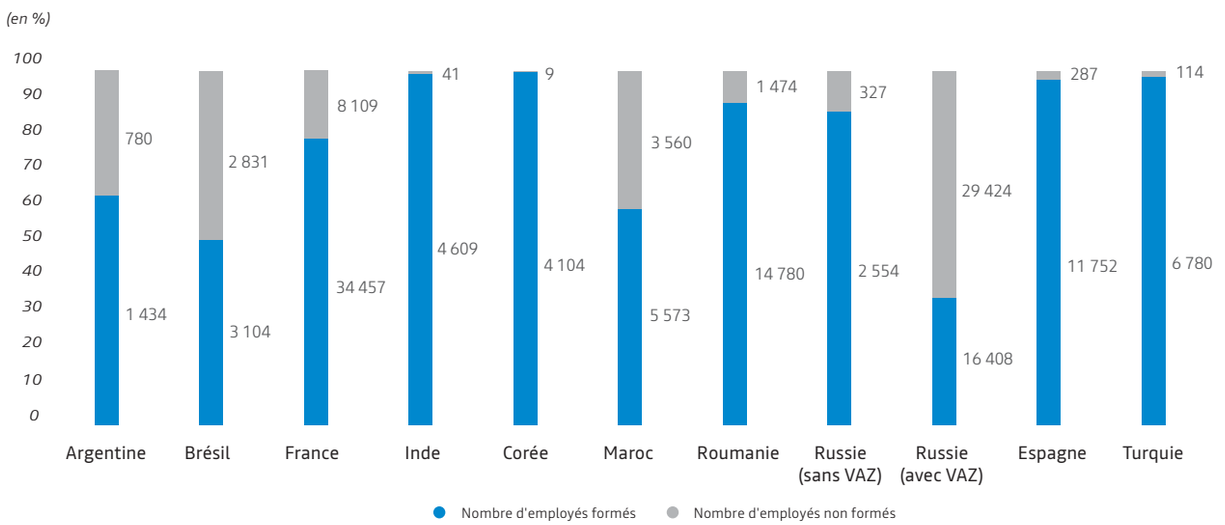
Formation/pays	Argentine	Brésil	Corée	Espagne	France	Inde	Maroc	Roumanie	Russie (avec AVTOVAZ)	Russie (sans AVTOVAZ)	Turquie
Total heures 2016	45 400	71 538	118 164	641 874	844 738	158 277	118 621	465 297		97 998	379 383
Total heures 2017	40 459	65 271	113 246	649 328	998 064	210 494	131 912	432 594		128 996	343 632
Total heures 2018	78 522	95 564	100 549	636 649	948 324	194 636	175 434	418 138	1 751 056	158 617	344 705
Total heures 2019	50 651	55 185	73 846	587 146	939 094	113 505	172 724	278 388	1 964 076	123 989	304 854
Total heures 2020	36 549	66 743	67 231	509 790	569 830	192 659	99 232	203 077	904 080	61 431	263 518

La baisse générale du nombre d'heures de formation s'explique en grande partie du fait de la pandémie et de l'impossibilité d'organiser un grand nombre de formations en présentiel tout au long de l'année 2020 (marquée par plusieurs périodes de confinement). Une partie des formations ont été organisées en distanciel, amenant également une réduction du nombre d'heures de formation pour adapter les contenus à ce format. La montée en puissance des formations digitales a été confirmée avec un nombre d'heures de formation digitale multiplié par 1,9 entre 2019 et 2020 pour atteindre plus de 343 847 heures au total pour le Groupe (180 000 heures en 2019). AVTOVAZ a été fortement pénalisé par l'arrêt de nombreuses formations en présentiel qui n'ont pu reprendre qu'en fin d'année 2020.

TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION ET TEMPS MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

En 2020, le taux d'accès global à la formation (hors AVTOVAZ) est de 83 % (69,7 % avec AVTOVAZ). Le temps moyen de formation (hors AVTOVAZ) est de 17,6 heures par collaborateur (17,9 heures avec AVTOVAZ).

Un suivi trimestriel est effectué au sein des entités majeures des 10 grands pays du Groupe, représentant 91,6 % des effectifs inscrits du Groupe Renault. Le taux d'accès à la formation pour ces 10 grands pays (hors AVTOVAZ) atteint 83,6 % (68,8 % avec AVTOVAZ)



C. Préparer les leaders de demain

La fonction ressources humaines ajuste régulièrement 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. Plus globalement, afin de s'assurer de la robustesse du processus d'identification et de développement des talents, le Groupe Renault a déployé des orientations précises et volontaristes aux pays :

- détecter les talents, le plus tôt possible, prendre des risques et renforcer les actions de développement ;
- accroître l'implication et la responsabilisation des managers dans le développement des talents ;
- maintenir les efforts en faveur de la diversité des profils.

Ces orientations, partagées par tous les métiers dans le monde, visent à identifier trois niveaux de viviers de potentiels pour le pourvoi des différents niveaux de postes à responsabilité, avec l'ambition de favoriser l'égalité des chances et la prise en compte de la diversité pour préparer l'avenir du Groupe.

Le Groupe Renault s'attache, ainsi, à développer la diversité culturelle. Pour piloter cette orientation, la fonction RH s'est fixé pour objectif que 30 % des titulaires des positions clés soient non français, pour un taux en 2019 de 26,5 %. Cet indicateur est également suivi dans la scoredcard Diversité & Inclusion redéfinie en 2020.

Par ailleurs, la fonction RH et le management construisent ensemble le plan de développement des potentiels de ces futurs leaders pour assurer leur évolution.

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. Les résultats de ce RLA constituent une aide à la décision pour les Comités de carrière en charge de valider les talents de Renault car ils renforcent l'objectivité et l'équité dans l'évaluation des potentiels.

Ces résultats permettent, par ailleurs, d'identifier les forces et les axes de progrès des collaborateurs. 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, comme par exemple :

- 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…) ;
- du mentoring (découverte d'autres métiers de l'entreprise, management par l'innovation, relation avec les pairs…) ;
- 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.

Le RLA a concerné plus de 2 892 personnes depuis sa mise en place en 2012.

Le RLA peut venir également en appui du process de recrutement pour des managers expérimentés mais aussi à des analyses collectives qui permettent d'ajuster nos axes et outils de développement.

2.4.1.4 Dialogue social

D'année en année, le Groupe Renault confirme sa volonté de **construire le monde du travail**, en évolution constante, en s'appuyant sur la **concertation sociale**, que ce soit au niveau global et/ou aux niveaux locaux.

Cette volonté se traduit notamment au travers de la signature **d'accords cadre mondiaux** qui permettent de concilier et les intérêts du Groupe et ceux de ses salariés.

Le premier accord cadre mondial du Groupe « ***S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables*** » date du 2 juillet 2013. Conclu entre la Direction du Groupe Renault, les membres du Comité de Groupe et IndustriALL Global Union, cet accord précise la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe. Les signataires s'engagent sur cinq axes d'actions majeurs :

- le respect des droits sociaux fondamentaux ;
- la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés ;
- la responsabilité sociétale dans les territoires où le Groupe Renault est implanté ;
- les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ;
- la préservation de la planète, à travers la réduction de l'empreinte environnementale.

Le second accord cadre mondial du Groupe « ***Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault*** » a été conclu le 9 juillet 2019 entre la Direction du Groupe Renault, IndustriALL Global Union, les fédérations syndicales françaises et les autres fédérations syndicales ou syndicats représentés au sein du Comité de Groupe. Cet accord, dont le Comité de Groupe est partie prenante, et qui a reçu, en octobre 2019, le **premier prix de l'accord collectif le plus innovant**, décerné par les Assises du Droit Social (ADS), vise à mieux préparer et à vivre les mutations permanentes du monde automobile qui impactent fortement le monde du travail.

Ces deux accords cadre mondiaux constituent des thèmes de dialogue social structurant.

A. Une vigilance de plus en plus accrue et élargie sur le respect des droits sociaux fondamentaux DPEF4a DPEF6a DPEF6b DPEF6c DPEF6d DPEF17a DPEF17c DPEF17d DPEF18

Un engagement historique

Dès octobre 2004, le Groupe Renault publiait une « **Déclaration des droits sociaux fondamentaux** ».

Les deux accords cadre mondiaux renouvellent, renforcent et complètent ces engagements, notamment, en matière d'abolition effective du travail des enfants, de l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, de la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation.

L'accord de 2013 fait ainsi référence aux **conventions de l'Organisation internationale du travail n° 87, 135 et 98** sur la liberté syndicale, la protection du droit syndical, les représentants des travailleurs, le droit et de négociation collective. Il intègre également les conventions n° **29 et 105** sur l'abolition du travail forcé, n° **138 et 182** sur l'abolition effective du travail des enfants et l'âge minimum. Enfin, il englobe les conventions n° **111** sur la prévention de la discrimination, n° **100** sur l'égalité de rémunération et n° **158** sur le licenciement.

L'accord de 2019 intègre, l'année même de son adoption par l'OIT, la **convention n° 190**, désavouant toute manifestation de violence au travail, de harcèlement, sous toutes ses formes et en particulier sexuel ou moral, ou de discrimination à l'égard des salarié(e)s.

Un plan de vigilance en matière de droits humains et libertés fondamentales en concertation avec les acteurs sociaux, internes et externes DV1a

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, une **veille** a été mise en place, en matière de droits humains et libertés fondamentales. L'objectif est d'identifier, compte tenu de nos activités industrielles et commerciales et de la diversité des pays dans lesquels Renault est implanté, les risques encourus et d'établir une **cartographie, notamment en s'appuyant sur les rapports édités par l'OIT**, pouvant aller au-delà des seuls droits sociaux fondamentaux identifiés dans les accords cadre mondiaux. C'est sur cette base que le Groupe Renault a notamment 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).

Ce dispositif de veille est complété par les remontées des différentes Directions du Groupe, et plus particulièrement, celles de la Direction de l'Éthique et de la Compliance (chapitre 2.5.1.3) et de la Direction des Achats, par les partenaires sociaux, européens et internationaux, ainsi que par le **système d'alerte professionnelle**, accessible aux collaborateurs du Groupe et collaborateurs externes ou occasionnels et aux fournisseurs. Les éventuelles alertes font l'objet d'un point spécifique lors des sessions plénières du Comité de Groupe monde.

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. À noter que deux chapitres du nouvel accord cadre mondial 2019 sont dédiés à l'engagement durable du Groupe pour l'inclusion et le respect des personnes.

Actions d'atténuation des risques DV3a

88,45 % des salariés du Groupe sont couverts par une convention collective au niveau de la branche et/ou au niveau de l'entreprise.

La Direction de l'audit intègre désormais dans ses audits locaux des pratiques ressources humaines, la connaissance et le respect des accords cadre mondiaux.

Au cas où une difficulté d'application apparaîtrait, le mémorandum conclu en janvier 2018 avec les signataires de l'accord cadre 2013 constitue un véritable guide d'action pour les traiter en responsabilité conjointe.

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.

Dans ce contexte, en février 2020, la Direction des relations sociales internationales a organisé, en partenariat avec l'OIT, une **formation**

de trois jours au Centre de formation de l'OIT à Turin, à destination des membres du Comité de Groupe restreint. Cette formation mettait notamment l'accent sur les systèmes de relations industrielles en Europe, sur les libertés syndicales et de négociation collective, ainsi que sur l'application des droits sociaux fondamentaux dans les chaînes d'approvisionnement.

Efficacité des mesures DV5a

L'efficacité des mesures mises en place est notamment mesurée au vu du nombre d'incidents remontés au niveau des parties signataires des accords cadre mondiaux, ayant entraîné la mise en œuvre des mesures prévues dans le cadre du mémorandum de 2018. Nous pouvons noter qu'en 2020 aucun incident n'a fait l'objet d'une mesure dans le cadre du mémorandum.

Un critère déterminant dans la sélection des fournisseurs et des sous-traitants

Le Groupe Renault s'est engagé, par son accord cadre mondial 2013, à ce que le respect des droits fondamentaux soit un critère déterminant dans la sélection des fournisseurs et des sous-traitants. Si nécessaire, des plans d'action correctifs sont mis en place avec le support du Groupe. Tout manquement non corrigé après observation entraîne des mesures pouvant aller jusqu'à l'arrêt des relations avec l'entreprise concernée (chapitre 2.5.2 et politique accessible sur le site Renault Achats responsables).

Respect des personnes

Le Groupe Renault intègre au titre des droits humains fondamentaux le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel de ses salariés. En 2020, le plan d'information et de formation a continué d'être déployé à l'échelle du Groupe.

B. Le Comité de Groupe monde, une instance de dialogue social responsable DPEF4a

Le Comité de Groupe monde comprend 40 membres :

- espace économique européen : 31 membres (Allemagne, Autriche et Suisse, Belgique, Pays-Bas et Luxembourg, Espagne, France, Italie, Pologne, Hongrie, Slovaquie et République tchèque, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni et Irlande, Slovénie et Croatie) ;
- autres pays : neuf membres (Argentine, Brésil, Corée, Inde, Maroc, Russie et Turquie).

C'est **l'instance de dialogue social incontournable au niveau international** : ses membres dialoguent régulièrement avec la Direction générale du Groupe et les directions opérationnelles sur les évolutions majeures du Groupe et ses orientations stratégiques. Lorsqu'un projet de décision exceptionnelle a des conséquences transnationales, de nature à affecter significativement les intérêts des salariés, le Comité de Groupe est alors réuni en formation européenne.

L'année 2020 aura été marquée par les difficultés rencontrées par le Groupe Renault (projet de plan de réduction des coûts de 2 milliards d'euros, entraînant la suppression de 15 000 emplois dans le monde) et la crise de la COVID-19, ayant entraîné dès le mois de mars, la fermeture de nombreux établissements industriels et commerciaux, avec des mesures de chômage partiel pour les fonctions qui ne pouvaient continuer leurs activités sur site et l'usage généralisé du télétravail pour les fonctions qui le pouvaient.

Dans ce contexte si particulier, **maintenir un dialogue social permanent était essentiel** pour mieux accompagner les salariés. Si la session plénière annuelle n'a pu se tenir, compte tenu des mesures sanitaires et des restrictions de déplacement à travers le monde, le Comité de Groupe restreint s'est réuni à distance, pas moins de 35 fois cette année avec comme préoccupations majeures, les mesures sanitaires à mettre en place dans les établissements et le suivi de la mise en œuvre de ces mesures ainsi que le suivi de la situation commerciale, financière et sociale du Groupe. Un échange s'est également tenu sur le retour des salariés, interrogés au travers d'une enquête, sur leur expérience du travail à distance pendant la première période de confinement.

Plus particulièrement, le projet de plan de réduction de deux milliards d'euros à l'horizon 2022 a fait l'objet d'échanges avec certains métiers concernés et d'une double information consultation. La première information consultation a porté, le 26 juin, sur les modalités de dialogue social à l'international sur la mise en œuvre de ce plan (le Comité de Groupe restreint, réuni en formation européenne, a émis un avis favorable). La seconde information consultation, le 21 octobre, portait sur la mise en œuvre de ce plan dans les métiers de l'Ingénierie, du Manufacturing & *Supply Chain*, de la Finance et des fonctions Marketing et Après-Vente. Le comité de groupe européen a émis, le 10 novembre, après une interruption de séance lui permettant de consulter tous ses membres, un avis défavorable.

Enfin, le Comité de Groupe a pu échanger, dès son lancement, sur le projet de la Direction Générale Renaulution ainsi que sur la nouvelle organisation du Groupe, dorénavant axée sur quatre marques (Renault, Dacia, Alpine et Nouvelles Mobilités), et la mise en place progressive de ces organisations.

« Au cours de l'année 2020, l'ensemble des membres du Comité de Groupe Renault a pleinement participé à la résilience du Groupe Renault, notamment au travers d'actions concrètes de présentations des protocoles sanitaires au niveau du Groupe et de partage des bonnes pratiques entre les pays sur leurs applications. Le Comité de Groupe a également pleinement joué son rôle dans le dialogue social au niveau du Groupe, avec une dynamique très forte et inédite : un nombre de réunions jamais atteint, des réunions à distance, qu'il s'agisse des formations restreinte, européenne extraordinaire ou mondiale, avec l'ensemble des membres du Comité, depuis l'Argentine jusqu'à la Corée du Sud. »

Éric Vidal, Secrétaire du Comité de Groupe monde.

C. Un dialogue social local permanent DPEF4b DPEF4c

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 pris fin sur un bilan positif. Il reposait sur trois enjeux : la satisfaction du client, la performance durable et la motivation des femmes et des hommes de l'entreprise et intégrait des engagements en termes d'activité et de performance.

Durant l'année 2020, le dialogue social chez Renault en France s'est structuré autour de deux axes :

- la suite à donner à CAP 2020 et le plan d'économie ;
- la gestion de la crise sanitaire.

La suite à donner à CAP 2020 et le plan d'économie

Après avoir engagé une phase de réflexion paritaire sur les enjeux de l'après CAP 2020, les partenaires sociaux étaient convenus d'engager la négociation d'un accord de **Méthode et de Transition pour l'Année 2020**. Cet accord a été signé, le 6 mars 2020, par la CFDT, la CFE-CGC et FO. Il fixe des thématiques de négociation à venir. Il maintient, pour l'année 2020, le dispositif GPEC antérieur avec des dispenses d'activité, la poursuite du recrutement et des efforts de formation au sein de Renault s.a.s. et des filiales concernées.

À la suite de l'annonce du plan d'économie le 29 mai 2020, un avenant à cet accord de **Méthode et de Transition pour l'Année 2020** a été signé, le 24 juillet 2020, par la CFDT, la CFE-CGC, la CGT et FO. Cet avenant a défini, pour chacun des projets liés au plan d'économie en France, un calendrier de travail paritaire et les structures de dialogue social pour l'accompagner.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cet avenant, des observatoires des métiers ont été organisés pour les fonctions globales. Leurs travaux ont conduit à la négociation d'un accord sur la **Transformation des Compétences dans les Fonctions Globales**, signé le 20 novembre 2020 par la CFDT, la CFE-CGC et FO. Cet accord porte sur le renforcement des compétences, l'adaptation des effectifs et l'animation, au sein des métiers, d'un dialogue social de proximité.

Des accords de méthode locaux ont également été conclus dans le cadre des autres projets liés au plan d'économie.

La gestion de la crise sanitaire

La pandémie liée à la COVID-19 et ses effets induits sur la situation sanitaire et l'activité de l'entreprise ont conduit à la signature, le 2 avril 2020, d'un **Contrat de Solidarité et d'Avenir**. Avec cet accord, Renault a fixé les modalités de gestion de l'activité partielle, les modalités d'accès à la formation pendant cette période et s'engage à garantir 100 % de la rémunération nette de ses salariés.

D'autre part, a été conclu, le 10 juillet 2020, un accord relatif aux **Modalités d'Organisation des Elections des Administrateurs Représentant les Salariés au Conseil d'Administration**.

Le 19 novembre 2020, l'accord en **Faveur des Personnes en Situation de Handicap** a été renouvelé pour une durée de trois années.

À l'international, les échanges avec les partenaires sociaux locaux ont été densifiés, suite à la pandémie de la COVID-19 afin de pouvoir notamment garantir les conditions de travail de l'ensemble des salariés dans le monde, en convenant :

- des mesures sanitaires à mettre en œuvre pour les métiers dont les activités continuaient à s'exercer sur site ;
- des mesures de généralisation du télétravail pour les salariés dont les activités le permettaient ;
- des conditions d'accompagnement de l'activité partielle, en lien avec les législations locales.

Plusieurs pays et filiales (RCI, Argentine, Brésil, Colombie, Corée, Roumanie) ont renouvelé leurs accords encadrant les conditions d'emploi local. À noter, en Argentine et au Brésil, des accords prévoyant les mesures d'emploi en cas de diminution de l'activité industrielle et en Espagne, les premières réunions relatives au renouvellement du *convenio*.

D. Faire converger durablement performance de l'entreprise et qualité de vie au travail des salariés

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 l'amélioration de 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.

Le recours au télétravail massif en 2020 lors des périodes de confinement a révélé des attentes nouvelles des collaborateurs sur les espaces de travail professionnels. Ainsi, la priorité est de trouver sur site les moyens de développer le travail collaboratif, la convivialité, le tout dans le meilleur confort possible. Afin de mettre en pratique ces attentes, diverses expérimentations ont été mises en place en 2020 et se poursuivront sur 2021 ; on citera par exemple les expérimentations pilotées par la Direction de l'Immobilier sur les sites du Plessis-Robinson et Guyancourt. Dans cette même lignée, le programme de rénovation du Technocentre, baptisé Re-TCR, intégrera lui aussi des expérimentations de nouveaux espaces de travail.

Dans les établissements industriels, une attention particulière est portée à l'apport de lumière, qu'il s'agisse d'éclairage naturel, d'éclairage 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. Les usines du Groupe visent à terme la généralisation de l'éclairage led.

L'usage du digital se développe partout. Dans le secteur industriel, l'automatisation intelligente et la 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 leur propre smartphone, s'ils le désirent. L'accessibilité via smartphone, dans tous les pays, du nouveau système d'information RH, People@Renault, en est l'illustration.

La prévention des **risques psychosociaux et du stress professionnel** reste une priorité pour le Groupe Renault. Pour accompagner au mieux les collaborateurs dans le contexte de la crise sanitaire, un dispositif de soutien a été mis en place. En France, il s'appuie sur les services de santé au travail, les facilitateurs et les coachs internes de l'entreprise et a pour vocation d'aider collaborateurs et managers à vivre et organiser le travail au mieux dans ce contexte inédit. D'autre part, dans le cadre de l'accompagnement de la mise en œuvre de l'accord sur la transformation des compétences, un dispositif de suivi et d'accompagnement portant sur la prévention des risques psychosociaux a été également mis en œuvre. Il comporte des actions de communication et de sensibilisation aux risques psychosociaux, des parcours de formation, ainsi qu'un renfort de l'accompagnement, tant sur le plan individuel que collectif.

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) ou 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 2×8 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, du télétravail dans les pays où cela est possible. L'accord cadre mondial signé en 2019 a renforcé cette volonté.

En France, le télétravail existe dans nos accords depuis 13 ans. Le dernier accord, signé le 7 février 2019, 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 deux jours de télétravail chaque semaine après inscription dans le nouveau *workflow* dédié, avec possibilité de fixer les séances ou de les poser de manière variable. La survenue de la crise COVID-19 et la mise en confinement de l'ensemble de la population française le 16 mars 2020 a eu pour conséquence la mise en télétravail à 100 % de l'ensemble des collaborateurs dont l'activité était réalisable à distance. Par souci de protection de la santé de ses salariés, l'entreprise a maintenu cette organisation du travail jusqu'à la rentrée de septembre 2020. S'en est suivie une période où le télétravail a été fixé à trois jours par semaine minimum, avec la nécessité de n'avoir que 60 % des résidents présents sur les sites d'Île-de-France, dans le souci de garantir la sécurité sanitaire de chacun. Le reconfinement du 30 octobre 2020 a réactivé l'organisation du travail sur la base de 100 % de télétravail, et ce jusqu'à fin 2020. Dès mi-2020, l'entreprise a souhaité tirer les enseignements de cette période inédite. Au travers d'enquêtes et de groupes de travail, l'entreprise a constaté l'engouement des collaborateurs pour la pérennisation de modes de travail hybrides, alliant présentiel et distanciel. Ainsi, des discussions avec les partenaires sociaux devraient être entamées dès début 2021 pour réfléchir sur une nouvelle organisation du travail intégrant les nouvelles attentes exprimées par les collaborateurs.

2.4.2 Hygiène, sécurité, ergonomie et environnement (HSEE) DPEF3

Devoir de vigilance

Au titre de son devoir de vigilance [1], le Groupe Renault établit et met en œuvre un plan de vigilance.

Le Groupe Renault, conjointement avec ses parties prenantes, a défini dans son accord cadre cadre mondial du 2 juillet 2013 [2] des mesures de vigilance raisonnable en matière de santé et de sécurité des personnes. Celles-ci s'appuient sur neuf principes généraux de prévention [3] des risques.

Création de la Direction hygiène, sécurité, ergonomie et environnement (HSEE)

Dans le cadre de l'engagement du Groupe Renault en matière de santé et de sécurité, une direction dédiée, placée sous la responsabilité directe du Comité Exécutif, a été mise en place en septembre 2016.

Vision santé et sécurité

La vision du Groupe Renault est la suivante : « Toute personne concernée par notre activité rentre chez elle en toute sécurité et en bonne santé ».

ISO 45001 : santé et la sécurité au travail

Le Groupe Renault se prépare pour la certification ISO 45001.

La norme ISO 45001, publiée en mars 2018, couvre les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Elle vise à réduire les blessures et les maladies professionnelles et s'attache à promouvoir et protéger la santé physique et mentale.

Quatorze (14) professionnels HSEE ont été formés par l'Association française de normalisation (Afnor) et le plan de certification est en cours. Ce plan est supervisé par un manager dédié.

(1) Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017.
(2) S'engager en faveur d'une croissance et d'un développement durables. « Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale entre le Groupe Renault, le Comité du Groupe Renault et l'IndustriALL Global Union ».
(3) 1 : éviter les risques / 2 : évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités / 3 : combattre les risques en amont, au plus près de la cause profonde / 4 : adapter les tâches au travailleur / 5 : tenir compte de l'évolution des techniques / 6 : remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou l'est moins / 7 : planifier les mesures de prévention / 8 : prendre des mesures de prévention collective / 9 : donner des instructions appropriées aux travailleurs.

2.4.2.1 Cartographie des risques DPEF3a DV1a

La DHSEE s'est engagée dans une vaste démarche d'évaluation des risques à l'échelle mondiale. À ce titre, elle procède à des visites de sites et effectue des inspections rigoureuses afin d'identifier les principaux domaines de risque.

Au-delà de cette démarche, la DHSEE a créé et lancé 10 règles d'or de la sécurité (10 *Mandatory Rules* ou 10 MR) assorties de 74 points clés (74 *Key Requirements* ou 74 KR). Ces règles couvrent de nombreux domaines différents, dont les 5S (méthode visant à établir et maintenir l'ordre, le rangement et la propreté), les interventions sur les installations (verrouillage/étiquetage appelé LOTO dans la suite du document), la gestion de l'accès aux parties dangereuses des machines, la gestion des flux de circulation (sites sûrs, véhicules sûrs, conducteurs sûrs), le stockage et la manipulation de charges lourdes, la gestion des produits chimiques, le travail en hauteur, la gestion des sous-traitants, la prévention incendie, l'ergonomie et bien d'autres enjeux encore.

À ce jour, la DHSEE a réalisé 308 audits sur les 10 MR sur site, ce qui représente environ 1 170 départements et des milliers de salariés. Des tableaux indiquant l'état d'avancement par pourcentage de conformité et le classement des sites audités dans les domaines d'activité respectifs sont désormais en place.

Les sites de fabrication ont élaboré des Dojos sur les 10 MR en interne, dans le cadre de leurs programmes d'information, d'instruction et de formation d'intégration.

La DHSEE a développé les *Mandatory Rules* et les *Key Requirements* en 2019 pour venir en appui des fonctions santé, environnement, ergonomie, incendie et projets. Ces règles devaient être testées sur différents sites au cours de l'année 2020. Cela n'a été que partiellement réalisé en raison de la pandémie (COVID-19) qui a fortement mobilisé la DHSEE qui a accompagné les mesures sanitaires mises en oeuvre pour contrôler la pandémie et assurer la poursuite de l'activité.

Le nombre d'audits de sécurité physique sur les 10 MR / 74 KR et de coachings réalisés en 2020 par la DHSEE a été, en conséquence, fortement impacté par les contraintes liées à la pandémie.

Néanmoins, des audits et coachings à distance ont été déployés à l'aide d'outils de communication en direct. En parallèle, les sites ont été formés afin de réaliser des auto-évaluations.

En outre, et afin d'appliquer la hiérarchie de contrôle amont, l'équipe de la DHSEE accompagne les projets à travers leurs différentes étapes afin de promouvoir une conception intrinsèquement sûre des installations qui intégreront les sites et de garantir leur conformité au regard des *Mandatory Rules.*

2.4.2.2 Procédures d'évaluations régulières DPEF3a DV2a

A. Évaluations sur site

La DHSEE réalise des audits de suivi sur la base des lignes directrices relatives à la feuille de route en matière de conformité des 10 MR. Une certaine flexibilité est toutefois consentie afin de tenir compte d'autres facteurs, tels qu'une demande spécifique formulée par un site, un incident, une performance, le lancement d'un nouveau projet, l'introduction d'une nouvelle technologie, etc. La DHSEE et les sites définissent ensemble le lieu, le calendrier et l'objectif de l'analyse.

Le nombre d'audits réalisés par la DHSEE au cours de l'année 2020 a fortement chuté du fait des contraintes liées à la pandémie (confinements, télétravail, restrictions des déplacements) et de la priorité accordée à la protection du personnel face au coronavirus.

Au total, en 2020, 13 audits officiels ont été effectués, dont trois dans le domaine de la fabrication.

La DHSEE aide néanmoins les sites à développer leur capacité d'auto-évaluation. Ainsi, les usines continuent à s'auto-évaluer avec le soutien à distance de la DHSEE (étant entendu que cette dernière intervient directement sur le terrain lorsque les conditions le permettent).

B. Évaluation statistique en complément de l'évaluation sur site

Les statisticiens HSEE ont procédé à une analyse de Pareto approfondie de l'historique des incidents sur 10 ans couvrant non moins de 6 000 incidents. Cette analyse permet de déterminer l'impact des *Mandatory Rules* sur les zones de risque et les causes des incidents et d'adapter notre stratégie en matière de prévention des incidents.

Ainsi, une équipe dédiée au sein de la DHSEE est chargée de travailler en amont sur les projets dont l'objectif premier est d'intégrer la prévention dans la conception. En parallèle, cette équipe travaille en étroite collaboration avec les experts de terrain afin d'identifier les domaines de la production en série qui, grâce à une nouvelle conception, auraient permis d'éliminer les dangers résiduels.

2.4.2.3 Actions adaptées d'atténuation des risques DPEF3a DV3a

Voici un bref aperçu de certains des domaines clés sur lesquels nous travaillons.

A. Gestion de projets

Trois correspondants de la DHSEE ont une mission d'accompagnement au regard des problématiques HSEE en amont des projets :

- dès le lancement du projet afin de s'assurer que les livrables HSEE sont conformes à chaque étape, en particulier : sécurité inhérente à la conception ;
- en appliquant une démarche d'évaluation des risques et de caractérisation des dangers ;
- en proposant des sessions de formation axées sur la gestion de projets, ce qui permet de mieux faire connaître les exigences HSEE (légales et spécifiques à Renault) ;
- en fournissant des outils de gestion adaptés à la conformité des projets au regard des normes HSEE et en publiant une lettre d'information HSEE à destination de tous les acteurs concernés ;
- en gérant un retour d'information bidirectionnel efficace entre les projets et la DHSEE.

Les correspondants collaborent étroitement avec d'autres experts de la DHSEE et avec l'Ingénierie pour produire des standards, des guides et des normes à appliquer. À cet effet, au cours de l'année 2020, l'équipe de gestion de projets de la DHSEE a créé cinq règles d'or en matière de projets (5 *Project Mandatory Rules)* qui seront testées en 2021.

B. AVTOVAZ

La DHSEE a nommé un manager dédié en appui à AVTOVAZ. En 2018, sept (7) membres de l'équipe de la DHSEE se sont rendus chez AVTOVAZ pour collaborer avec l'équipe locale afin d'établir un point de référence, à partir duquel des initiatives d'amélioration ont été définies et un PDCA *(Plan, Do, Check, Act)* dynamique a été créé. Depuis lors, la DHSEE et d'autres spécialistes ont procédé à des visites Gemba durant 14 semaines afin de dispenser des sessions de coaching et de réaliser des audits.

Parmi les thèmes abordés figurent notamment :

- la préparation de rapports et l'analyse des accidents ;
- le déploiement des 10 *Mandatory Rules* et des 74 *Key Requirements* ;
- la mise en place de Dojos axés sur la sécurité ;
- l'amélioration des machines (LOTO, dispositifs de protection, commutateurs RFID, etc.) ;
- l'évaluation du risque incendie (usine d'injection de plastique) ;
- la mise à niveau des chariots élévateurs et le marquage au sol ;
- l'intégration de la politique HSE au niveau des projets.

Grâce à la nouvelle équipe efficace en place et la forte implication de la Direction, les résultats sont visibles sur le Gemba et les performances de sécurité s'améliorent.

C. Sécurité incendie

La DHSEE a défini neuf (9) règles d'or en matière de sécurité incendie (9 *Fire Safety Mandatory Rules*) qui seront testées sur plusieurs sites en 2021. L'objectif est de s'appuyer sur le succès des 10 *Safety Mandatory Rules* en utilisant des feuilles de route de conformité identiques, comprenant un classement selon des critères éprouvés. Ces règles internes constituent un point de référence en matière de bonnes pratiques et permettent de mettre l'accent sur ce domaine clé de la gestion des risques.

La DHSEE collabore également avec la Direction de la prévention des risques afin d'améliorer le permis pour les travaux à chaud. Le permis a été testé dans sa version améliorée sur plusieurs sites. Les retours d'information ont été pris en compte et des ajustements en conséquence sont réalisés. En parallèle, la DHSEE travaille conjointement avec la Direction de la prévention des risques afin d'établir des modèles d'évaluation des risques et d'examiner les documents et procédures couvrant tous les aspects de la sécurité incendie.

D. Gestion des sous-traitants

Renault a nommé des experts reconnus en solutions logicielles de sécurité afin de gérer ce domaine clé de la gestion des risques. L'objectif est de mettre en place une plateforme unique de gestion de la sécurité des sous-traitants. Elle permettra de gérer l'ensemble du cycle de vie de la sécurité des sous-traitants qui couvre cinq éléments clés :

1. rationaliser et normaliser les processus de préqualification afin de s'assurer que les sous-traitants sont correctement contrôlés en matière de risques HSE ;
2. s'assurer que les sous-traitants ont été correctement formés, disposent des compétences requises et ont suivi un parcours d'intégration avant leur arrivée sur le site ;
3. effectuer une évaluation des tâches et des risques pré-travail et mettre en place un contrôle des risques liés aux tâches afin de minimiser et d'atténuer les risques ;
4. contrôler et superviser le travail, signaler les problèmes HSE qui doivent être corrigés et évaluer les performances HSE des sous-traitants afin d'identifier les prestataires à haut risque dans le cadre des travaux de sous-traitance à venir ;
5. avoir une vue d'ensemble de tous les travaux en cours en réalisant une cartographie du site, afin de mieux visualiser les co-activités.

E. Machines et équipement

Tous les sites de fabrication ont enregistré les interventions et disposent de vidéos présentant les procédures de LOTO. Le partage de ces vidéos a permis d'encadrer les sites et de leur fournir un retour d'information sur les bonnes pratiques afin de garantir l'isolation sécurisée des machines.

S'agissant de la sécurité des machines, des outils et des procédures ont été mis au point pour atténuer les risques liés aux machines. Citons par exemple les exigences fondamentales de sécurité pour les fournisseurs, les fiches d'inspection et l'évaluation des risques.

La procédure d'approbation des nouvelles installations est une évolution du document CCS (Constat Conformité Sécurité). Elle a été mise à jour en fonction des normes et directives européennes et internationales en vigueur. Cette mise à jour couvre les aspects relatifs à la sécurité des machines, les règles numéros 2 et 3 des 10 *Mandatory Rules* pour la sécurité des sites.

Dans le cadre des activités menées cette année, l'accent a été mis sur l'inspection de sécurité des machines de production en série via la mise au point d'un outil de contrôle qui peut être appliqué sur tous types de machines afin d'identifier les dangers potentiels. Cela permet aux équipes concernées d'identifier les dangers de manière proactive et de discuter des mesures de contrôle appropriées qu'il convient de mettre en place.

Le Machinery Safety Club a été créé en 2020 afin de disposer d'une plateforme de discussion ouverte. Le nouvel outil de processus d'installation et la procédure d'inspection de sécurité ont été diffusés par l'intermédiaire de ce Club qui compte, à ce jour, plus de 90 membres. Plus de 170 personnes ont été formées à ces nouveaux outils.

F. Véhicules électriques et hybrides

Les véhicules électriques et hybrides constituent l'un des principaux projets du Groupe Renault.

La sécurité est intégrée en amont, lors de la phase de conception du produit. Des solutions standards sont mises en œuvre dans tous les véhicules électriques et hybrides (par exemple, BJA - CLIO hybride en 2019, BCB en 2020).

Afin d'éliminer ou de réduire l'accès aux énergies dangereuses :

- une procédure de LOTO est en place pour chaque véhicule électrique afin d'isoler et de verrouiller les différentes sources d'énergie avant d'intervenir sur les composants électriques ;
- la conception des batteries à haute tension réduit grandement l'accès aux pièces sous tension pendant les opérations d'assemblage, ainsi que lors des activités de réparation et de maintenance à l'intérieur des batteries.

La sécurité est intégrée au process ingénierie dans toutes les activités d'assemblage et de réparation des véhicules.

Les programmes de formation à la sécurité ont été revus au cours de l'année 2020 avec l'aide de l'organisme français certifié APAVE (Association des Propriétaires d'Appareils à Vapeur et Électriques). La partie théorique du nouveau programme de formation a été complétée par plusieurs exercices pratiques. Elle intègre désormais un Dojo spécifique portant sur la caractérisation des dangers et la mise en œuvre des règles de sécurité.

L'initiation au poste de travail standard (SWI) a de plus été incluse dans le nouveau programme de formation.

Ce nouveau programme de formation est en cours de déploiement dans l'usine de Douai.

La dimension HSEE a été renforcée au niveau des projets de véhicules électriques et hybrides, et ce, dès le stade de la conception du produit et des processus, afin de renforcer la sécurité des opérateurs et des techniciens du service après-vente. Tous les acteurs impliqués dans ces projets ont été formés.

Dans le domaine du transport des batteries destinées aux véhicules électriques, le Conseiller interne pour la sécurité des matières dangereuses a établi des lignes directrices et dispensé des sessions de formation sur les exigences réglementaires en matière d'emballage et de test des batteries avant le transport.

G. Gestion du trafic

La DHSEE, en collaboration avec les fonctions concernées, a mis au point trois outils complémentaires d'atténuation des risques :

A) le Mémorandum sur le trafic (Guide de référence) ;

B) une méthode d'évaluation des risques (sites sûrs, véhicules sûrs, conducteurs sûrs) ;

C) une procédure pour la réception sécurisée des flux et des véhicules à guidage automatique (AGV).

Des normes sur différents sujets ont été établies, dont :

- la sécurité des chariots élévateurs (*safe forklift trucks* ou FLT) : vérification avant utilisation, détecteur de proximité piéton-FLT et réduction de la vitesse ;
- la sécurité des véhicules de manutention (*Safe Material Handling* ou MHV) : équipements pour être vu et entendu ;
- la sécurité des camions : chargement et déchargement des remorques désaccouplées de la cabine ;
- la sécurité du stockage : réglementation des rayonnages.

H. Collaboration entre Renault et l'ECG

L'ECG, l'Association européenne de la logistique automobile, met à disposition une plateforme pour le secteur de la logistique des véhicules finis en Europe. En octobre 2017, lors de la réunion semestrielle du conseil d'administration de l'ECG et des managers logistiques du secteur des OEM, les participants ont vivement appelé à la création d'un groupe de travail intersectoriel visant à réduire les accidents dans le domaine de la logistique des véhicules. Renault a très vite soutenu cette initiative et le groupe de travail Santé et Sécurité de l'ECG a ainsi vu le jour.

La première réunion de ce groupe de travail a identifié le transport routier et les « chutes de hauteur » en tant que priorités, car ce sont généralement les accidents les plus graves. Malheureusement, les décès sont aussi une réalité.

Depuis lors, plusieurs sous-groupes, tous très actifs, se sont formés. Un certain nombre de documents ont été rédigés dans de nombreuses langues, notamment « *Safe Loading Process* » (Sécurisation du processus de chargement) et « *Safe Yards* » (Sécurité des aires de chargement). Des sessions de formation ont été organisées dans toute l'Europe en appui à la sécurisation du chargement et un site internet a été créé pour encourager les conducteurs à signaler les incidents, afin d'analyser et de communiquer les résultats et de permettre à chacun d'en tirer des enseignements.

L'ECG remercie tous ceux qui ont participé à ce groupe de travail et l'ont soutenu dans ses efforts visant à faire de notre secteur un lieu plus sûr pour nos salariés. Personne ne doit jamais être blessé en livrant une voiture – c'est l'objectif que nous visons tous.

I. Ergonomie DPEF3a

Au cours de l'année 2020, la Direction de l'ergonomie a accompagné 11 projets de véhicule en s'attachant à intégrer l'ergonomie dès la phase de conception.

En parallèle, un nouveau processus d'évaluation des risques a été instauré. Il compte trois grandes composantes et couvre tous les domaines d'activité : Mémorandum sur l'ergonomie, Méthodologie d'évaluation des postes de travail et Règles d'or en matière d'ergonomie (*Ergonomics Mandatory Rules*), toutes finalisées en 2020. Toutes les composantes seront appliquées en amont dans les projets afin d'éliminer les contraintes ergonomiques et au niveau de la production en série pour identifier les pistes d'amélioration des conditions de travail.

1. Mémorandum sur l'ergonomie

Le Mémorandum est un guide de référence qui recense les principes ergonomiques standards, adaptés à tous les domaines d'activité. Disponible en trois langues, il a largement été diffusé au sein de l'entreprise sous forme de brochure et au format numérique.

2. Méthode d'évaluation de l'ergonomie

La méthode d'évaluation l'ergonomie des postes de travail a été améliorée en consultation avec le réseau mondial d'ergonomie et d'autres partenaires clés.

3. Règles d'or en matière d'ergonomie

Les critères clés et l'expérience acquise lors de précédents travaux ont été regroupés sous la forme de 6 règles d'or (6 *Ergonomics Mandatory Rules*).

Une feuille de route de déploiement a été établie. Elle consiste à former des superviseurs eux-mêmes suivis par des spécialistes en ergonomie. L'objectif est de procéder à une évaluation intensive des risques en vue d'identifier de nouvelles pistes d'amélioration des conditions de travail dans le cadre de la démarche d'amélioration continue des départements.

J. Formation

Certificat Général International NEBOSH

Le Certificat Général International NEBOSH (IGC) en santé et sécurité au travail est une qualification reconnue au niveau international. Il est délivré par une commission d'examen indépendante bien établie, forte de plus de 25 ans d'expérience dans la fourniture d'examens actualisés et pertinents.

Cette formation est spécialement conçue pour les entreprises multinationales, tous secteurs confondus. Elle délivre des connaissances en matière de santé et de sécurité, ainsi qu'une base solide aux fins d'évaluer (et gérer) les dangers et les risques potentiels.

En 2020, vingt-deux (22) correspondants HSEE du Groupe Renault ont obtenu le Certificat Général International NEBOSH (IGC) en santé et sécurité au travail. D'autres correspondants seront formés dans les années à venir.

CMSE® – *Certified Machinery Safety Expert* (CMSE)

La CMSE® est une qualification mondialement reconnue, permettant une approche à 360° de la sécurité des machines. Une collaboration entre deux leaders internationaux dans leurs domaines respectifs, Pilz et TUV NORD.

Pilz en tant qu'expert en sécurité des machines.

TUV NORD en tant que certificateur international.

La formation couvre l'introduction à la sécurité, la législation sur la sécurité des machines, l'évaluation des risques, la protection mécanique, les composants et technologies de sécurité, la sécurité électrique, la sécurité fonctionnelle des systèmes de contrôle et la sécurité fonctionnelle des systèmes de fluides sous pression.

À ce jour, dix-huit (18) salariés du Groupe Renault ont obtenu le certificat CMSE.

Norme ISO 45001 sur la santé et la sécurité au travail

La norme ISO 45001, publiée en mars 2018, couvre les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Elle vise à réduire les blessures et les maladies professionnelles et s'attache à promouvoir et protéger la santé physique et mentale.

En 2020, quatorze (14) correspondants HSEE ont été formés par l'Association française de normalisation (AFNOR).

Initiation spécifique au poste de travail

L'initiation spécifique HSEE au poste de travail est un processus formel et structuré permettant d'informer tous les opérateurs (y compris les travailleurs intérimaires) des dangers et des mesures de contrôle propres à leur poste de travail. Ce processus vise à sensibiliser les opérateurs, à encourager la proactivité et à promouvoir les bons comportements, avec pour objectif ultime de prévenir accidents et incidents.

Le processus standard d'initiation spécifique au poste de travail (SWI) a été mis en œuvre en 2017 en tant que projet pilote sur tous les sites de la Région Ibérie (Portugal et Espagne). En 2020, il a été étendu via un atelier spécifique organisé à Cléon (France), pour être adapté en vue d'un déploiement mondial. Dans la région Ibérie, 81 % des superviseurs et 74 % des opérateurs ont été formés sur la base de cette méthodologie.

HSEOS et bonnes pratiques

Les normes opérationnelles HSE (HSEOS pour *HSE operational standard*) sont déployées partout dans le monde afin de partager les exigences majeures inhérentes à différents thèmes. En 2020, 70 HSEOS ont été partagées.

En outre, les bonnes pratiques – qui sont compilées sous un format commun – sont diffusées à l'échelle mondiale afin d'échanger les connaissances et les idées. En 2020, 62 bonnes pratiques ont été partagées.

Les HSEOS et les bonnes pratiques sont échangées dans le cadre du Club métiers HSE.

Simulations d'accidents et notes transversales

Des simulations vidéo ont été créées pour certains accidents sélectionnés, puis communiquées dans le monde entier à des fins de sensibilisation. Depuis 2019, douze (12) simulations ont été réalisées et visionnées par plus de 8 200 personnes travaillant au sein de la Société. Ce type de communication suscite des réactions très positives, car les simulations montrent la séquence de base des événements menant à l'accident. Pour communiquer en masse sur le sujet, elles sont désormais traduites en anglais, français, espagnol, portugais et russe.

Au cours de l'analyse de l'accident, une fois que les mesures de contrôle des risques appropriées ont été identifiées, elles sont résumées et partagées via une note transversale dédiée qui est également diffusée à l'échelle mondiale.

Chasse virtuelle aux dangers

De nouvelles technologies dont la réalité virtuelle ont été utilisées afin d'imaginer et de déployer des « chasses » aux dangers en mode numérique dans différents environnements notamment industriel, logistique et commercial. Les stagiaires utilisent les casques de réalité virtuelle Oculus. Les chasses aux dangers virtuelles peuvent également être réalisées sur ordinateur ou grand téléviseur à l'aide d'un joystick, comme pour n'importe quel jeu. Disponible en neuf langues, cette nouvelle formation numérique renforce la sensibilisation grâce aux réactions positives des utilisateurs. De nouveaux modules sont en préparation afin d'améliorer la sécurité des machines, ainsi que le fonctionnement des ponts.

2.4.2.4 Dispositif de suivi des mesures et de leur efficacité DPEF3a DPEF3b DV5a

Digitalisation

La Direction HSEE a amélioré son outil informatique de *reporting*, d'alerte et de suivi des accidents et maladies professionnelles. Conçu sur mesure pour les besoins du Groupe, cet outil numérique couvre l'ensemble du périmètre d'activité du Groupe Renault.

Les données statistiques sont compilées chaque mois et partagées avec toutes les entités du Groupe Renault selon trois modes : Groupe Renault, par Régions et par activités.

Le dispositif intègre un système d'alerte qui permet aux différents sites d'informer la direction générale et les autres correspondants clés dans les 24 heures suivant l'incident.

Module supplémentaire développé dans l'application numérique, l'outil d'analyse des causes profondes aide à identifier les causes systémiques des incidents et à suivre les actions correctives par la suite. Il permet notamment de créer manuellement des notes transversales couvrant tous les détails de l'incident en question, qui sont ensuite partagées via le Club Métiers ; ces notes sont disponibles en trois langues.

L'outil numérique offre en outre la capacité d'établir la cause immédiate des incidents et de générer rapidement des simulations

d'incident que nous partageons avec le personnel clé en interne, y compris la direction (jusqu'au Directeur général).

À date, les simulations proposées ont été consultées 8 400 fois, ce qui représente plus de 500 heures de visionnage, le nombre de personnes touchées étant bien supérieur aux 8 400 consultations répertoriées.

Il s'agit d'un outil dynamique. Il est donc régulièrement adapté en fonction des demandes des utilisateurs dans les sites, conformément à notre démarche d'amélioration continue.

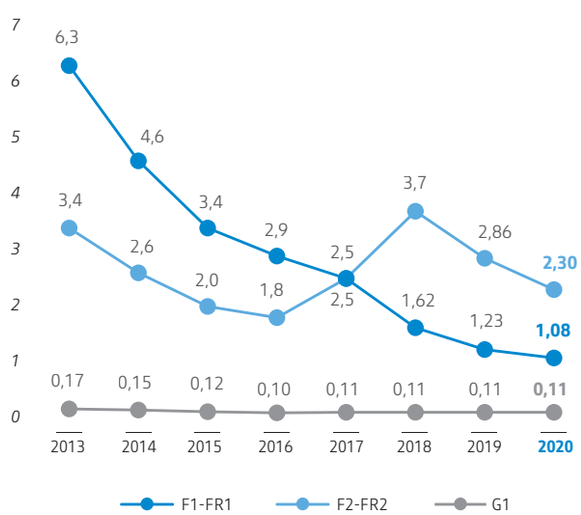
Accidents du travail DPEF3b

L'indicateur FR1 est l'indicateur principal du Groupe au regard des accidents du travail. Il définit une liste de lésions dépassant un certain niveau de gravité, sur laquelle le Groupe veut se concentrer afin d'éviter que de tels accidents ne se reproduisent. Le Groupe encourage également les interventions de premiers secours en cas d'accident et il continue d'améliorer la procédure de déclaration, même dans les pays où il n'est pas légalement demandé de déclarer ces accidents.

Depuis 2017, le ratio FR1 n'a cessé de diminuer, passant de 2,5 en 2017 à 1,08 en 2020, et ce malgré une définition du FR1 de plus en plus stricte chaque année. Les principales évolutions dans ce domaine sont l'intégration des travailleurs intérimaires en 2018, l'extension de la liste des lésions aux entorses et foulures en 2020 et l'inclusion de l'entité AVTOVAZ. Pour donner une idée de la taille des équipes, AVTOVAZ est équivalent à l'ensemble des usines du Groupe en Europe. AVTOVAZ a plusieurs années de retard dans le déploiement des outils HSEE du Groupe, mais le processus est en bonne voie et avance bien.

Après mûre réflexion et au vu du recul de l'indicateur FR1, nous avons décidé d'opter pour l'indicateur FR2 en tant que principal indicateur des accidents du travail pour 2021. À travers plusieurs initiatives, menées en amont, nous fixons une base de référence qui nous permettra de faire baisser l'indicateur FR2 en dessous de l'indicateur FR1 au fil du temps, tout en maintenant la stabilité de l'indicateur FR1.

TENDANCES



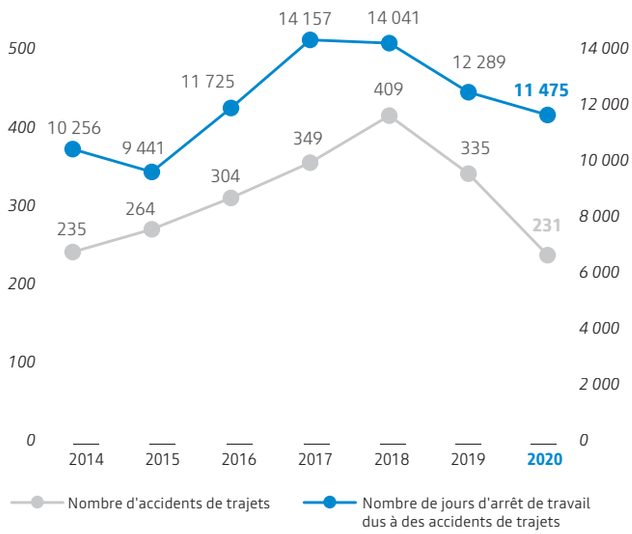
Accidents sur la voie publique DPEF3b

La DHSEE est fortement impliquée dans la sécurité routière et soutient ses collègues de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les accidents de trajet couvrent 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, etc.).

Les accidents de la circulation qui surviennent à l'intérieur du périmètre géographique des sites Renault sont suivis dans le cadre du taux de fréquence des accidents du travail.

Dans les pays où l'employeur dispose d'informations sur les accidents de la circulation, ces données peuvent être utilisées afin de consolider les chiffres et d'élaborer des plans d'action solides.

Les informations sur les actions du Groupe Renault concernant la réduction des accidents de la circulation figurent dans la partie RSE de l'URD (voir 2.3.2).



Santé

Le département de la santé industrielle compte 11 experts dédiés ayant accès à des installations de laboratoire. Ces experts gèrent un large éventail de sujets relatifs à la santé dont, entre autres, le contrôle de l'exposition des travailleurs aux substances dangereuses et la conformité chimique couvrant les règlements CLP/GHS/REACH.

Notre premier objectif est de réduire le nombre de produits chimiques les plus à risque sur les sites du Groupe Renault. Les produits chimiques les plus dangereux classés « priorité 1 » (PR1) par Renault et destinés à être remplacés incluent les produits contenant, entre autres, des substances CMR de catégorie 1A/1B (cancérogènes, mutagènes et reprotoxiques) et des perturbateurs endocriniens. De 2010 à 2019, nous avons supprimé ou évité l'utilisation d'environ 400 produits chimiques PR1. En 2020, nous avons réussi à éliminer plus de 60 produits chimiques PR1.

Le lancement des 8 règles d'or en matière de santé et d'hygiène industrielle (8 *Health & Industrial Hygiene Mandatory Rules*), étayées par 65 points clés explicatifs (65 *Key Requirements*), compte parmi les principales initiatives mises en œuvre en 2020.

Les règles ont été élaborées de concert avec les réseaux sanitaires et médicaux mondiaux. Elles couvrent les risques chimiques, physiques et psychosociaux. Les points clés sont définis afin d'évaluer et de

réduire les risques à l'aide de la hiérarchie du contrôle, de promouvoir la sensibilisation aux risques et de renforcer la formation des travailleurs.

Ces règles visent essentiellement la manipulation sûre des produits chimiques, la sécurité du transport des marchandises dangereuses, les méthodes de travail en sécurité avec des substances dangereuses pour la santé (soudage, usinage et fonderie).

Le lancement de ces règles a fortement été impacté par la pandémie qui nous a obligés à nous concentrer sur les mesures visant à atténuer le risque de contracter la maladie. Notre objectif principal est de fournir des produits efficaces pour la désinfection des mains et des surfaces. Pour répondre aux besoins de tous les sites répartis dans le monde, plus de 150 produits ont été étudiés et 130 ont été validés pour leur efficacité sur la COVID-19 et leur conformité au regard de nos exigences HSE.

Le domaine psychosocial est l'un des domaines clés. La prévention de ce risque nécessite une intervention transversale et multidisciplinaire. En 2020, un spécialiste de la prévention des risques psychosociaux a rejoint la DHSEE afin de structurer la gestion de ces risques. Dans un premier temps, il a rédigé une règle d'or spécifique assortie de 11 points clés. Des actions préventives sont également menées en partenariat avec d'autres acteurs de la prévention (RH et équipe médicale), dont par exemple :

- la diffusion de guides pour aider les managers à apporter le meilleur soutien possible aux salariés tout au long de la crise de la COVID-19 ;
- la participation à un groupe de travail pour analyser les impacts des nouvelles méthodes de travail (télétravail) ;
- la contribution au suivi des risques psychosociaux dans le cadre de la transformation des compétences techniques et tertiaires.

Environnement

La Direction de l'environnement compte 20 experts intervenant dans divers domaines de l'ingénierie environnementale tels que l'assainissement des sols, les émissions atmosphériques, la gestion des déchets, le traitement de l'eau, la réglementation et la gestion environnementale.

Les activités, les réalisations et les objectifs de cette entité sont décrits en détail dans la section « Environnement » du présent document.

En outre, la cartographie des risques environnementaux sera grandement renforcée avec le déploiement des 8 règles d'or environnementales (8 *Environmental Mandatory Rules*)/50 points clés (50 *Key Requirements*). Ce nouvel outil, qui s'inspire de l'exemple et du succès des *Safety Mandatory Rules*, couvre tous les sujets pertinents en matière d'environnement : sols, air, déchets, approvisionnement en eau, eaux usées, légionelle, bruit et conformité. Il a été conçu sur la période 2019-2020 et devait être testé sur différents sites en 2020. Du fait de la pandémie de COVID-19, nous avons dû adapter la phase d'essai et réaliser des audits et des sessions de coaching à distance. La phase de déploiement débutera en 2021 et couvrira, selon un calendrier sur trois ans, tous les sites de fabrication, de vente, d'après-vente et de logistique. Une phase d'auto-évaluation sera réalisée dans un premier temps avec le soutien à distance de la DHSEE. Cette phase comprendra une validation Gemba.

2.4.2.5 Maladies professionnelles DPEF3a

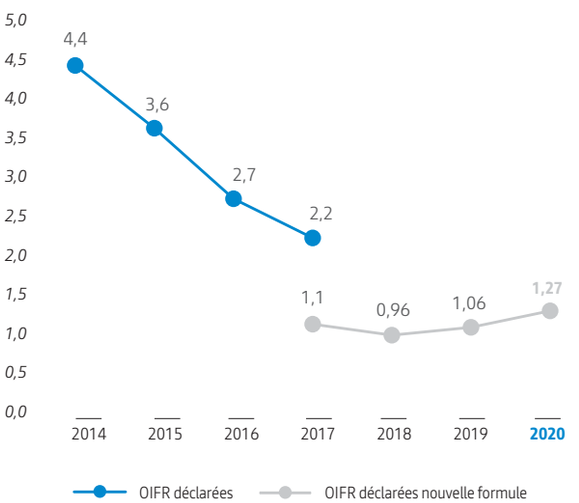
Les chiffres communiqués concernent les maladies professionnelles déclarées. Après analyse de l'administration, une partie des maladies a été déclarée non imputable à Renault.

La diminution constante du taux de maladies professionnelles a marqué un arrêt en 2020. Le processus de déclaration des maladies professionnelles en Roumanie, simplifié en fin 2019, et donc en place sur toute l'année 2020, explique cette évolution.

Les 4/5 des maladies professionnelles consistent en des troubles musculosquelettiques. C'est pourquoi les Règles d'or de l'ergonomie mises en place dans les nouveaux projets se justifient d'autant plus.

L'amélioration de l'environnement de travail et l'interdiction dans l'entreprise de l'usage des produits cancérigènes concourent à limiter les autres maladies professionnelles.

Plus généralement, la prise en compte renforcée des projets depuis mi-2018 contribuera aux futurs progrès.



Absentéisme Groupe DPEF2b

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). Les taux ont évolué de façon très disparate en 2020 par rapport à 2019, en fonction de l'impact de la crise sanitaire dans les différents pays. Au global, l'augmentation reste contenue avec un taux de 3,61 % en 2020 comparé à 3,28 % en 2019.

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 les annexes 2.6.2.

2.4.3 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.

2.4.3.1 Faire entrer l'école dans le monde de l'entreprise

Le Groupe Renault Renault est soucieux de développer les talents tout au long de la vie, et notamment les jeunes en les aidant à trouver leur place dans le monde du travail. Il développe de nombreux programmes et agit 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.

A. En France...

L'année 2020 a été une année complexe en matière de relations écoles du fait de la crise sanitaire en France marquée par la fermeture d'un certain nombre d'établissements pendant certaines périodes, de nouvelles modalités de fonctionnement (cours en distanciels, forums écoles en virtuel, etc.) et l'annulation de stages lors du premier confinement.

Malgré ce contexte, le Groupe Renault a su maintenir ses liens avec les écoles et les jeunes notamment :

- à fin décembre, 1 814 jeunes étaient en alternance dans le Groupe Renault en France (dont 1 636 contrats en apprentissage et 84 CIFRE). Alors que de nombreuses entreprises ont baissé leurs recrutements d'apprentis, le Groupe Renault a fait le choix de maintenir ses recrutements et d'accompagner les jeunes. Ainsi, parmi les 1 636 apprentis présents, 1 020 ont été recrutés en 2020 ;
- en accueillant 520 jeunes en stage dont un peu plus d'une centaine avaient été annulés lors du 1er confinement (338 stages avaient été annulés lors de la mise en place de l'activité partielle en mars 2020) ;
- pour la 4e année consécutive, un forum interne pour les alternants et stagiaires en fin de contrat a été organisé en virtuel via Teams (habituellement réalisé en présence physique au Technocentre) avec des ateliers de coachings CV, lettre de motivation et réseaux sociaux animés par les recruteurs du Groupe ;
- une vingtaine d'événements de type conférences, forums écoles, coachings ou tables rondes a eu lieu cette année en virtuel, animée par des chargés de recrutements ou ambassadeurs Renault ;
- le challenge d'innovation « *TWIZY Contest* » sous le thème des nouvelles solutions de mobilité dans le contexte des JO 2020 a été maintenu avec une finale France le 28 septembre (10 équipes françaises participantes) et une finale internationale où les équipes de sept pays s'affronteront en décembre ;
- en soutenant financièrement 129 établissements d'enseignement et organismes habilités dans le cadre de la taxe d'apprentissage. Consécutivement à la réforme de l'apprentissage et de son financement, la part de taxe à la main des employeurs a baissé (13 % au lieu de 23 % précédemment), ce qui a entraîné une baisse du nombre d'organismes dotés cette année.

B. ... mais aussi dans les autres pays où le Groupe est implanté DPEF14d

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, soit dans les différentes écoles et universités dans les pays où Renault est implanté.

Ainsi, en partenariat avec l'université locale, **Renault Argentine** développe des ateliers, réalisés par des salariés de l'entreprise et destinés à la communauté locale pour renforcer les compétences et l'employabilité, dans le domaine de l'informatique, de l'aide à la recherche d'emploi et à la préparation d'entretiens d'embauche, etc. En 2020, plus de 300 personnes ont participé à ces ateliers à distance en raison de la crise sanitaire :

- **la Fondation Renault Argentine** est particulièrement active dans ce domaine :
  - ainsi, elle accorde des bourses scolaires aux étudiants qui fréquentent l'Institut technique situé aux abords l'usine. Au cours des dernières années, plus de 800 bourses ont été attribuées,
  - en partenariat avec la Fundación Sí, une ONG nationale qui œuvre pour l'inclusion des populations vulnérables, elle soutient le « Programme de résidences universitaires », qui accorde quatre bourses à des étudiants en situation précaire afin de leur permettre de fréquenter l'université,
  - en partenariat avec TED, elle soutient le Programme TED-Ed Clubs, destiné aux lycéens afin de leur apprendre à sélectionner des thèmes qui les passionnent et à les exprimer efficacement selon le format « TED ». Depuis 2018, plus de 40 500 étudiants et 6 200 enseignants appartenant à 1 900 écoles ont été concernés par ce programme,
  - en partenariat avec le service de l'Éducation de la ville de Buenos Aires et le soutien de Renault Academy, elle participe au programme « Pratiques professionnelles » et organise des ateliers et formations destinés à des étudiants et des enseignants concernant la réparation automobile, les voitures électriques et la gestion de garages automobiles. En 2020, 35 établissements d'enseignement technique ont participé à ce programme ;
- 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 **Roumanie**, le Groupe Renault a conclu des partenariats avec 15 universités. Le Groupe soutient également l'enseignement professionnel et s'implique dans le développement des futures générations de spécialistes automobiles depuis 2014. Depuis cette date, 261 élèves (provenant de deux lycées technologiques de Mioveni et Pitesti) ont participé à des stages à Mioven.

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 à des fins pédagogiques :**

- en **France**, nombreuses sont les usines à proposer de tels dons à des fins pédagogiques aux lycéens des bassins d'implantation ;
- en **Argentine**, Renault fait don de véhicules d'essai à des établissements techniques afin qu'ils soient dédiés à la formation d'étudiants. Depuis le début du programme, plus de 100 véhicules ont été donnés à des établissements des provinces de Buenos Aires et de Córdoba. Cette action a un triple impact économique, environnemental et social : la destruction des véhicules d'essai est évitée, l'élimination finale des déchets est évitée et elle contribue à former les futurs collaborateurs de l'industrie automobile ;
- au **Maroc**, le Groupe Renault fait régulièrement don de son matériel informatique, usagé et revalorisé, au profit d'établissements scolaires et centres de formation et d'insertion. En 2020, plusieurs centres de formation pour jeunes défavorisés ont bénéficié d'une mise à disposition d'outils informatiques qui ont permis la poursuite des cours pendant le confinement.

La formation des professeurs et le renforcement de leur leadership, pour leur donner les moyens de transformer leurs institutions, inspirer et réaliser les changements auprès des jeunes sont également des enjeux pour l'entreprise aussi grands que celui de former les étudiants :

- **la Fondation Renault Argentine**, en partenariat avec l'ONG « Fundación Córdoba Mejora » et le département « Renault Technology America » (RTA), soutient le programme « Leaders de l'éducation » destiné à des directeurs d'établissement du secondaire de la province de Cordoba. Celui-ci vise à améliorer la qualité de l'éducation, à réduire le nombre d'abandons scolaires et à favoriser l'égalité des chances des jeunes grâce à des stratégies de renforcement du leadership des équipes de direction ;
- **la Fondation Renault Colombia** a poursuivi son association avec la Fondation Empresarios por la Educacion pour former 20 directeurs d'écoles à Envigado (ville où l'usine du Groupe Renault est implantée). Ce programme est intitulé « Rectores lideres transformadores ».

2.4.3.2 Soutenir l'accès à l'éducation dans le monde

Le Groupe Renault réalise de nombreuses actions RSE destinées à favoriser l'inclusion, l'accès à l'éducation et la lutte contre le décrochage scolaire :

- ainsi, **l'usine de Douai (France)** 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.

  Par ailleurs, **l'usine de Douai** (France) a accueilli des lycéennes du lycée de Denain (Nord), en partenariat avec l'association « Elles bougent » pour leur permettre de rencontrer des femmes qui travaillent dans l'industrie et qui témoignent de leur parcours ;
- pour sa part, **Renault Argentine,** en 2020, a soutenu l'ONG « Mujeres 2000 » au travers d'un programme développé sur la base du volontariat. Ainsi, 15 salariés de la Direction marketing, avec l'aide d'une agence de communication, ont participé à la création et au développement d'ateliers numériques, ayant pour thème la gestion d'entreprise, destinés à des femmes vulnérables soutenues par l'ONG. En Argentine, en partenariat avec l'ONG Las Omas, Renault soutient un programme communautaire destiné à une population vulnérable vivant au voisinage de l'usine. Las Omas a notamment mis en place un atelier de couture destiné à former des femmes et à les inciter à créer leur propre entreprise ;
- **au Brésil**, « Renault Experience », un programme d'innovation et d'entrepreneuriat organisé par Renault Institute, s'est poursuivi pour la douzième année consécutive. Ce programme 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 : http://institutorenault.com.br.

  « Future Génération » constitue un autre programme important de formation professionnelle, visant les jeunes en situation de vulnérabilité sociale, développé au **Brésil**. Cette formation gratuite de six mois, destinée à des jeunes de 15 à 24 ans qui sont encore inscrits dans le secondaire ou qui ont terminé leur parcours scolaire, vise à préparer leur entrée sur le marché du travail. Elle comprend des cours d'informatique, de gestion, de citoyenneté, de comportement et de civisme. En 2020, les cours se sont déroulés à distance en raison de la crise sanitaire. 21 jeunes sont sortis diplômés de cette deuxième promotion. Sur les 40 élèves de la première promotion, ayant obtenu leur diplôme en 2019, 18 ont trouvé un emploi ou effectuent des stages à Renault do Brasil ou d'autres entreprises de la région, malgré un contexte sanitaire et économique défavorable ;
- 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. Au total, 1 900 élèves ont ainsi bénéficié chaque jour du service de transport scolaire en 2020 grâce à la **Fondation Renault Maroc**. Par ailleurs, La Fondation a permis l'ouverture de quatre classes de préscolaire dans la province de Fahs Anjra, qui accueille depuis 2018 plus 90 enfants de la région par an.

  La démarche éducative a été renforcée en 2020 avec deux nouvelles initiatives :

  - l'adaptation du projet Bibliobus, lancé en 2019, pour accompagner efficacement les écoliers dans le contexte sanitaire actuel. Initialement conçu pour rapprocher le jeune public des régions rurales et périurbaines de la culture, l'édition 2020 intègre la formation des enseignants à l'école à distance, ainsi qu'une approche pédagogique de soutien scolaire pour tous les niveaux du primaire,
  - le programme de bourse au profit des bacheliers méritants de la commune de Melloussa, dont quatre jeunes ont bénéficié pour cette première année de lancement.

  La fondation Renault Maroc est également très impliquée dans la prévention des risques routiers. Avec l'initiative « Tkayes school », plus de 8 000 enfants et leurs familles ont bénéficié en 2020 du programme de sensibilisation autour de la sécurité routière.

2.4.4 Contribuer au développement et à la vitalité des territoires DPEF14c

Le Groupe Renault est un acteur majeur du développement économique et social des territoires sur lesquels il intervient. Présente dans 39 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.

2.4.4.1 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 par l'ACEA, l'Association des constructeurs européens d'automobiles, 14,6 millions de personnes – représentant 6,7 % de la population active – travaillaient dans le secteur automobile européen (emplois directs et indirects – chiffres 2018).

Les emplois directs s'élèvent à 2,7 millions (chiffres 2018). Ils 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.

2.4.4.2 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 sa politique RSE. Pour cela, l'ensemble du Groupe s'appuie sur la procédure mécénat définie en 2019.

Les activités de mécénat de la Fondation d'entreprise Groupe Renault

Jusqu'en juin 2020, c'est le comité mécénat qui décidait de l'affectation des dons aux associations sur le principe d'appels à projet.

Dans ce contexte, en 2020, la Fondation a lancé un appel à projets externes. Elle a ainsi soutenu les associations les Z'enfants de l'auto et la Fondation Massé-Trévidy à hauteur respectivement de 15 000 et 20 000 euros et ce, dans le cadre du dispositif « Roulez jeunesse » pour l'obtention du permis de conduire. Depuis juin 2020, les arbitrages des dons sont décidés directement en Conseil d'administration.

La collection d'art

La collection d'art du Groupe Renault est désormais confiée à la Fondation Renault. Cette dernière a pour mission de promouvoir et de rendre accessible au plus grand nombre la Collection d'Art Moderne du Groupe qui compte plus de 300 œuvres d'une trentaine d'artistes majeurs tels que Arman, Doisneau, Dubuffet, Tinguely ou Vasarely.

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 Direction 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 représentée 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 de la stratégie 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.

Depuis octobre 2020, la Fondation Renault anime tous les mois les Fondations locales afin de partager les meilleurs pratiques ou les conseiller dans leur démarche. Un rapprochement stratégique de l'ensemble des fondations autour de la nouvelle mission de la Fondation Corporate se fera dès 2021.

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	177 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	220 k€
Colombie	Fundación Renault Colombia	2014	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière	National	166 k€
Espagne	Fondation pour l'inclusion et la mobilité durable (FRIMS) www.fundacionrenaultmovilidadsostenible.com/	2012	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière Développement local	National	210 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	364 k€
Portugal	Fondation Renault Portugal	2018	Environnement Mobilité durable	National	30 k€
Roumanie	Fondation Renault Roumanie	2018	Inclusion Mobilité durable	National	0 k€

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.

2.4.4.3 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.

  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. 2.4.5.2) 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.

2.4.5 Rendre la mobilité accessible au plus grand nombre

2.4.5.1 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 sur le pourtour méditerranéen, 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.

Grâce à ses modèles emblématiques – LOGAN, SANDERO et DUSTER – la marque a rencontré un vif succès commercial. En 2019, Dacia a établi un nouveau record de ventes avec 737 000 véhicules vendus dans l'année et compte désormais près de 6,5 millions de clients.

Des pièces de rechange accessibles au plus grand nombre

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 quatre 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 70 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… Cette offre s'est étendue en 2017 aux périmètres des pièces électroniques, avec notamment une gamme de systèmes multimédias rénovés. Ce nouveau pan d'activité est un axe majeur du développement de l'offre échange standard. À la fois en phase avec l'évolution technologique des véhicules et des besoins des clients, la rénovation de pièces électroniques est venue tout naturellement enrichir l'activité de rénovation de l'usine de Choisy-le-Roi. 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).

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 plus de 10 ans, Renault Tech, filiale à 100 % du Groupe Renault, place les personnes à mobilité réduite au cœur de ses préoccupations en leur proposant une gamme complète d'aménagements, sur des véhicules Renault ou Dacia, permettant de se déplacer en toute autonomie et sécurité qu'il s'agisse de professionnels ou de particuliers.

À travers Renault Tech, le Groupe Renault est le seul constructeur engagé en Europe dans la conception, la fabrication et la commercialisation de véhicules dédiés au transport de personnes à mobilité réduite.

Adaptation des véhicules pour transporter les fauteuils roulants (rampes d'accès, fixations intérieures, etc.), sièges pivotants ou sortants pour faciliter le transfert des personnes du fauteuil roulant ou vers celui-ci, aides à la conduite (combinés accélérateur et frein, boules directionnelles, télécommandes multifonctions) sont autant d'aménagements proposés par Renault Tech. Cette offre est disponible dans l'ensemble du réseau de distribution français, ainsi qu'à l'international, via les filiales Renault.

Chaque année, ce sont ainsi plus de 1 000 véhicules adaptés qui sortent de l'usine d'Heudebouville en Normandie et du site Renault Tech situé au sein de l'usine Renault de Sandouville.

Par ailleurs, Renault est partenaire depuis près de 20 ans de la Fédération Française Handisport à qui l'entreprise apporte un soutien financier et pour laquelle elle met à disposition des véhicules aménagés.

www.renault.fr/vehicules/mobilite-reduite.html

2.4.5.2 Un acteur social engagé

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 2011 et officiellement lancé en France en juillet 2012, ce programme est élaboré en coopération avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, du monde académique et des acteurs publics. Dans ce cadre, des partenariats innovants ont été noués pour promouvoir l'entrepreneuriat et faire émerger des projets de mobilité solidaire avec Pôle Emploi, les Restos du Cœur ou l'ADIE. Nous visons un déploiement aussi large que possible au sein de l'entreprise en France et dans tous les autres pays où elle est présente, il se décline en trois 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

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 pas en assumer financièrement l'usage.

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. Depuis 2019, les clients dont les voitures sont immobilisées pour intervention, peuvent bénéficier d'un véhicule de remplacement gratuit entièrement pris en charge par Identicar (trois jours maxi). Pour cela, il faut que le garage dispose d'un service de location Renault Rent. Ainsi, plus de 1 500 personnes ont été orientées vers ce programme en 2020, soit près de 10 000 personnes depuis son lancement.

En outre, le Groupe Renault déploie depuis 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 80 € TTC par mois) et véhicules utilitaires (VU) (Renault KANGOO à partir de 210 € TTC par mois). Ces offres s'adressent exclusivement à des personnes qui ne sont pas éligibles au crédit classique. La DIAC (société financière des marques Renault et Dacia pour le Groupe Renault) est partie prenante dans cette opération qui aura été proposée à près de 4 500 bénéficiaires potentiels en 2020.

Les résultats obtenus en 2020 montrent que le programme touche bien sa cible : 74* % des bénéficiaires de l'offre LOA ont des revenus inférieurs à 1 000 € nets/mois pour le foyer. Ces résultats mettent également en évidence une cible plutôt féminine, avec 54* % de femmes parmi les bénéficiaires sur l'ensemble de l'offre.

À fin 2020, au sein du réseau Renault, près de 320 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://mobilize.groupe.renault.com/. Au cours de cette année, cette application a considérablement évolué pour faire face à une augmentation prévisible des flux d'orientation. Ils devraient être générés par une prochaine communication grand public et ainsi augmenter significativement l'impact social du programme.

2) Investir financièrement dans l'entrepreneuriat social

Une société d'investissement – Mobilize Invest – et un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) solidaire

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 Solid'air**. En 2020, ce dernier a fait évoluer son investissement pour renforcer l'impact

environnemental tout en conservant son engagement solidaire. Ce fonds a progressé de 5,02 % en 2020.

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 14 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 neuf indicateurs de résultat et d'activité a été déployé en 2018. Toutes les entreprises participent à la mesure dans ce cadre :

- **Nino Robotics** est une start-up qui répond aux besoins de mobilité de tous ceux qui marchent peu, mal ou pas du tout, avec un transporteur assis électrique au design moderne ou une roue électrique permettant de motoriser un fauteuil roulant manuel. L'accompagnement du groupe Renault mis en place en décembre 2019 va de la conception des produits jusqu'à leur distribution ;
- **L'ADIE** est une association qui propose des micro-crédits aux personnes qui n'ont pas accès aux crédits bancaires. L'ADIE a mis en place le premier contrat à impact social français en 2016 pour expérimenter la distribution de micro-crédits en ruralité. En 2019, 206 personnes ont bénéficié d'un micro-crédit grâce à ce contrat dont 44 % pour financer la mobilité (achat/réparation d'une voiture) ;
- **Salvum** propose des formations digitales aux gestes de premiers secours. En septembre 2019, Salvum a lancé le module spécifique au secourisme routier proposé à plus de 1 200 personnes depuis. En 2020, Salvum a développé plusieurs modules de sensibilisation contre les virus, y compris le coronavirus.

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. Cette démarche a été renforcée et élargie en 2019. Une étude, destinée à évoluer l'impact social des Garages Renault Solidaires, menée par MV2 et HEC en juin 2019 auprès de 1 011 personnes, met en évidence, pour les personnes qui ont bénéficié de ce programme :

- un taux de satisfaction élevé : **8,4/10** pour les bénéficiaires de l'offre LOA Mobilize et **8/10** pour les clients de l'offre APV Mobilize ;
- un impact significatif sur l'accès à l'emploi : **78 %** des bénéficiaires de l'offre LOA Mobilize et **64 %** des bénéficiaires de l'offre APV Mobilize estiment que le programme les a aidés à trouver un emploi ou à le conserver ;
- le taux de satisfaction de la vie menée par les personnes interrogées clientes de Mobilize est de **8,4/10** contre 6,5 pour les mêmes populations mais non clientes de Mobilize et 7,2 en moyenne pour la population française.

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.

Des formations à l'*inclusive business*

En fin 2018 et en 2020, des formations ont été organisées pour permettre à chaque session, à une vingtaine de collaborateurs de comprendre les enjeux sociétaux, de cerner la responsabilité des entreprises et les outils qui sont à leur disposition pour agir concrètement en faveur d'un monde plus durable. Ces formations étant de plus en plus demandées par de nombreux collaborateurs, le format va être étendu et proposé à des collaborateurs internationaux.

La Chaire « *Inclusive and Social Business* » de HEC Paris

- Le Groupe Renault parraine cette Chaire depuis 2011 (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 (AP-HP)) 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 en vue d'un changement d'échelle.

Le collectif des entreprises engagées : plateforme bancaire de prescription

Le Groupe Renault a rejoint en février 2019 la coalition d'entreprises : le « **Collectif des entreprises engagées** » créé fin 2018 à l'initiative d'Emmanuel Faber, CEO de Danone.

Face à la contestation sociale qui s'est incarnée dans le mouvement des gilets jaunes en 2018, 34 grandes entreprises françaises dont le Groupe Renault se sont rassemblées au sein du Collectif des entreprises engagées pour joindre leurs efforts dans trois directions prioritaires : **la formation et l'apprentissage, l'accès à des biens et services inclusifs, les achats responsables**.

Ces actions pilotées dans trois groupes de travail, animés chacun par deux CEO dont celui de Renault, ont permis d'atteindre des objectifs ambitieux en une courte période.

Ainsi une plateforme de prescription a été lancée par BNP Paribas auprès de ses clients les plus fragiles pour leur donner notamment accès aux offres de MOBILIZE dont l'offre de Location avec Option d'Achat (LOA) d'une voiture neuve. L'initiative s'appuie sur un modèle économique selon lequel la location d'une voiture neuve est moins chère que l'achat d'une voiture d'occasion très ancienne, souvent la seule option abordable pour les personnes à faible revenu, mais finalement plus chère à long terme étant donné les coûts d'entretien plus élevés. Outre l'impact économique, le programme comporte des objectifs mesurables supplémentaires : réduction du nombre de chômeurs, diminution du stress et de l'insécurité, réduction des émissions de CO_2.

Avec cette accélération de la prescription, le Groupe Renault en France vise 10 000 LOA Mobilize par an à compter de 2023.

Une expérimentation de mobilité partagée en Afrique

La Direction de la RSE prépare depuis deux ans avec la Direction de l'innovation une expérimentation qui aura lieu en 2021 qui va nous permettre de tester la pertinence d'une offre de mobilité électrique et partagée adossée à des mini-stations solaires dans des villages africains. L'objectif est de démontrer que cette solution inclusive de mobilité peut être un accélérateur de développement économique et social des zones rurales sur le continent africain.

2.4.6 La Fondation d'Entreprise Renault

Lancée en 2001, la Fondation Renault s'est initialement consacrée au soutien d'associations et de programmes académiques d'excellence, en lien direct avec l'inclusion et la mobilité durable. Consciente des préoccupations économiques et sociales actuelles, la Fondation Renault s'est dotée au second semestre 2020, d'une nouvelle mission axée sur l'insertion par l'emploi. Son objectif : accompagner et aider les personnes éloignées de l'emploi à trouver leur place dans la société.

Promouvoir Renault comme un acteur social de l'insertion

Pour aider les plus vulnérables à trouver leur place dans le monde du travail, la Fondation Renault soutient des initiatives d'associations en faveur de l'insertion professionnelle, en privilégiant la proximité avec les bassins d'emplois du Groupe sur le territoire français. Les projets qu'elle soutient ont vocation à rétablir l'égalité des chances face à l'insertion professionnelle, à créer des passerelles entre le milieu éducatif et celui de l'emploi, à conseiller et accompagner les personnes fragilisées dans leurs démarches d'accès ou de retour vers l'emploi.

Outre le soutien à ces associations, la Fondation Renault souhaite engager les collaborateurs sur un thème fédérateur répondant ainsi au besoin de sens de plus en plus prégnant dans leurs attentes. C'est pourquoi lors de la crise sanitaire de la COVID-19, la Fondation a déployé auprès des collaborateurs une plateforme de mise en contact avec des associations recherchant des bénévoles ou en quête de dons financiers.

En décembre 2020, la Fondation Renault a réitéré cette initiative en organisant une cagnotte de Noël pour soutenir les Restos du Cœur.

Enfin avec l'arrêt de son soutien aux programmes académiques en septembre 2020, la fondation accompagne ses derniers étudiants (72 personnes) jusqu'à l'obtention de leurs diplômes afin qu'ils puissent s'insérer dans la vie active.

2.5 ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

2.5.1 Éthique des affaires : le dispositif éthique et compliance

L'éthique, le socle de notre conduite des affaires

2.5.1.1 Objectifs et référentiel

Le dispositif éthique et compliance du Groupe vise à :

- 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 ;
- protéger les salariés, les clients et les actionnaires ;
- protéger l'image et le patrimoine du Groupe ;
- promouvoir la citoyenneté dans tous les pays où le Groupe est présent ;
- structurer la démarche de compliance du Groupe, à savoir l'ensemble des processus visant à contrôler l'application des règles juridiques et éthiques du Groupe.

Le dispositif éthique et compliance est composé, entre autres, des éléments suivants :

- la Charte éthique. Elle présente les grands principes et les valeurs fondamentales du Groupe. Elle doit être respectée par 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. Il présente la démarche globale définie par le Groupe en matière de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- les neuf codes de déontologie dédiés. Ils détaillent les règles de bonne conduite à appliquer au sein des métiers qui requièrent une éthique renforcée ;
- le dispositif d'alerte professionnelle. Il est à la disposition des salariés du Groupe, mais aussi des collaborateurs externes ou occasionnels et des fournisseurs sur une plate-forme dédiée ;
- l'ensemble des procédures d'application de l'éthique et de la compliance.

2.5.1.2 Acteurs et instances

Le Directeur de l'audit, des risques, de l'éthique et de la compliance du Groupe, membre du Comité de direction Renault en charge du dispositif éthique et compliance, rencontre régulièrement le Directeur général afin de l'informer du déploiement du dispositif éthique et compliance du Groupe.

Il rend compte des actions engagées en matière d'éthique et de compliance aux comités spécialisés du Conseil d'administration du Groupe suivants :

- le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (CARC) ;
- le Comité de l'Éthique et de la RSE (CERSE).

Sa mission consiste à :

- définir la politique globale d'éthique et compliance pour le Groupe ;
- assurer un rôle de conseil auprès du management de l'entreprise ;
- veiller à la remontée et au traitement des alertes professionnelles ;
- animer le Comité éthique et conformité Groupe (CECG) ;
- promouvoir et contrôler l'application des règles d'éthique et de compliance des différents métiers du Groupe (achats, production, commerce, ingénierie, finance, RH etc.) ;
- actualiser le dispositif éthique et compliance du Groupe en cas de nouvelles exigences ;
- assurer le déploiement de la politique éthique et compliance du Groupe à l'échelle mondiale.

Pour mener à bien ses missions, le Directeur de l'éthique et de la compliance Groupe s'appuie sur :

- une équipe composée de seize collaborateurs ;
- des correspondants éthique nommés dans tous les pays où le Groupe est présent. Les correspondants veillent à la diffusion des référentiels éthiques, des valeurs et comportements attendus en tenant compte des lois et spécificités réglementaires locales. Ils pilotent le dispositif d'alerte professionnelle et animent les Comités éthique et conformité pays (CECP) ;
- des correspondants compliance, qui veillent à la mise en œuvre de la politique de compliance du Groupe dans leur pays ou filiale ;
- des référents fonction et des référents région, qui appuient le déploiement du dispositif éthique et compliance au sein de métiers et zones géographiques spécifiques ;
- deux facilitateurs situés en France. Ils ont pour mission de résoudre les conflits interpersonnels par la médiation. De plus, ils contribuent à la diffusion des valeurs éthiques en animant des formations.

Il peut aussi compter sur le soutien des instances suivantes :

- le Comité éthique et conformité du Groupe. Le CECG est composé de onze membres. De plus, il s'appuie sur la contribution des référents fonction et région. Il est chargé de définir et d'adapter le dispositif éthique et compliance ;
- le Comité de traitement des alertes. Il est composé de sept membres et trois experts. Il traite de façon collégiale les alertes professionnelles reçues ;
- le Comité éthique et conformité pays. Le CECP est présidé par le directeur pays et piloté par le correspondant éthique pays. Il traite les alertes et gère le déploiement local du dipositif éthique et compliance.

2.5.1.3 Faits marquants 2020

Renault a fait l'objet d'un contrôle du dispositif de prévention de la corruption par l'Agence Française Anticorruption en vertu de l'article 17 de la loi « Sapin II » du 9 décembre 2016. À date, Renault n'a pas reçu le rapport de l'AFA.

La procédure de déclaration et de traitement des conflits d'intérêts et la formation liée ont été déployées. Une campagne de communication sur la déclaration d'intérêts des cadres dirigeants a été menée et sera renouvelée annuellement.

Le Groupe a également mis en place une procédure de gestion des cadeaux et invitations applicable à l'ensemble de ses entités.

La Direction de l'éthique et de la compliance Groupe est désormais structurée en quatre pôles : éthique, alertes professionnelles, compliance et le pôle déploiement créé en 2020.

Un séminaire « Inspiring Ethics » s'est tenu en décembre 2020. Il s'inscrit dans une démarche de sensibilisation à l'éthique et à la compliance dans le Groupe Renault pour l'ensemble des salariés. Le Directeur général a ainsi pu développer et partager ses convictions sur l'éthique et la compliance. Trois intervenants extérieurs se sont succédé afin de nourrir la réflexion de tous sur des sujets aussi variés que « sens et leadership », « normalité et singularité au travail » et enfin « questions éthiques concernant les neurosciences ». Enfin, le président du Conseil d'administration a conclu ce séminaire en insistant sur la responsabilité et l'intérêt du Groupe de disposer d'une « colonne vertébrale éthique » qui lui permette de se développer durablement.

Cinq séances d'informations sur le dispositif éthique et compliance du Groupe ont été faites auprès des comités de direction métier au sein des usines et d'un siège pays.

Renforcement du réseau éthique et compliance

Le réseau est désormais composé de 86 personnes. Afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des actions de la Direction de l'éthique et de la compliance Groupe, le réseau des correspondants est aujourd'hui élargi à de nouveaux pays et filiales. Il compte ainsi 37 correspondants dont le champ d'action couvre tous les pays où le Groupe est présent. Ces correspondants sont soutenus par 5 référents région et 14 référents fonction. Ils sont assistés de 30 pilotes de déploiement.

La Direction de l'éthique et de la compliance Groupe anime le réseau via des e-conférences, des newsletters et un séminaire annuel. Malgré le contexte de télétravail, de crise sanitaire et des restrictions de déplacement, le contact a été maintenu et renforcé par des échanges individualisés avec chaque membre du réseau.

Déploiement du plan de prévention de la corruption et du trafic d'influence DPEF16b

La loi dite « Sapin II » du 9 décembre 2016 porte sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique. Elle a conduit Renault à poursuivre le renforcement de son dispositif global de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Les actions entreprises comptent, entre autres :

1. un engagement renouvelé et accru des instances dirigeantes sur la prévention de la corruption ;
2. la cartographie des risques de corruption validée par le Comité exécutif, permet d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques. Elle intègre notamment les risques inhérents aux activités internationales du Groupe et à ses relations avec les tiers. Le dispositif éthique et compliance du Groupe s'adapte à l'évolution des différents risques cartographiés ;
3. le Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence du Groupe a été déployé dans tous les pays. Des comités opérationnels, des réunions avec les managers et des réunions d'équipes ont permis de relayer ce déploiement. Le Guide est aussi disponible sur le site institutionnel du Groupe (group.renault.com) ;
4. le processus de gestion de l'intégrité des tiers (*Third Party Integrity Management Process*) est maintenant déployé dans les principales filiales du Groupe. En 2020, le processus TIM a été intégré dans les DoA *(Delegation of Authority)* pour les décisions nécessitant un avis sur l'intégrité des tiers concernés. Au total, le niveau de couverture des tiers à risques est supérieur à 90 % en fin d'année malgré un accroissement du périmètre ;
5. les salariés et dirigeants ont accès à une formation en ligne englobant la prévention de la corruption et du trafic d'influence et la présentation détaillée du plan de prévention du Groupe. En 2020, plus de 3 000 collaborateurs ont suivi cette formation. Cela représente un total cumulé de 39 600 collaborateurs, soit 94 % de la population inscrite selon la fonction occupée dans l'entreprise. Une formation en ligne « l'Éthique au sein du Groupe Renault » a été suivie par plus de 25 800 collaborateurs ;
6. une campagne de communication lancée en fin d'année 2019 a rappelé à tous le fonctionnement du système d'alerte mondial déployé en 2018. Disponible en 14 langues, ce système est opérationnel dans la quasi-totalité des pays et incarné par les correspondants éthique et compliance locaux. Il remplace le système mis en œuvre en 2012. Il permet notamment aux collaborateurs du Groupe, mais aussi aux collaborateurs externes ou occasionnels et aux fournisseurs, d'adresser des signalements directement à la fonction éthique et compliance du Groupe. Pour mémoire, ce système regroupe en un dispositif unique les trois mécanismes d'alerte prévus par la loi dite « Sapin II » (dispositif général, prévention de la corruption et du trafic d'influence) et la loi de 2017 relative au devoir de vigilance. Il est accessible, en toute confidentialité, via un site externe, tous les jours, à toute heure, via ordinateur, tablette et smartphone professionnels ou personnels. Courant 2020, de nouvelles actions de sensibilisation ont été menées notamment sur l'intranet du Groupe ;
7. en 2020, la Direction de l'éthique et de la compliance Groupe a mis en œuvre une auto-évaluation sur le déploiement du dispositif de prévention de la corruption dans les entités et filiales du Groupe. Ce QCC (Questionnaire de Contrôle de la Compliance) a été documenté par 33 filiales cette année. Des tests de conformités ont été menés sur 11 entités pour vérifier la qualité des réponses et ainsi confirmer les résultats globaux. Huit missions d'audit incluant une revue du déploiement local du dispositif de prévention de la corruption ont été conduites en 2020.

Conformité aux lois, règlements et règles d'entreprise

La conformité aux lois et aux règlements est un objectif majeur du Groupe. Le Comité éthique et conformité du Groupe (CECG) est en charge de la surveillance de ces dispositifs.

La Direction de l'éthique et de la compliance Groupe est responsable de la supervision de la conformité réglementaire. Elle doit s'assurer

de la mise en place de dispositifs fiables auprès des directions prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction de l'environnement, etc.). La Direction juridique apporte support et assistance dans le cadre de ce dispositif.

Il existe une méthodologie d'évaluation des dispositifs existants validée par le CECG. 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, une cotation de la gravité du risque de non-conformité réglementaire est établie avec chaque direction prescriptrice (cf. Facteurs de risques chapitre 1.5.2.4).

L'ensemble de la démarche est encadrée par la procédure interne de surveillance de la conformité réglementaire.

2.5.2 Renforcer notre 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 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 sélection et de relations fournisseurs. L'évaluation « achats responsables » des fournisseurs est ainsi incluse dans les critères de choix fournisseurs au même titre que la qualité, la santé financière, la stratégie et les capacités industrielles et logistiques.

2.5.2.1 Une équipe achats responsables dédiée aux sujets RSE DV3b

Depuis plus de dix ans et afin de prévenir les atteintes graves dans le cadre du devoir de vigilance, le Groupe Renault s'appuie sur une équipe dédiée, rattachée à la direction des achats dont les objectifs sont de :

- 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, Sapin 2, traçabilité des minéraux de conflit ou du cobalt, Guides OCDE, ONU, OIT…) ;
- renforcer l'identification et la prévention des risques RSE dans la chaîne d'approvisionnement ;
- renforcer l'évaluation extra-financière des fournisseurs (via un prestataire externe et sa plateforme en ligne) ;
- piloter les audits RSE externes des fournisseurs ;
- suivre la mise en place d'actions correctives adaptées par les fournisseurs directs et indirects ;
- coordonner un réseau de correspondants dans les Directions d'achats locales.

2.5.2.2 Des politiques 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 des documents établissant les principes de relations contractuelles responsables avec les fournisseurs :

- Renault-Nissan Lignes Directrices pour « la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » des fournisseurs (décembre 2015). Diffusé à tous ses fournisseurs et à tous ses sous-traitants, ce document présente les attentes RSE du Groupe Renault vis-à-vis de sa chaîne d'approvisionnement 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, par écrit, à respecter ces lignes directrices. Il leur est également demandé de les déployer auprès de leurs propres fournisseurs ;
- accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale : signé le 2 juillet 2013, avec l'IndustriALL Global Union et le Comité de Groupe (cf. 2.4.1.4). 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 soutien du Groupe Renault ;
- *Renault Green Purchasing Guidelines* (juin 2018) : diffusé à tous les fournisseurs du Groupe Renault, ce document décrit les attendus en matière de management environnemental, de politiques substances et de recyclage ;
- politique du Groupe Renault en matière d'approvisionnement de cobalt et de minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque (2019) : cette politique présente aux fournisseurs et à l'ensemble de ses sous-traitants de produits pouvant contenir ces minerais, les attendus du Groupe concernant le respect des droits de l'homme et la lutte contre le travail des enfants dans sa chaîne d'approvisionnement.

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.

2.5.2.3 Une cartographie des risques fournisseurs destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation DV1b

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.

Afin d'atténuer les risques, ces sites sont audités sur la base d'un plan triennal (2018/2019/2020).

2.5.2.4 Des procédures d'évaluation régulière de la situation des fournisseurs et sous-traitants DV2b

Pour évaluer régulièrement la situation de ses fournisseurs et sous-traitants, le Groupe Renault utilise :

- **des processus achats** intégrant les critères RSE dans la sélection des fournisseurs et des sous-traitants pour entrer au panel mais aussi pour l'attribution de nouveaux contrats ;
- **une plate-forme Internet** (via une solution externe) permet d'évaluer les politiques et actions RSE des fournisseurs et des sous-traitants et d'intégrer la performance RSE des fournisseurs dans les décisions d'achats.

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. Ainsi, la gestion du risque RSE des fournisseurs est intégrée dans l'analyse globale de risque, à l'instar du risque financier ou du risque stratégique.

En 2020, l'analyse et la gestion des risques RSE des fournisseurs a été approfondie sur le panel des fournisseurs du Top 500 de pièces (POE) et Top 200 de services (HPOE) permettant de couvrir 88 % de la masse d'achat globale.

2.5.2.5 Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves DV3b

Dans le cadre de l'action sur l'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves, le Groupe Renault a depuis 2018 fait réaliser 82 audits sociaux, environnementaux et éthiques de sites fournisseurs par des sociétés externes dans six pays : Algérie, Chine, Inde, Roumanie, Russie, Turquie.

Une attention particulière a été portée au suivi des plans d'actions correctifs par les fournisseurs ayant obtenu les évaluations les plus faibles, avec demande de ré-audit obligatoire.

En 2020, le Groupe Renault a continué à contrôler l'avancement des actions correctives menées par les fournisseurs ayant obtenu des résultats insuffisants lors des audits. En Turquie, plusieurs fournisseurs ont été ré-audités avec succès même si pour l'un d'entre eux un plan de suivi spécial a été mis en place car le niveau atteint était insuffisant. Cependant, la pandémie de coronavirus a eu de nombreuses conséquences sur les activités de suivi, dont l'annulation d'une nouvelle campagne d'audits.

2.5.2.6 Alerte professionnelle DV4

Cf. paragraphe 2.1.5 « Mécanisme d'alerte professionnelle ».

2.5.2.7 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité 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 pièces, prestations & équipements, dont la note RSE traduit une performance élevée ou très élevée.

En 2020, avec le recentrage des efforts sur le Top 500 des fournisseurs de pièces et le Top 200 des fournisseurs de services, deux nouveaux indicateurs ont été créés pour élargir le nombre de fournisseurs évalués :

- le nombre de fournisseurs de pièces, prestations & équipements, qui fait l'objet d'une évaluation RSE ;
- le nombre de fournisseurs pièces, prestations & équipements, dont la note RSE traduit une performance élevée ou très élevée.

En 2020, la performance RSE (niveau Groupe) des fournisseurs du Top 500 de pièces et du Top 200 de services (qui représentent environ 88 % de la masse d'achat totale) du Groupe Renault est la suivante :

	Pièces (Top 500)	Services (Top 200)	Total 2019	Total 2020
Taux de masse d'achats directs couverte par une évaluation RSE [1]	93,7 %	89,2 %	84,1 %	93,1 %
Taux de performance RSE élevée ou très élevée 3 ans (% masse d'achats totale)	85,9 %	87,0 %	74,8 %	86,0 %
Nombre de groupe fournisseurs directs couverts par une évaluation RSE [1]	378/500	151/200	405/700	529/700
Taux de performance RSE élevée ou très élevée moins de 3 ans (nombre de groupe fournisseurs)	303/500	144/200	338/700	447/700

(1) Évaluation RSE : réalisée par un organisme tiers-indépendant, depuis moins de 3 ans.

De plus, en 2020, la performance moyenne des groupes de fournisseurs évalués dans le Top 500 de pièces sur l'axe :

- « Environnement » a été de 57,6/100 ;
- « Social & droits de l'Homme » a été de 52,3/100 ;
- « Éthique » a été de 49,0/100 ;
- « Achats responsables » (de nos fournisseurs) a été de 45,0/100.

2.5.2.8 Des travaux spécifiques sur la filière cobalt/batteries électriques

Cartographie des risques matières et minerais

Le Groupe Renault se montre particulièrement vigilant sur l'origine de certains minerais et matières qui font, le cas échéant, également l'objet d'une cartographie des risques.

Attaché au respect des droits humains et des libertés fondamentales, et en particulier à la lutte contre le travail d'enfants dans ses chaînes d'approvisionnement en minerais et matières provenant de pays à risque, le Groupe Renault travaille depuis 2017 en priorité sur la filière cobalt, ce minerai étant intégré dans les batteries électriques.

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.

Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des sinistres

En 2019, 17 audits sites chez certains fournisseurs et sous-traitants de la chaîne d'approvisionnement en cobalt ont été réalisés par cette société spécialisée. En commençant par tous les fournisseurs de cathode, des audits faits à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement, et ce jusque dans certaines mines artisanales en République démocratique du Congo (RDC). Aucune non-conformité critique n'a été identifiée et le suivi des plans d'actions correctifs est engagé. En 2020, le suivi des plans d'actions par les fournisseurs de cathode et certains raffineurs a été poursuivi.

Depuis 2017, Renault est membre du RMI, *Responsible Minerals 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. Le 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 2020, le cobalt a de nouveau été notre priorité au sein de cette initiative.

En 2020, le Groupe Renault a rejoint également la plateforme sur le travail des enfants (CLP : Child Labor Platform) de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). La plateforme sur le travail des enfants vise à identifier les obstacles de la mise en œuvre des Conventions de l'OIT dans les chaînes de production et dans les communautés voisines, à développer des réponses pratiques afin de surmonter ces obstacles et à coordonner des actions collectives avec ses membres et autres partenaires.

2.5.2.9 La contribution des achats à la réduction des émissions (de CO_2) de la chaîne d'approvisionnement

Par le périmètre de ses activités, la direction des achats (APO) est un acteur majeur pour contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre de la chaîne d'approvisionnement du Groupe Renault.

En effet, APO participe à chacune de ces étapes, que ce soit lors de l'achat de pièces et de matières premières, de prestations de transport de pièces ou de véhicules ainsi que pour l'achat d'énergie.

En 2020, le Groupe Renault a défini les modalités d'un programme renforçant l'intégration des enjeux du changement climatique dans les décisions d'achats.

2.5.2.10 Une stratégie d'intégration locale 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 également des 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.

Pour favoriser l'intégration locale, le Groupe Renault a créé des équipes dédiées, d'abord en Russie, puis au Brésil et en Inde. Issues des directions d'achats, de l'ingénierie, du coût des ventes ou de la logistique, elles lancent des consultations locales pour acheter des pièces qui étaient importées jusque-là.

Le taux de localisation est profondément lié aux réglementations locales, aux taux de change, à l'activité industrielle du Groupe (lancement de nouveaux projets) et peut être variable d'une année sur l'autre.

2.5.3 Politique fiscale DEPF15c

2.5.3.1 Principes applicables

1. Le Groupe Renault veille au respect, dans tous les pays où le Groupe est implanté, des règles fiscales applicables à son activité, conformément aux conventions internationales et aux lois locales.
2. Dans ses relations avec les administrations fiscales, le Groupe Renault s'attache à respecter strictement les procédures fiscales et veille à entretenir des liens de qualité, afin de préserver sa réputation. Le Groupe s'efforce de construire une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales des différents pays et opte, quand cela est possible, pour des programmes de partenariat privilégié avec les administrations fiscales.
3. Le Groupe Renault n'encourage ni ne promeut l'évasion fiscale, ni pour lui-même, ni pour ses filiales.
4. Le Groupe applique les normes OCDE en matière de prix de transfert et les transactions intra-Groupe respectent le principe de pleine concurrence. Toutefois, il peut arriver que des contraintes locales imposent de s'écarter des méthodologies OCDE ; dans ce cas, les contraintes locales sont documentées.
5. Le Groupe Renault est pleinement investi dans la mise en œuvre des réglementations visant à assurer la transparence fiscale au niveau local, communautaire ou international.
6. Compte tenu de la complexité des règles fiscales, le Groupe Renault peut faire face à des divergences d'interprétations avec les administrations fiscales locales. Il se réserve alors le droit de contester les redressements qui lui semblent infondés.

2.5.3.2 Mise en œuvre de la politique fiscale

La Direction Fiscale du Groupe Renault est responsable, au niveau mondial, de la politique fiscale du Groupe, ce qui inclut notamment la gestion de tous les risques fiscaux.

La Direction Fiscale Groupe en tant que fonction support rattachée à la Direction Financière du Groupe est indépendante des fonctions opérationnelles. Elle est appuyée, dans sa mission, par la filière fiscale locale.

La gestion des risques fiscaux fait partie intégrante du processus global de gestion des risques au sein du Groupe.

La Direction Fiscale Groupe s'assure de la diffusion des normes de conformité fiscale au sein du Groupe (Automobile, AVTOVAZ et RCI), à travers des canaux de communication interne.

La Direction Fiscale Groupe adopte une approche responsable dans la gestion et le contrôle de la fiscalité, fondée sur une documentation et un contrôle interne rigoureux des processus fiscaux.

2.5.4 Cybersécurité et protection des données

2.5.4.1 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 1.5.2 *Risques liés aux fonctions transversales*.

2.5.4.2 Protection des données personnelles

Le respect de la protection des données à caractère personnel constitue une opportunité à saisir de renforcer la confiance entre Renault s.a.s. et ses parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, collaborateur). La confiance est en effet une valeur à laquelle tient particulièrement Renault s.a.s. La protection des données personnelles est ainsi 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. Plus récemment, Renault a nommé en mai 2018 une Déléguée à la protection des données, afin de se conformer aux normes édictées par le réglement général sur la protection des données (RGPD). Depuis juin 2019, ce poste est occupé à temps plein par une experte dédiée.

La Déléguée à la protection des données s'appuie sur un réseau de correspondants RGPD (« *Privacy Ambassadors* ») dans chacune des Directions, en charge de piloter la mise en conformité des traitements de données personnelles au sein de leur périmètre. Par ailleurs, une équipe juridique dédiée à la protection de données personnelles a été mise en place, ainsi que des groupes de travail multidisciplinaires regroupant l'ensemble des Directions métiers de Renault.

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 réglement 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.

Renault participe en outre aux groupes de travail organisé par le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) et par la European Automobile Manufacturers' Association sur le sujet spécifique des services connectés.

Le Groupe Renault prend donc toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les données personnelles sont traitées en toute sécurité et en conformité avec la réglementation.

2.5.5 Actions d'influence

Pour déployer sa stratégie et la bonne marche de ses activités dans les pays où il opère, le Groupe Renault entretient un dialogue permanent avec les parties prenantes : société civile, ONG et acteurs publics.

Les argumentations construites par le Groupe dans ce cadre s'appuient sur les études d'impact des projets de réglementations ou de législations. Elles concernent des décisions publiques portant sur des sujets variés : social, fiscalité, sécurité routière, environnement (dont la lutte contre le changement climatique).

Les positions du Groupe sont portées auprès des décideurs publics pour répondre à leurs questions ou proposer des ajustements, permettant de concilier l'intérêt du Groupe, de ses clients, actionnaires et salariés, et la recherche de l'intérêt général, défini selon les objectifs de développement durable de l'ONU.

La démarche est cadrée :

- par le Code de déontologie dédié aux activités de représentation d'Intérêts ;
- par la réglementation européenne (registre de transparence) ;
- par les réglementations nationales ; dans le cas de la France, Renault déclare ses représentants d'intérêts et ses actions à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP).

Le Groupe est membre d'un certain nombre de fédérations professionnelles, en France et à l'étranger, dont :

- associations nationales des constructeurs automobiles : FEBIAC en Belgique, ANFAC en Espagne, VDIK en Allemagne, etc ;
- en France : CCFA, PFA, AFEP, AVERE France ;
- en Europe : ACEA.

En 2020, les actions d'influence menées par le Groupe étaient essentiellement liées aux impacts de la crise de la COVID-19 sur les marchés et l'activité industrielle, commerciale et tertiaire.
Le Groupe a continué de demander, comme il le fait depuis dix ans, un renforcement des mesures de soutien en faveur des véhicules électriques.

Malgré la crise sanitaire et son impact sur les marchés, la réduction des émissions de CO_2 des véhicules neufs (CAFE) est restée une priorité de l'entreprise qui n'a pas demandé de report de cette réglementation en 2020. La stratégie et l'organisation mises en place par le Groupe depuis 2018 lui ont permis d'atteindre ses objectifs dans ce domaine (voir 2.2.3.A).

2.6 ANNEXES

2.6.1 Annexes environnementales

2.6.1.1 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. En 2020, la maintenance de la climatisation des véhicules a été prise en compte, avec recalcul de la valeur de référence 2010, et les facteurs de conversion entre cycles d'homologation ont également été actualisés.

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 matières	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 associées 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 en boucle fermée des métaux et plastiques, 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
Recyclage en boucle fermée de fibres textiles issues de ceintures de sécurité et de chutes de tissu	Chutes de production de ceintures de sécurité et de tissus provenant de l'industrie automobile, collectés par GAIA et combinés à des fibres polyester issues du recyclage de bouteilles plastiques afin de produire un tissu d'habillage intérieur des véhicules	Valeur d'achat du tissu d'habillage
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 2.3.3.B Ressources et économie circulaire.
(2) Voir le paragraphe « Nouveaux domaines d'activité » du 2.3.2.D Environnement et compétitivité.
(3) Voir le paragraphe « Ré-employer » du 2.3.3.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 2.3.3.B Ressources et économie circulaire.
(5) Voir le paragraphe « Re-manufacturer » du 2.3.3.B Ressources et économie circulaire.

2.6.1.2 Commentaires méthodologiques sur le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2020 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du Protocole de *reporting* environnement établissements Renault 2019. 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 HSEE 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. Le *reporting* d'AVTOVAZ est en cours de construction, il couvre en 2020 :

- pour le site d'Izhevsk, l'ensemble des indicateurs à l'exception des déchets recyclés ;
- pour le site de Togliatti, l'ensemble des indicateurs à l'exception de ceux liés aux rejets aqueux, aux déchets recyclés et aux émissions de COV hors ligne principale de peinture.

Le périmètre couvert par les indicateurs prioritaires représente entre 85 et 89 % des véhicules produits par le Groupe en 2020.

Nota : le site Renault Sport de Viry-Châtillon qui produit des moteurs exclusivement destinés aux véhicules de compétition (Formule 1) est exclu du périmètre de *reporting* environnemental.

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 2020 ». Tous les impacts liés à la restauration du personnel, aux activités du CSE et de celles des partenaires sociaux 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, environnement et ergonomie 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 d'enregistrement universel 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 2.6.5.

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, Maubeuge et Medellin) 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 37 % des sites de fabrication (dont un fait l'objet d'une déclaration partielle) et 69 % des sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Moscou, Santa Isabel de Cordoba, Curitiba, Casablanca (Somaca) 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 de SO_2 et NO_x 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 (EPE).

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 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.

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) :

- 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* 2020 sont :

- pour l'électricité, celles publiées par l'AIE (Agence internationale de l'énergie) dans sa publication CO_2 *Emissions from Fuel Combustion* 2020 ;
- 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 mars 2020) 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, électricité et énergie solaire thermique 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 du Groupe.

Les PCI sont en cohérence avec le Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA (mise à jour de mars 2020) 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 1990-2018, édition 2020). 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.

2.6.1.3 Indicateurs environnementaux des sites 2020 (1)

				Rejets liquides						Rejets atmosphériques					Déchets, hors chantiers						Énergie
Nom du site	Production de véhicules	Approv. ext. en eau *en milliers de m³*	Station de traitement	MES *en tonnes*	DCO *en tonnes*	Métox en *tons*	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)	129 002	263,0	PB	1,5	11,3	0,1	32983	29412	3571	36,1	760	0,3	28,0	3162	2 797	365	1 566	nc	71,5 %	202 898
Casablanca (SOMACA) (13)	67 705	120,2	PU	8,8	46,5	0,4	19 993	6 085	13 908	64,7	414	0,2	5,4	4 116	3 681	434	552	nc	80,0 %	46 878
Cordoba Santa Isabel (11)	32 710	125,0	PB	2,0	4,1	0,1	18 926	10 764	8 163	62,3	223	0,1	9,8	7 413	5 226	2 187	404	nc	89,3 %	70 639
Dieppe	1 279	14,8	U	nc	nc	nc	2 652	2 382	270	81,6	12	0,0	1,4	250	244	5	119	nc	61,5 %	15 711
Douai (6, 15)	49 051	413,3	PB	6,5	19,8	0,3	27 866	23 786	4 080	23,6	133	0,2	17,8	21 757	1 962	19 79	1 602	nc	90,9 %	182 455
Flins (7, 15)	128 625	545,5	PB	9,9	41,1	0,9	47 706	42 825	4 881	30,1	372	0,4	27,8	40 861	5 763	35 098	2 077	nc	94,1 %	256 459
Maubeuge (15)	100 104	183,9	PB	0,6	1,9	0,1	25 663	22 061	3 602	31,4	343	0,2	20,8	22 211	2 198	20 013	1 453	nc	93,9 %	167 327
Envigado (Sofasa)	38 588	127,4	PU	9,2	44,9	0,1	5 738	3 667	2 072	57,8	218	0,0	1,8	4 298	4 188	110	154	nc	94,8 %	24 058
Moscou	75 531	299,8	PU	25,9	78,5	0,6	35 028	14 749	20 278	59,9	491	0,4	19,7	6 962	4 761	2 201	1 076	nc	81,4 %	138 644
Novo Mesto (15)	141 544	231,0	PU	0,9	51,7	0,0	29 655	14 452	15 203	23,7	281	0,1	12,2	24 649	3 103	21 546	1 774	nc	88,5 %	126 191
Palencia (8, 15)	148 802	324,1	PB	0,5	12,5	0,2	35 012	18 477	16 535	23,4	379	0,2	18,6	31 357	3 235	28 122	1 268	nc	99,7 %	150 054
Sandouville (10, 15)	106 389	306,6	PB	2,1	10,9	0,1	27 340	22 726	4 614	32,4	508	0,2	21,1	28 364	2 617	25 746	2 531	nc	91,1 %	205 444
Valladolid Carrosserie (15)	0	108,4	PU	1,7	13,2	0,2	17 542	7 499	10 044	nc	nc	0,1	7,5	39 604	1 518	38 086	664	nc	99,6 %	73 506
Valladolid Montage (15)	193 742	527,9	PU	3,2	51,3	0,6	49 091	29 787	19 304	24,7	488	0,3	30,9	5 888	5 221	667	2 007	nc	96,2 %	216 404
Tanger	209 769	297,4	PBRU	nc	nc	nc	4 522	4 522	0	21,2	467	0,1	3,4	50 567	10 139	40 428	2 885	nc	91,6 %	197 108
USINES DE MÉCANIQUE																				
Cacia		72,0	PBU	9,3	32,6	0,0	20 303	2 767	17 535	nc	nc	0,0	1,5	6 358	611	5 747	886	nc	89,6 %	69 320
Choisy-le-Roi (5)		5,7	U	nc	nc	nc	796	642	155	nc	nc	0,0	0,6	3 600	323	3 278	219	nc	93,9 %	5 666
Cléon (15)		1 534,2	PU	7,6	129,0	0,2	27 118	13 732	13 385	nc	nc	0,1	11,3	29 829	3 253	26 576	5 795	6 513	83,7 %	297 025
Le Mans (15)		1 965,5	P	23,5	40,6	0,2	23 233	15 727	7 506	nc	nc	0,2	10,2	28 288	14 817	13 471	1 068	14 94	93,8 %	205 424
Los Andes		50,2	U	nc	nc	nc	5 348	863	4 485	nc	nc	0,0	0,8	1 351	275	1 076	737	nc	60,3 %	14 814
Ruitz (STA)		21,8	U	2,2	4,0	0,0	4 139	2 786	1 353	nc	nc	0,0	2,9	1 835	521	1 314	705	nc	83,9 %	37 903
Villeurbanne		16,6	U	nc	nc	nc	1 959	1 633	327	nc	nc	0,0	1,7	363	120	243	56	nc	90,8 %	13 812
Séville		69,9	PU	0,6	29,7	0,0	16 877	4 021	12 856	nc	nc	0,0	3,8	5 231	318	4 913	763	nc	92,9 %	67 229
Valladolid Motores (15)		160,9	PU	1,0	18,2	0,2	51 866	15 666	36 200	nc	nc	0,1	14,7	15 426	2 477	12 949	2 146	374	93,6 %	208 045
USINES MIXTES																				
Bursa (3)	308 568	602,1	PBU	28,2	53,7	1,4	99 585	32 777	66 809	34,1	999	0,3	29,6	62 029	11 212	50 817	2 544	nc	94,2 %	296 714
Busan (RSM) (4,16)	112 181	353,5	PBU	0,7	4,9	0,5	63 731	18 112	45 619	30,6	377	0,2	16,6	21 189	5 711	15 478	923	598	96,9 %	171 622
Curitiba Complexe Ayrton Senna	175 920	348,8	PU	36,0	187,2	0,4	19 683	19 683	0	46,4	766	0,3	20,9	34 450	11 010	23 441	3 050	1 055	96,4 %	202 553
Dacia Automobile (9, 15)	258 606	1 069,1	PBU	57,9	302,1	0,2	139 993	57 242	82 751	32,1	866	0,5	38,8	103 771	9 619	94 153	5 857	855	94,0 %	488 658
FONDERIES																				
Cordoba Fonderie Aluminium		4,4	-	nc	nc	nc	2 193	1 276	917	nc	nc	0,0	1,3	166	21	145	1 189	136	0,7 %	8 966
Fonderie de Bretagne		46,8	PU	0,1	0,3	0,0	4 927	3 293	1 634	nc	nc	0,0	3,3	5 969	2 421	3 548	132	3 405	92,0 %	45 282
TOTAL	**2 278 116**	**10 209,7**		**240,0**	**1 189,8**	**6,8**	**861 469**	**443 413**	**418 056**	**33,4**	**8095**	**4,6**	**384,1**	**611 313**	**119 362**	**491 952**	**46 202**	**27 880**	**92,8 %**	**4 206 809**

			Rejets liquides				Rejets atmosphériques							Déchets, hors chantiers					Énergie
Nom du site	Production de véhicules	Approv. ext. en eau *en milliers de m³*	Station de traitement	MES *en tonnes*	DCO *en tonnes*	Métox en *tons*	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		28,5	U	nc	nc	nc	5 622	4 651	972	nc	nc	0,0	1,3	3 131	360	2 771	168	nc	92,6 %	31 294
Boulogne (Siège et autres entités)		33,4	U	nc	nc	nc	3 458	2 677	780	nc	nc	0,0	1,7	294	284	10	25	nc	23,8 %	22 293
Cergy-Pontoise		5,2	U	nc	nc	nc	3 647	78	3570	nc	nc	0,0	0,0	2 425	2 278	148	27	nc	87,7 %	18 546
Dacia centre logistique CKD		4,1	U	nc	nc	nc	2 127	1 633	494	nc	nc	0,0	0,6	889	773	116	1	nc	90,6 %	7 385
Flins CDPA		0,0	B	nc	nc	nc	297	42	255	nc	nc	-	-	3 591	2 620	971	26	nc	88,6 %	30 052
Giheung (RSM)		47,7	U	nc	nc	nc	14 327	5 058	9269	nc	nc	0,0	0,7	659	215	444	722	nc	47,1 %	24 628
Guyancourt		131,7	U	nc	nc	nc	16 389	12 779	3610	nc	nc	0,1	4,8	1 337	1 065	272	199	nc	76,2 %	113 862
Lardy		107,6	U	19,5	26,0	0,1	16 952	13 390	3563	nc	nc	0,1	4,2	386	283	103	305	nc	51,0 %	107 819
Saint-André-de-l'Eure		5,7	U	nc	nc	nc	1 249	1 132	117	nc	nc	0,0	0,5	1 992	1 941	51	42	nc	88,5 %	6 962
Titu		61,7	U	nc	nc	nc	12 579	6 185	6393	nc	nc	0,0	1,0	1 369	232	1 137	79	nc	90,0 %	29 993
Valladolid Services Centraux		30,4	U	0,4	1,7	0,0	7 478	4 552	2926	nc	nc	0,1	1,6	416	408	9	318	nc	89,1 %	18 468
Villeroy (DLPA)		5,9	U	nc	nc	nc	1 478	1 277	201	nc	nc	0,0	0,6	2 343	2 197	145	64	nc	58,9 %	9 785
Villiers-Saint-Frédéric		4,7	U	nc	nc	nc	2 166	1 678	489	nc	nc	0,0	0,5	284	170	114	56	nc	71,7 %	14 155
Voisins-le-Bretonneux		2,7	U	nc	nc	nc	867	67	800	nc	nc	0,0	0,0	5	5	-	1	nc	100,0 %	14 592
TOTAL		**469,2**		**19,8**	**27,7**	**0,1**	**88 636**	**55 199**	**33 437**	**NC**	**NC**	**0,40**	**17,5**	**19 122**	**12 830**	**6 291**	**2 032**	**0,00**	**79,9 %**	**449 834**
TOTAL GROUPE 2020 (17)(v)	**2 278 116**	**10 679**		**260**	**1217**	**6,9**	**950 105**	**498 612**	**451 493**	**33,4**	**8 095**	**5,0**	**402**	**630 435**	**132 192**	**498 243**	**48 234**	**27 880**	**92,4 %**	**4 656 643**
TOTAL GROUPE 2019 (12)	**3 120 008**	**12 592**		**351**	**1 722**	**13**	**1 212 351**	**626 947**	**585 404**	**33,5**	**11 164**	**6,1**	**494**	**862 177**	**182 364**	**679 813**	**61 558**	**34 788**	**92,4 %**	**5 648 333**
AVTOVAZ																				
Togliatti (14)	300 440	34 013,8	PU	nd	nd	nd	889 642	95 766	793 877	57,8	880	0,7	79,3	170 851	76 889	93 962	18 889	70 068	nd	3 406 204
Izhevsk	107 503	707,8	PU	18,5	118,5	0,5	99 473	19 707	79 766	71,2	801	0,2	20,1	25 193	4 062	21 132	1 246	nc	nd	416 532
LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF :																				
Dacia Producteur d'eau potable		228,2	U	3,6	0,3	0,0	360	62	297	nc	nc	0,00	0,03	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 194
Dacia Décharge Davidesti		0,1	PB	0,05	0,1	0,0	10	0	10	nc	nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	nc	nc	29
Meyzieu		0,4	U	nc	nc	nc	35	34	1	nc	nc	0,00	0,04	3	3	0	0	0	nd	187
Gretz-Armainvilliers		0,8	U	nc	nc	nc	326	290	35	nc	nc	0,00	0,24	71	41	29	13	0	64,0 %	1 761

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques).
nd : non disponible.
Codes station (moyens de traitement des rejets liquides) : P : physico-chimique, B : biologique, U : urbaine, R : recyclage interne
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 2.6.1.2.
(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 et accessoires (CDPA). 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) Pour Togliatti, en 2020 seules les émissions de COV de la ligne principale de peinture sont prises en compte.
(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, 22 sites sont soumis à des rubriques ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) dont 17 sur un régime d'autorisation, 3 sur un régime de déclaration et 2 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, etc) et par des rubriques liées aux utilités installées sur site (tour aéroréfrigérée, chaufferie, climatisation...) et au stockage.
(v) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant KPMG à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2020 (hors COV en g/m² et déchets de fonderie).

2.6.1.4 Indicateurs environnementaux Renault Retail Group (RRG)

	France	Europe hors France	Principales mesures de management et de réduction des impacts
Nombre d'établissements [3]	47	37	Un nouveau site en Slovaquie (Bratislava). En France, six établissements et un site ont été cédés au 1er décembre 2020.
Taux de couverture du *reporting*	100 %	100 %	Tous les établissements reportent selon le protocole. Remarque : la pandémie COVID-19 a entraîné une fermeture des sites d'une durée allant jusqu'à deux mois et donc une diminution de l'activité et des impacts.
Déchets *(tonnes)*	9 758	4 449 [2]	Un nouveau contrat a été mis en place sur la France avec trois prestataires agréés. Les déchets banals en mélange collectés par les municipalités ont été évalués sur la base d'un ratio kg France/heures facturées France. Pour les quantités de bois manquantes ou la ferraille, un ratio a été établi par site concerné sur la base des quantités des années précédentes en prenant en compte les arrêts liés à la COVID-19.
Dont dangereux	*2 824*	*1 711* [2]	
Dont non dangereux	*6 934* [2]	*2 738* [2]	
Consommation d'énergie *(MWh PCI)*	91 122	53 111	RRG travaille avec Alertéo pour une meilleure maîtrise des consommations énergétiques : 40 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)*	13 139	13 335	Plan de maîtrise des consommations énergétiques.
Dont liées à la combustion	*11 048*	*5 874*	
Dont liées à l'électricité consommée	*2 046*	*7 461*	
Dont liées aux gaz frigorigènes	*45*	*Non disponible*	
Émissions de COV *(kg)*	53 002	Non disponible	La méthode de calcul a été fiabilisée.
Consommation d'eau *(m^3)*	140 691	122 933	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 à fin 2020.

(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) 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.

2.6.1.5 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 d'enregistrement universel, cette table renvoie également vers les réponses du Groupe aux questionnaires CDP *Climate Change* et *Water Security*, qui prennent 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.	DEU : 1.5.1, 2.1.6, 2.2.3.A CDP : C1, W6
		b/ Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	DEU : 1.5.1, 2.1.6, 2.2.3.A CDP : C2, W4
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.	DEU : 2.2.3.A CDP : C2, C3, W4
		b/ Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	DEU : 2.2.3.A CDP : C2, W4, W7
		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.	DEU : 2.2.3.A CDP : C2, C3, W7
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.	DEU : 1.5.2, 2.1.6, 2.2.3.A CDP : C2, W3
		b/ Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	DEU : 1.5.2, 2.1.6, 2.2.3.A CDP : C2, W3
		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.	DEU : 1.5.2, 2.1.6, 2.2.3.A CDP : C2, W3
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.	DEU 2018 : 2.2.3.A CDP : C4, W8
		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.	DEU 2018 : 2.2.3.A CDP : C6, C7, W8
		c/ Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	DEU : 2.2.3.A CDP : C4, W8

2.6.2 Annexes sociales

Collecte des données

Le recueil des données sociales s'appuie sur plusieurs méthodes :

- le système de gestion RH, People@Renault, est déployé, en 2020, dans 39 pays. Il permet d'assurer la collecte d'une partie des données sur l'ensemble du périmètre et d'assurer la cohérence globale des résultats ;
- un questionnaire est adressé aux Régions. Ce questionnaire comprend plusieurs indicateurs : l'effectif 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.

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.

Instances Dirigeantes : postes regroupant les membres du BoM (Board of Management), du CMC (Corporate Management Committee) et du BMC (Brand Management Committee).

Seniors Management Positions : postes atteignant un certain niveau de responsabilité selon la méthodologie Korn Ferry d'évaluation des postes. Cela représente 4 000 postes, sur le périmètre déployé dans l'outil People@Renault (hors AVTOVAZ et RRG).

Management Positions : postes atteignant un certain niveau de responsabilité selon la méthodologie Korn Ferry d'évaluation des postes. Cela représente 10 % des postes du Groupe du périmètre déployé dans l'outil People@Renault (hors AVTOVAZ et RRG), soit 11 000 postes.

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, divisé par les effectifs en activité à la fin de l'année.

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).

Formule : nombre de jours d'absence annuel / (effectif en activité × nombre de journées théoriques annuel) × 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 :

$$FR0 = \frac{\text{Nombre d'événements avec premiers soins}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

Les accidents des travailleurs temporaires sont inclus dans les indicateurs FR1 et FR2 depuis 2018.

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).

Taux F2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt = (nombre des accidents avec arrêt en premier règlement/heures travaillées) × 1 000 000

Premier règlement : signifie que cela a donné lieu à une réparation sous forme d'un premier paiement d'indemnité journalière ou d'un premier versement du capital ou d'une rente.

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 accidents contestés/gagnés] × 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/PERECO

Composition		Nombre d'adhérents au 31/12/20	Actif *(en millions d'euros)*	Perf. 2020 *(en %)*
FCPE ACTIONS RENAULT (PEG)				
Fonds Renault France [1] [3]	Près de 100 % actions Renault	37 283	222,6	-15,30 %
Fonds Renault International [2]	Près de 100 % actions Renault	8 756	5,23	-15,22 %
Fonds Renault Shares [2]	Près de 100 % actions Renault	6 061	35,90	-15,22 %
FCPE DIVERSIFIÉS (PEG + PERCO/PERECO)				
Multipar Actions Soc Resp	100 % actions Zone euro	9 172	65,89	-1,09 %
CMC CIC Perspective conviction Monde	0 à 40 % monétaire ou obligataire 60 à 100 % actions	6 263	35,04	7,16 %
CMC CIC Perspective certitude	0 à 100 % monétaire ou obligataire 0 à 100 % actions OCDE	6 694	21,48	-3,97 %
Multipar Équilibre Soc Resp	50 % actions 50 % obligations	14 573	197,08	+0,88 %
Renault Mobilize Solid'air [3]	30 % actions diversifiées 30 % obligataires 30 % monétaires 10 % solidaires	7 045	28,15	5,02 %
Multipar Solidaire Oblig Soc Resp	90/95 % monétaire et obligations 5/10 % titres solidaires	12 596	92,30	+0,44%
Multipar Monétaire Soc Responsable	100 % monétaires	24 454	139,9	-0,46%
BNP PARIBAS PERSPECTIVES (PERCO/PERECO) [3] [4]				
BNP PARIBAS Perspectives Court Terme	Diversifié	1 179	13,58	-0.77 %
2024	Diversifié	908	10,96	-1,33 %
2027	Diversifié	626	6,05	-4,20 %
2030	Diversifié	577	4,87	-8,64 %
2033	Diversifié	525	3,29	-8,09 %
2036	Diversifié	415	2,26	-10,11 %
2039	Diversifié	320	1,39	-10,48 %
BNP PARIBAS Perspectives Long Terme	Actions internationales	822	1,99	-10,36 %

(1) FCPE Actions Renault a fusionné avec le FCPE RENAULT France en 2020. 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.

2.6.3 Annexes sociétales

2.6.3.1 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 selon sept axes principaux : éducation, sécurité routière, diversité, entrepreneuriat social, environnement, sécurité routière et « communication et autres » (regroupant la communication autour de la RSE, l'aide humanitaire, la culture, le sport, la santé, etc.) et en 2020, solidarité (budget principalement dédié à des actions solidaires réalisées dans le contexte de la crise sanitaire) ;
- l'attribution d'une action à l'un de ces 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. 2.4.4.2).

Les différentes actions RSE menées en interne auprès des salariés du Groupe Renault (sensibilisation au handicap, opérations de sécurité routière, Mobilize days, etc.) 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, exceptés les 640 véhicules donnés en 2020 par la Direction de la RSE aux sapeurs-pompiers en France et valorisés à 844 800 euros.

2.6.3.2 Organismes ayant bénéficié d'un soutien mécénat en 2020

Thématique	Nom
Mobilité durable	Association Prévention Routière
	EHOP (2019)
	Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers (FNSP)
	Fondation MASSE TREVIDY - Roulez Jeunesse
	Fondation Nicolas Hulot FNH
	GRSP (Global Road Safety Project)
	Les Z'enfants de l'Auto
	Mobilité 07/26 (2019)
	WWF
Inclusion	Action Tank Entreprise et Pauvreté
	Chaire Fondation HEC
	Écoles de Production
	Elles Bougent
	Emmaüs France
	Fédération Française Handisport (FFH)
	Femmes pour le Dire Femmes pour Agir (FDFA)
	Fondation Georges Besse
	Fondation Raoul Follereau
	Fonds de dotation Universciences
	Initiative France
	Led By Her
	Objectif Pour l'Emploi
	ONU Femmes
	Restos du Cœur
	Secours Populaire
	Solidarité Nouvelle face au Chômage
	Unis-Cités

2.6.4 Sustainability Accounting Standards Bard (SASB) Index

Le Groupe Renault a décidé d'adopter le standard SASB à compter de l'exercice 2020.

Le SASB a été lancé en 2011 comme une entité de normalisation indépendante qui définit des standards de *reporting* en matière de développement durable, par secteur industriel, et matériels pour les investisseurs (c'est-à-dire des thématiques raisonnablement susceptibles d'avoir un impact matériel sur la performance financière).

SASB a développé un ensemble complet de 77 standards par secteur industriel qui ont été publiés en novembre 2018. Ils identifient un ensemble minimal de thématiques de développement durable ainsi que leurs indicateurs associés qu'une entreprise caractéristique d'un secteur industriel devrait publier du fait de leur matérialité.

Le SASB a défini cinq thèmes et leurs KPI associés pour l'industrie automobile.

THÈME	MESURE COMPTABLE	CATÉGORIE	UNITÉ DE MESURE	CODE		
Mesure de l'activité	Nombre de véhicules produits	Quantitatif	2 825 414	TR-AU-000.A		
	Nombre de véhicules vendus	Quantitatif	2 951 971	TR-AU-000.B		

THÈME	MESURE COMPTABLE	CATÉGORIE	UNITÉ DE MESURE	CODE	RÉPONSE	
Sécurité des produits	Nombre de plaintes pour défauts liés à la sécurité, pourcentage d'investigations [1]	Quantitatif	Année, Nombre [2], Pourcentage (%)	TR-AU-250a.2	2018 2019 2020 4 204 4 795 3 609 100 % 100 % 100 %	
	Nombre de véhicules rappelés [3]	Quantitatif	Année, Rappels volontaires Rappels obligatoires	TR-AU-250a.3	2018 2019 2020 618 199 362 369 217 615 0 0 0	
Conditions de travail	Pourcentage des salariés couverts par des conventions collectives	Quantitatif	Pourcentage (%)	TR-AU-310a.1	88,45 %	
	Nombre d'arrêts de travail et nombre total de jours d'inactivité	Quantitatif	Nombre, Jours d'inactivité	TR-AU-310a.2	1 arrêt de travail, 14 jours d'inactivité, au Brésil	Arrêt dû au redimensionnement de l'organisation (cols bleus) et à l'accord sur la compétitivité (CLA 2020 - 2024)
Consommation de carburant & émissions en phase d'utilisation	Consommation de carburant moyenne de la flotte véhicules pondérée en fonction des ventes	Quantitatif	convMpg, L/km, gCO_2/km, km/L	TR-AU-410a.1	Europe, véhicules particuliers : 102,7 g/km Monde, véhicules particuliers : 116,4 g/km	2.2.3.A, section « *Utilisation des véhicules* »
	Nombre de véhicules zéro émission (ZEV), de véhicules hybrides, et de véhicules hybrides rechargeables vendus	Quantitatif	Unités de véhicules vendus	TR-AU-410a.2	Électriques [4] : 121 470 Hybrides : 12 480 Hybrides rechargeables : 17 541	
	Description sur le management des risques et des opportunités en matière de consommation de carburant et d'émissions des flottes	Discussion et analyse		TR-AU-410a.3	Description fournie	2.2.3.A, section « *Prise en compte des enjeux liés au changement climatique* »
Approvisionnement en matériaux	Description de la gestion des risques associés à l'utilisation des matériaux critiques	Discussion et Analyse		TR-AU-440a.1	Description fournie	1.5.2.2, section « *Risque de défaillance dans la chaîne d'approvisionnement* » , paragraphe « *Défaillance d'approvisionnement en matières premières* »
Efficacité des matériaux & recyclage	Quantité totale de déchets de fabrication, pourcentage recyclé	Quantitatif	Tonnes (t), Pourcentage (%)	TR-AU-440b.1	678 669 t [5] 92,4 %	2.6.1, tableau « *Indicateurs environnementaux des sites* »
	Poids des matériaux en fin de vie récupérés, pourcentage recyclé	Quantitatif	Tonnes (t), Pourcentage (%)	TR-AU-440b.2	78 000 t [6] 86,9 % [7]	2.2.2.B, section « *Fin de vie des véhicules* » 2.2.3.B, section « *Collecter, trier, démonter* »
	Recyclabilité moyenne des véhicules vendus, en masse	Quantitatif	Pourcentage (%) par masse pondéré en fonction des ventes	TR-AU-440b.3	> 95 %	2.2.3.B, section « *Concevoir des véhicules reyclables et économes en matière* »

(1) Nombre de plaintes adressées au Service Relation Clientèle et « classées » par une codification interne « potentially safety ».
(2) Excl. Lada et RSM.
(3) Excl. Lada.
(4) Ventes VP+VU monde, hors Twizy.
(5) Sur le périmètre de reporting environnemental, voir définition au 2.6.1.3.
(6) Périmètre France.
(7) Périmètre France, données publiées par les autorités françaises (ADEME). Les données les plus récentes disponibles portent sur 2018.

2.6.5 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, etc.) 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. Ces agences réservent généralement les résultats de leurs analyses à leurs clients.

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 importante base de données relatives aux émissions de gaz à effet de serre.

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 2020 : suite à ses réponses au questionnaire CDP *Climate Change*, le Groupe Renault obtient la note A-, ce qui lui permet de se maintenir dans la catégorie « *Leadership* ». En ce qui concerne le questionnaire CDP Water Security, le Groupe obtient la note B. Ces notes sont disponibles sur www.cdp.net

ISS-Corporate Solutions est l'une des principales agences de notation extra-financière au monde. Forte de 2 000 employés, elle est présente sur 35 sites aux Etats-Unis et à l'international et analyse plus de 20 000 entreprises à travers le monde.

Derniers résultats – décembre 2020 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 offre des services de notation extra-financière et de conseil aux investisseurs institutionnels et gérants d'actifs. Elle a été rachetée par le groupe américain Morningstar en juillet 2020.

Derniers résultats - janvier 2021 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 – décembre 2020 : 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 de notation financière américaine, 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. Vigeo est passée sous le contrôle de Moody's, agence de notation financière amércaine, en 2019.

Derniers résultats – décembre 2020 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 de notation de la performance sociale et environnementale des entreprises d'approvisionnement mondiales. Elle couvre 55 000 fournisseurs, 198 secteurs d'activité et 155 pays.

Derniers résultats – août 2020 : le Groupe Renaut obtient un score global de 68/100. Pour plus d'informations : www.ecovadis.com

Appartenance à des indices boursiers socialement responsable

Renault entre dans la composition des indices suivants :

Euronext Climate Europe, Euronext Core Europe 100 ESG EW, Euronext France ESG Leaders 40 EW, EN Fra Energy Transition Lead 40 EW et EN Water and Ocean Europe 40 EW

La famille d'index MSCI global sustainability indexes series, qui contient notamment le ACWI ESG Universal, le MSCI World ex Tobacco, le P/Europe mid cap ESG, le Europe/cons Disc ESG screened 20/35 et le Fance Country ESG leaders,

Des indices appartenant à la famille STOXX. Renault est intégré à l'indice STOXX Global Reported Low Carbon, à l'Euro STOXX Climate Transition Benchlark, à l'Euro STOXX paris Alligned Benchmark et à l'Euro iSTOXX Ambition Climat PAB.

2.6.6 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société (ci-après « 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 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de l'entité, en application des dispositions 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

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 par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ 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 ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 (1) :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- 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 les informations prévues au 2e alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (2), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités (3) ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices[4] et couvrent entre 24 % et 88 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

(2) Crise sanitaire/risque extra-professionnel impactant le travail ; non-respect des instances de dialogue social ; insatisfactions liées à certains aspects de la vie au travail : relations professionnelles, inclusion, équilibre vie professionnelle/vie privée, environnement de travail ; risques liés à l'exposition internationale du Groupe ; risque liés à des transactions avec des tiers (fournisseurs, intermédiaires et clients) ; risques liés à des opérations avec des agents publics ; discrimination (emploi et profession) ; Inégalité de rémunération ; incertitudes quant à l'interprétation des réglementations ou de l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise ; adaptation insuffisante des produits et services aux enjeux des « territoires durables » ; contribution insuffisante du Groupe au développement des territoires où il opère ; Utilisation inadéquate des véhicules ou des équipements par le client ; violation de la protection des données du Groupe, de celles de son personnel, de ses clients ou parties prenantes ; non-respect des politiques d'achats responsables du Groupe par les fournisseurs ; recours à des filières d'approvisionnement sensibles (pour des raisons sociales, sociétales et/ou environnementales) ; incertitudes quant à l'interprétation des réglementations ou de l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise.

(3) Indicateurs environnementaux : Brésil (Curitiba), Colombie (Sofasa) ; Corée du Sud (Busan) ; Espagne (Valladolid Carrosserie et Montage, Valladolid Motores, Palencia) ; France (Batilly, Cléon, Flins, Sandouville, Lardy) ; Maroc (Tanger, Casablanca) ; Russie (Togliatti, Izhevsk) ; Renault Retail Group (Plateforme Bordeaux, Plateforme Royaume-Uni).
Indicateurs sociaux : France (Renault SAS) ; Maroc (Tanger).
Indicateurs santé-sécurité : France (Batilly, Sandouville) ; Maroc (Tanger, Casablanca) ; Russie (Togliatti).

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre octobre 2020 et février 2021 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 quinzaine entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions relations sociales, éthique et compliance, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

Conclusion

Les indicateurs clés de performance sur des thèmes identifiés comme des principaux risques, à savoir les quantités de métaux toxiques dans les effluents liquides et les déchets non recyclés, sont communiqués respectivement sur le périmètre Groupe y compris AVTOVAZ (à l'exception de l'usine de Togliatti), représentant 89 % des véhicules produits par le Groupe et sur le périmètre Groupe hors AVTOVAZ, représentant 85 % des véhicules produits par le Groupe.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée 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.

Commentaire

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 :

- les émissions de composés organiques volatils (COV) sont communiquées sur un périmètre en augmentation par rapport à l'exercice précédent, qui correspond au Groupe y compris AVTOVAZ (à l'exception de deux lignes de production de l'usine de Togliatti), représentant 94 % des véhicules produits par le Groupe.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annee et identifiées par le signe √ dans le chapitre « *Groupe Renault : une entreprise qui s'engage* », 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 ainsi entre 50 % et 88 % des informations identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre « *Groupe Renault : une entreprise qui s'engage* » ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 24 février 2021

KPMG S.A.

Anne Garans

Associée
Sustainability Services

Bertrand Pruvost

Associé

Annexe

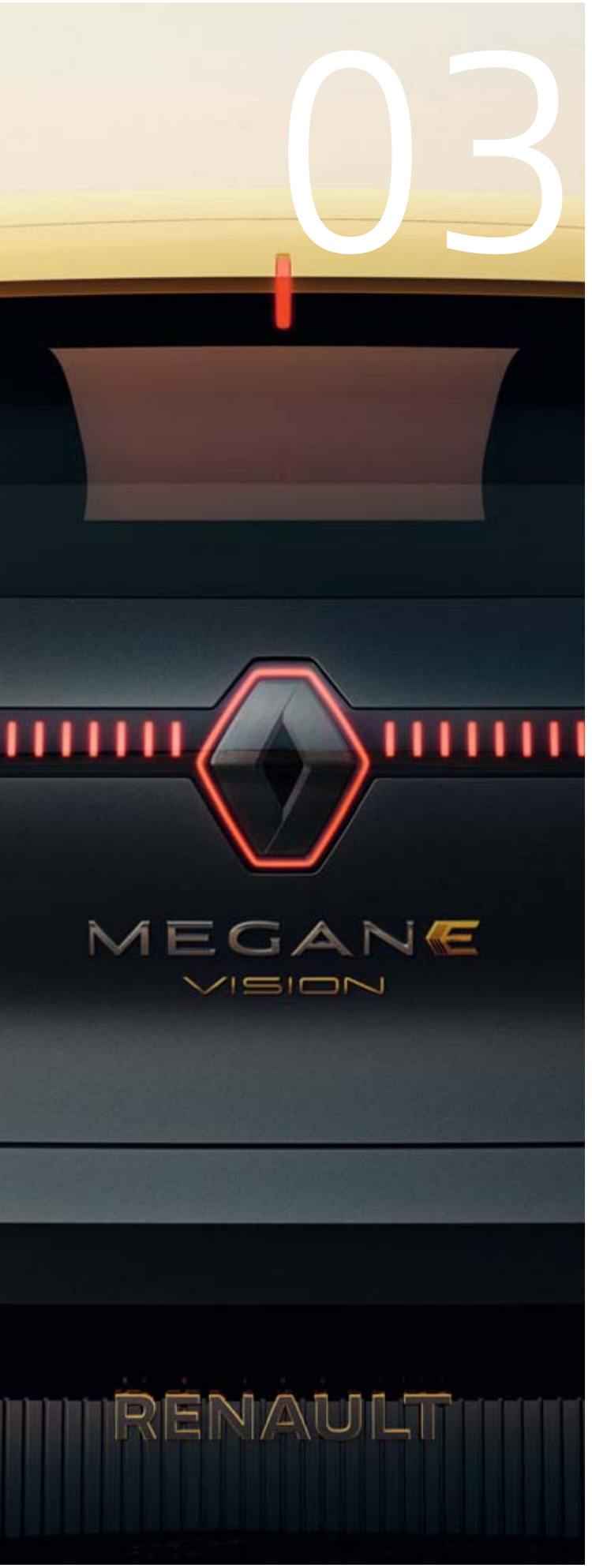
Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

- Dispositifs de gestion des compétences et de développement des collaborateurs
- Politiques et actions mises en œuvre pour promouvoir la diversité
- Organisation du dialogue social
- Mesures prises pour adapter l'activité du Groupe pendant la crise sanitaire et assurer la protection des salariés
- Mesures prises en matière de santé et de sécurité des salariés
- Dispositifs mis en œuvre en matière de protection des données personnelles et de lutte contre la cybercriminalité.
- Mesures en faveur de la réduction des impacts environnementaux liés au fonctionnement des sites industriels
- Actions déployées pour la transition vers un économie bas carbone
- Actions déployées pour réduire l'impact des déchets sur l'environnement
- Mesures de gestion de la production de déchets et d'utilisation raisonnée des ressources
- Actions déployées pour réduire l'impacts sur la santé des substances chimiques, émissions ou rejet
- Mesures en faveur de l'adéquation entre l'offre de produits/service du Groupe et les attentes des clients, usagers ou territoires
- Actions en faveur de la protection de la biodiversité
- Mesures de réduction des consommations énergétiques
- Mesures de réduction des consommations en eau
- Mesures mises en place pour quantifier l'impact du changement climatique sur l'activité
- Politiques et dispositifs mis en œuvre en matière d'éthique et de lutte contre la corruption
- Mesures engagées en faveur des droits de l'homme
- Dispositifs mis en œuvre en matière de lutte contre l'évasion fiscale
- Mesures mises en place en faveur de l'adaptation des produits et services aux enjeux des "territoires durables"
- Actions mises en œuvre en matière d'entrepreneuriat social
- Actions de sensibilisation en matière de sécurité routière
- Dispositifs mis en œuvre en matière d'achats responsables et d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants	Niveau d'assurance
Effectifs et leur répartition (âge, sexe)	Modéré
Nombre de recrutements	
Nombre de licenciements	
Taux d'absentéisme	
Nombre total d'heures de formation réalisées auprès d'employés toujours présents à la fin de l'année	
Nombre d'heures de formation cumulées	
Taux d'accès à la formation	
Taux de personnes handicapées sur l'effectif total	
Taux de fréquence des accidents de travail nécessitant une intervention plus poussée que des premiers soins (FR1) et avec arrêt (FR2) pour les employés de Renault et les intérimaires	
Taux de fréquence des accidents de travail nécessitant une intervention plus poussée que des premiers soins (FR1r) et avec arrêt (FR2r) pour les employés de Renault uniquement	
Taux de gravité des accidents de travail (G1) pour les salariés de Renault uniquement	
Taux de maladies professionnelles déclarées	
Consommation d'eau	Raisonnable
Consommation totale d'énergie	
Émissions de gaz à effet de serre (GES – scopes 1 & 2)	
Tonnage de déchets (hors déchets de chantier)	
Part des déchets (hors déchets de chantier) recyclés	
Émissions de composés organiques volatils (COV)	
Rejets dans l'eau : matières en suspension (MES), demande chimique en oxygène (DCO), métaux toxiques (Métox)	
Émissions de SO_2	
Émissions de NO_x	

DES ADMINISTRATEURS AUX COMPÉTENCES VARIÉES AU SERVICE DE RENAULT





03 LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 258

3.1 COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 258

3.1.1 Structure de gouvernance 258
3.1.2 Composition du Conseil d'administration 262
3.1.3 Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs 268
3.1.4 Informations complémentaires sur les administrateurs 284
3.1.5 Organisation, fonctionnement et missions du Conseil d'administration 285
3.1.6 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2020 292
3.1.7 Évaluation du Conseil d'administration 300
3.1.8 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » 301
3.1.9 Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales 302
3.1.10 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale 302
3.1.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 302
3.1.12 Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital 302

RFA 3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 303

3.2.1 Principes généraux de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 303
3.2.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2020 305
3.2.3 Comparaison des niveaux de rémunération des dirigeants et des salariés 320
3.2.4 Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 322
3.2.5 Rémunération en actions de performance des cadres dirigeants 328

3.3 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES 331

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 les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ; et

(ii) les rémunérations des mandataires sociaux.

Ce Rapport a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2021.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 4° 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** »). Une section présente les éventuelles recommandations de ce Code qui ont été écartées (voir chapitre 3.1.8 du Document d'enregistrement universel).

Le Code AFEP-MEDEF est accessible sur le site Internet de la Société.

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 Renault SA 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

Lors de sa réunion du 24 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 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 bénéficier 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 de 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 [(1)] en vertu des dispositions de l'article L. 225-17 al. 3 du Code de commerce. À cette occasion, les fonctions de Directeur général avaient été confiées à M. Thierry Bolloré.

Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de mettre un terme aux mandats de Directeur général de Renault SA et de Président de Renault s.a.s de M. Thierry Bolloré avec effet immédiat. Le Conseil d'administration a, en outre, décidé de nommer M^me^ Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général.

À l'issue du processus de sélection mené par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 janvier 2020, a décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA, et de Président de Renault s.a.s, avec effet à compter du 1er juillet 2020.

Le Conseil d'administration a considéré que M. Luca de Meo, par son parcours, son expérience et sa réussite dans ses précédentes fonctions, réunit toutes les qualités pour contribuer au développement et à la transformation du Groupe Renault dans toutes ses dimensions.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a donné un avis favorable à la nomination de M^me^ Clotilde Delbos aux fonctions de Directeur général adjoint de Renault SA, à compter du 1er juillet 2020.

(1) Nomination ratifiée par l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

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.

Extrait du 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 de la Gouvernance et des Rémunérations.

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 du mandat en cours : janvier 2019

Date d'échéance du mandat : AG 2023

Nombre d'actions détenues : 4 940

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.

De 2012 à 2019, Jean-Dominique Senard est Président de la Gérance de Michelin, supervisant 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 :

Président de la Fondation d'entreprise Groupe Renault

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe Renault :

Sociétés cotées :

Vice-Président du Conseil d'administration et membre du Comité des nominations de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Administrateur référent et membre du Comité de la RSE de Saint-Gobain (France)

Sociétés non cotées :

Membre du Comité de surveillance de Fives s.a.s (France)

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
Président de Renault s.a.s (France)	2020
Président de la Gérance et Associé Commandité de Michelin (France)	2019
Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA (France)	2017

Finance

Expérience de Direction générale d'entreprises

Industrie Auto

Expérience internationale

Digital et innovation

Environnement, Social et Gouvernance

Pouvoirs du Directeur général

Extrait du 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.



LUCA DE MEO

Directeur général

Date de naissance : 13/06/1967

Nationalité : française

Date de 1er mandat : juillet 2020

Nombre d'actions détenues : 5 000

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en Italie à Milan en 1967, Luca de Meo est diplômé en administration des affaires à l'Université Commerciale Luigi Bocconi de Milan.

Luca de Meo a débuté sa carrière chez Renault avant de rejoindre Toyota Europe, puis le groupe Fiat où il dirigeait les marques Lancia, Fiat et Alfa Romeo. Il bénéficie de plus de 20 ans d'expérience dans le secteur automobile.

Luca de Meo a ensuite rejoint le groupe Volkswagen en 2009 en tant que Directeur du Marketing, à la fois pour les voitures particulières de la marque Volkswagen et pour le groupe Volkswagen. Il a ensuite occupé le poste de membre du Conseil d'administration en charge des Ventes et du Marketing chez AUDI AG en 2012.

Il était Président du Comité exécutif de SEAT depuis le 1er novembre 2015 jusqu'en janvier 2020 et membre des Conseils de surveillance de Ducati et de Lamborghini, et Président du Conseil d'administration du groupe Volkswagen en Italie.

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)

Sociétés non cotées :

Président de Renault s.a.s (France)

Membre du Conseil de surveillance d'Alliance Ventures B.V. (Pays-Bas)

Président du *Management Board* de Renault-Nissan B.V. (Pays-Bas)

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
Président du Comité exécutif de SEAT (Espagne)	2020
Membre du Conseil de surveillance de Ducati (Italie)	2020
Membre du Conseil de surveillance de Lamborghini (Italie)	2020
Président du Conseil d'administration de Volkswagen Italie (Italie)	2020

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, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux. 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 encadre les pouvoirs du Directeur général de la manière suivante :

Extrait du 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.

Obligation de détention d'actions du Directeur général

En application de la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2020, a décidé de fixer à 5 000 actions le nombre minimum d'actions de Renault SA que le Directeur général doit détenir au nominatif jusqu'à la fin de son mandat.

Cette obligation de détention minimale complète l'obligation pour le Directeur général de conserver jusqu'à la fin de son mandat 25 % des actions issues des attributions gratuites d'actions (pour plus de détails sur l'obligation de conservation, voir le chapitre 3.2.4.2 du Document d'enregistrement universel).

L'obligation de détention minimale permet de s'assurer qu'un Directeur général qui ne détiendrait pas encore d'actions issues d'attributions gratuites d'actions soit aligné sur les intérêts des actionnaires dès sa prise de fonction.

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.

Extrait du 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.

Procédure de nomination des administrateurs

Conformément aux Statuts de la Société et aux dispositions légales et réglementaires qui lui sont applicables, le Conseil d'administration est composé de :

- Trois à 14 administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires
  - **Nomination des administrateurs indépendants**

    En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs indépendants ou lorsque le Conseil a exprimé le souhait d'élargir ou de modifier sa composition, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations définit le profil recherché au regard de sa politique de diversité et des compétences nécessaires identifiées, notamment à l'occasion de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses comités. Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations désigne un cabinet de recrutement qui l'accompagnera dans le processus de sélection des futurs administrateurs indépendants.

    Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations sélectionne les candidats avec l'aide du cabinet de recrutement désigné, sur la base de critères portant sur leur expérience professionnelle, des compétences, de l'indépendance et l'éthique, dans le respect d'une représentation équilibrée femmes/hommes et

d'une diversité de recrutement en cohérence avec la dimension internationale du Groupe.

Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations présente ensuite le(s) candidat(s) retenu(s) au Conseil d'administration, et recommande au Conseil de coopter ou, selon le cas, de proposer leur nomination à l'Assemblée générale.

Le Conseil d'administration coopte ou, selon le cas, propose à l'Assemblée générale de nommer le(s) candidat(s) retenu(s) en qualité d'administrateur(s) indépendant(s).

- **Nomination des administrateurs proposés par Nissan**

  En application des stipulations du *Restated Alliance Master Agreement* (« RAMA ») qui gouverne la relation capitalistique entre Renault et Nissan et encadre la gouvernance de l'Alliance, le Conseil d'administration de la Société compte parmi ses membres deux administrateurs proposés par Nissan.

  Sur proposition de Nissan, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations recommande au Conseil d'administration de coopter ou, selon le cas, de proposer la nomination des administrateurs représentant Nissan à l'Assemblée générale de la Société.

  Le Conseil d'administration de la Société coopte ou, selon le cas, propose à l'Assemblée générale de la Société de nommer le(s) administrateur(s) proposé(s) par Nissan.

- **Nomination de l'administrateur proposé par l'État français**

  En application des dispositions 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, telle que modifiée, le Conseil d'administration de la Société compte parmi ses membres un administrateur proposé par l'État français.

  Sur proposition de l'État français, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations recommande au Conseil d'administration de coopter ou, selon le cas, de proposer la nomination de cet administrateur représentant l'État français à l'Assemblée générale de la Société.

  Le Conseil d'administration de la Société coopte ou, selon le cas, propose à l'Assemblée générale de la Société de nommer l'administrateur proposé par l'État français.

- Un administrateur désigné par l'État français

  En application des dispositions 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, telle que modifiée, l'État peut désigner un représentant dans les conseils d'administration des sociétés dont il détient directement à lui seul plus de 10 % du capital. Cet administrateur est désigné par le ministre chargé de l'Économie.

- Trois administrateurs élus par le personnel salarié

  En application des Statuts de la Société, les trois administrateurs sont élus directement par les salariés des filiales françaises répartis en collèges. Un siège est dédié au collège « ingénieurs – cadres et assimilés » et deux sièges au collège « autres salariés ».

  Les candidats ou listes de candidats peuvent être présentés soit par une ou plusieurs organisations représentatives au sens de la réglementation applicable, soit par 100 électeurs.

  Pour être éligibles, les candidats doivent être titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français antérieur de deux années au moins à la date de la prise d'effet du mandat, objet de cette élection et correspondant à un emploi effectif.

  Le nombre, le lieu et la composition des bureaux de vote sont fixés au sein des établissements de la Société et des filiales concernées conformément aux usages en vigueur pour les élections des représentants du personnel.

- Un administrateur représentant les salariés actionnaires

  En application des Statuts de la Société, un membre représentant les salariés actionnaires, et un suppléant, sont élus par l'Assemblée générale ordinaire parmi deux candidats titulaires et deux candidats suppléants désignés par les salariés actionnaires.

  Chaque candidat titulaire est respectivement désigné, avec son suppléant, par :

  - les Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) dont l'actif est composé d'actions de la Société, conformément à l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, et dont les porteurs de parts sont les salariés et les anciens salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, et
  - les salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce qui détiennent directement des actions de la Société au nominatif (i) à la suite d'attributions gratuites d'actions réalisées dans les conditions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce et autorisées par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire postérieure au 7 août 2015, (ii) dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise ou (iii) acquises dans le cadre de l'article 31-2 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 de l'article 11 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations, dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur de l'ordonnance précitée.

Politique de diversité appliquée au Conseil d'administration

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le Conseil d'administration a défini une politique de diversité inspirée de sa pratique passée.

Critères de la politique

La composition du Conseil d'administration 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 prenant notamment en compte la dimension internationale du Groupe Renault. Plus précisément :

- concernant la taille du Conseil d'administration, le nombre de membres du Conseil d'administration doit permettre de concilier compétence, indépendance et spécificités de l'actionnariat du Groupe Renault ;
- le Conseil d'administration, tout en se conformant *a minima* aux exigences légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en termes de parité, juge qu'il lui bénéficie d'être divers dans sa composition (genre, nationalité, culture) ;
- 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 d'administration et renouveau progressif de sa composition ;
- le Conseil d'administration attend de chacun de ses membres un haut niveau d'engagement et d'éthique.

Mise en œuvre de la politique

Pour mettre en œuvre cette politique de diversité, le Conseil d'administration s'appuie sur les évaluations annuelles de ses travaux (pour plus de précisions sur l'évaluation du Conseil d'administration, voir le chapitre 3.1.7 du Document d'enregistrement universel). 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.

La mise en œuvre de la politique de diversité au cours de l'exercice 2020 :

- le nombre de membres du Conseil d'administration a été réduit à 16 administrateurs. Ce nombre demeure supérieur à la moyenne des sociétés du CAC 40, mais s'explique par le niveau de représentation du personnel salarié et des actionnaires de référence 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. À ce titre, le taux d'indépendance du Conseil d'administration au 31 décembre 2020 s'élève à 66,7 %[1], en hausse par rapport au taux de 64,3 % au 31 décembre 2019 ;
- le nombre de femmes siégeant au Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale 2020 s'élève à six, soit un taux de féminisation de 50,0 %[1], stable par rapport à l'exercice précédent. En outre, trois des quatre comités du Conseil d'administration sont présidés par des femmes ;
- la compétence du Comité de Stratégie dans l'industrie automobile et en matière de Direction générale d'entreprises a été renforcée par la nomination de M^me^ Annette Winkler, ancienne Vice-Présidente de Daimler AG et ancienne Directrice générale de SMART, en qualité de Présidente de ce Comité en février 2020 ;
- le Conseil d'administration compte quatre 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 sont pleinement intégrés aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités. Ces quatre administrateurs bénéficient de formations dispensées en interne 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 ;
- les évolutions dans la composition des comités du Conseil d'administration s'inscrivent dans la poursuite de la mise en œuvre de cette politique de diversité du Conseil d'administration.

Hormis les administrateurs nommés sur proposition de Nissan et les administrateurs représentant l'État français, il n'existe pas de convention ou d'accord conclu 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.

Politique de diversité appliquée à la Direction générale

Le Conseil d'administration veille également au déploiement par la Direction générale de la politique de diversité du Groupe. À ce titre, tant le Conseil d'administration, que le Comité de l'Éthique et de la RSE examinent annuellement la politique du Groupe en matière de diversité et d'inclusion, et plus particulièrement la politique en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

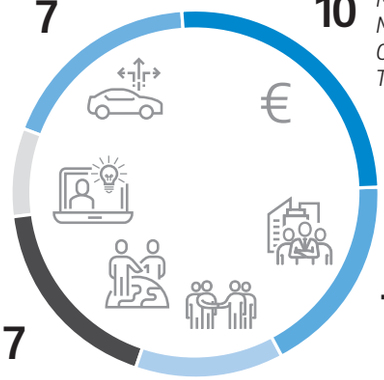
Au 31 décembre 2020, le Comité exécutif Groupe comptait deux femmes, dont l'une occupe le poste de Directeur général adjoint.

Lors de sa réunion du 18 février 2021, le Conseil d'administration, sur proposition de la Direction générale, a défini des objectifs en matière de mixité au sein des instances dirigeantes, comprenant le Comité exécutif Groupe (*Board of Management*), le Comité de Direction Groupe (*Corporate Management Committee*) et les Comités de Direction Marque (*Brand Management Committees*). Ainsi, les objectifs au sein des instances dirigeantes sont de parvenir à un pourcentage de femmes de 30% d'ici 2030, 35% d'ici 2035 et 50% d'ici 2050.

Pour plus d'informations concernant ces objectifs et la politique de diversité appliquée au sein du Groupe, voir le chapitre 2.4.1.2 du Document d'enregistrement universel.

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

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2020



INDUSTRIE AUTO
7

M^me^ Winkler, MM. Barrat, Gentil, Ostertag, Personne, Senard, Tagawa

FINANCE
10

M^mes^ Sourisse, Winkler, MM. Courbe, Fleuriot, Ostertag, Personne, Senard, Tagawa, Thomas, Vial

DIGITAL ET INNOVATION
3

M^mes^ Barba, Sourisse, M. Senard

EXPÉRIENCE DE DIRECTION GÉNÉRALE D'ENTREPRISES
7

M^mes^ Bensalah-Chaqroun, Sourisse, Serizawa, Winkler, MM. Fleuriot, Senard, Thomas

EXPÉRIENCE INTERNATIONALE
7

M^mes^ Barba, Bensalah-Chaqroun, Serizawa, Sourisse, Winkler, MM. Senard, Tagawa

ENVIRONNEMENT SOCIAL ET GOUVERNANCE
6

M^mes^ Bensalah-Chaqroun, Darmaillac, Serizawa, MM. Ostertag, Senard, Tagawa

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 D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2020

Administrateur	Événement	Remplacé par	Date
Thierry Derez	Expiration du mandat	-	19 juin 2020
Olivia Qiu	Expiration du mandat	-	19 juin 2020
Joji Tagawa	Nomination	-	29 avril 2020 (ratification par l'Assemblée générale du 19 juin 2020)
Yasuhiro Yamauchi	Démission	Joji Tagawa	23 avril 2020

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

	Informations personnelles				Position au sein du Conseil				Participation à des comités			
Administrateur	Sexe	Âge	Nationalité	Nombre d'actions	Indépendance	Date de 1re nomination	Date d'échéance du mandat	Ancienneté au sein du Conseil	CARC	CGR	CERSE	CS
Jean-Dominique Senard	H	67	française	4 940	P	janvier 2019	AG 2023	2 ans				
Catherine Barba	F	47	française	100	AI	juin 2017	AG 2022	3 ans et 7 mois			M	M
Frédéric Barrat	H	48	française	206,48 parts du FCPE	ARS	novembre 2016	novembre 2024	4 ans et 2 mois			M	
Miriem Bensalah-Chaqroun	F	58	marocaine	250	AI	juin 2017	AG 2021	3 ans et 7 mois				M
Thomas Courbe	H	48	française	N/A	REF	octobre 2018	AG 2021	2 ans et 3 mois				M
Marie-Annick Darmaillac	F	66	française	100	AI	juin 2017	AG 2021	3 ans et 7 mois		M	P	
Pierre Fleuriot	H	66	française	100	AI	juin 2018	AG 2022	2 ans et 7 mois	M	M		
Richard Gentil	H	52	française	1	ARS	novembre 2012	novembre 2024	8 ans et 2 mois				M
Benoît Ostertag	H	55	française	161,32 parts du FCPE	ARSA	mai 2011	AG 2021	9 ans et 8 mois	M			M
Éric Personne	H	58	française	100 actions et 151,98 parts du FCPE	ARS	novembre 2012	novembre 2024	8 ans et 2 mois		M	M	
Yu Serizawa	F	62	japonaise	100	RN	décembre 2016	AG 2021	4 ans et 1 mois			M	
Pascale Sourisse	F	58	française	1 000	AI	avril 2010	AG 2022	10 ans et 9 mois	P			
Joji Tagawa	H	60	japonaise	0	RN	avril 2020	AG 2022	8 mois	M			
Patrick Thomas	H	73	française	100	AI	avril 2014	AG 2022	6 ans et 9 mois	M	P		
Martin Vial	H	66	française	N/A	REF	septembre 2015	N/A	5 ans et 4 mois	M	M		
Annette Winkler	F	61	allemande	1 000	AI	juin 2019	AG 2023	1 an et 7 mois				P

CARC : Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance
CGR : Comité de la Gouvernance et des Rémunérations
CERSE : Comité de l'Éthique et de la RSE
CS : Comité de Stratégie

P : Président(e)
M : membre
AI : administrateur indépendant
F : femme
H : homme

ARS : administrateur représentant les salariés
ARSA : administrateur représentant les salariés actionnaires
REF : représentant de l'État français
RN : représentant de Nissan

AU 31 DÉCEMBRE 2020

16
ADMINISTRATEURS

58,5 ÂGE MOYEN
4,3 ANCIENNETÉ
66,7 %(1) INDÉPENDANCE
4 NATIONALITÉS
6 FEMMES
dont **3 présidentes de comités**

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

ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2020

Administrateurs au 31 décembre 2020	Conseil (12 réunions)	Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (5 réunions)	Comité de la Gouvernance et des Rémunérations (5 réunions)	Comité de l'Éthique et de la RSE (4 réunions)	Comité de Stratégie (4 réunions)
Jean-Dominique Senard	100 %	-	-	-	-
Catherine Barba	100 %	-	-	100 %	100 %
Frédéric Barrat	100 %	-	-	100 %	-
Miriem Bensalah-Chaqroun	91,67 %	-	-	-	50 %
Thomas Courbe	75 %	-	-	-	75 %
Marie-Annick Darmaillac	100 %	-	100 %	100 %	-
Pierre Fleuriot	100 %	100 %	-	-	-
Richard Gentil	91,67 %	-	-	-	100 %
Benoît Ostertag	100 %	100 %	-	-	75 %
Éric Personne	100 %	-	100 %	100 %	-
Yu Serizawa	100 %	-	-	100 %	-
Pascale Sourisse	100 %	100 %	-	-	-
Joji Tagawa	100 %	100 %	-	-	-
Patrick Thomas	100 %	100 %	100 %	-	-
Martin Vial	83,33 %	100 %	100 %	-	-
Annette Winkler	100 %	-	-	-	100 %

Le Conseil d'administration a analysé les taux de participation inférieurs à 100 %. A cette occasion, le Conseil s'est assuré que les administrateurs n'ayant pas pu participer à l'ensemble des réunions du Conseil ou des comités dont ils sont membres ont pris connaissance des sujets traités et des échanges avec la Direction générale et, le cas échéant, ont présenté leurs commentaires et propositions.

RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Année d'échéance du mandat	Administrateur	Modalités de désignation	Date de première nomination
AG 2021	Miriem Bensalah-Chaqroun*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	Thomas Courbe	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français	Octobre 2018
	Marie-Annick Darmaillac*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	Benoît Ostertag	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition des salariés actionnaires	Mai 2011
	Yu Serizawa	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Décembre 2016
AG 2022	Catherine Barba*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	Pierre Fleuriot*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2018
	Pascale Sourisse*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2010
	Patrick Thomas*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2014
	Joji Tagawa	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Avril 2020
AG 2023	Jean-Dominique Senard*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Janvier 2019
	Annette Winkler*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2019
Novembre 2024	Frédéric Barrat	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2016
	Richard Gentil	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
	Éric Personne	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
N/A	Martin Vial	Administrateur désigné par l'État français	Septembre 2015

* *Administrateur indépendant.*

3.1.3 Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs

Administrateurs au 31 décembre 2020

La fonction ou le mandat souligné correspond à la fonction ou au mandat principal de l'administrateur.



CATHERINE BARBA

Administratrice indépendante

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 de l'Éthique et de la RSE

Membre du Comité de Stratégie

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Entrepreneuse, pionnière de l'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 a vécu à New York entre 2015 et 2020, 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-up innovantes telles que 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 (France)
Membre du Conseil de surveillance d'Etam (France)
Administrateur d'Euveka (France)
Administrateur de Popshop Live (États-Unis)
Administrateur de Reech (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de RelevanC (France)	2020
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 2020

Date d'échéance du mandat : novembre 2024

Nombre d'actions détenues : 206,48 parts du FCPE

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de l'Éthique et de la RSE

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



MIRIAM BENSALAH-CHAQROUN

Administratrice indépendante

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée d'un MBA en International Management and Finance de l'Université de Dallas/Texas (États-Unis), 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 cinq premiers groupes industriels et financiers du Maroc) 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 de l'Alliance mondiale des investisseurs pour le développement durable – GISD (ONU)

Administrateur d'Al Akhawayn University (Maroc)

Présidente du Centre Euro-méditerranéen d'Arbitrage (Maroc)

Administrateur d'Equanim s.a.s Société de Médiation Internationale (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Membre du Conseil et Présidente du Comité d'audit de Bank Al Maghrib (Banque Centrale du Maroc, Maroc)	2020
Présidente de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (Maroc)	2018
Administrateur d'Eutelsat (France)	2017



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 :

€

Membre du Comité de Stratégie

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 :

Néant

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
Censeur d'Orano SA (France)	2019
Administrateur de Dexia SA (France)	2018
Administrateur de Dexia Crédit Local (France)	2018



MARIE-ANNICK DARMAILLAC

Administratrice indépendante

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 de l'Éthique et de la RSE

Membre du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Magistrate 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) et Compliance Groupe jusqu'en octobre 2020.

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
Représentante permanente de la Financière V au Conseil de Bolloré (France)	2020
Représentante permanente de la Financière V au Conseil de la Financière de l'Odet (France)	2020
Représentante permanente de la Socfrance au Conseil de la Société Industrielle et Financière de l'Artois (France)	2020
Représentante permanente de la Société des Chemins de Fer & Tramways du Var et du Gard au Conseil de Financière Moncey (France)	2020
Présidente de la Société Immobilière Mount Vernon (France)	2020



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 :

Administrateur référent

Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance

Membre du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

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 :

Administrateur et membre du Comité d'audit de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Sociétés non cotées :

Président de PCF Conseil & Investissement (France)

Administrateur et Président du Comité des risques de Bank of America Securities Europe SA (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)

Président de la Fondation 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 2020

Date d'échéance du mandat : novembre 2024

Nombre d'actions détenues : 1

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :

Membre du Comité de Stratégie

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



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 : 161,32 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 la Compliance

Membre du Comité de Stratégie

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.

Depuis 2012 et jusqu'en octobre 2020, il a été 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 2020

Date d'échéance du mandat : novembre 2024

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 de la Gouvernance et des Rémunérations

Membre du Comité de l'Éthique et de la RSE

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.

En 2007, Éric Personne devient responsable du *reporting* commercial et qualité chez Renault Retail Group. Au 1er avril 2020, il intègre la Direction Immobilière et Services Généraux en qualité de Chargé de mission. Ancien représentant CFE-CGC 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



YU SERIZAWA

Administratrice élue 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 : AG 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 :

Membre du Comité de l'Éthique et de la RSE

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 et leurs stratégies à l'international.

Elle conseille également plusieurs investisseurs institutionnels pour des stratégies d'investissements alternatifs.

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 et a contribué en 2003 à la création du *Science and Technology in Society forum* dont elle est actuellement Directrice Générale pour les Affaires Internationales. Elle est également Professeur sur nomination spéciale à l'Université de Kyoto.

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

Administratrice indépendante

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 :



Présidente du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance

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 C4I 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 Stratégie et RSE et du Comité des rémunérations de Vinci (France)

Membre du Comité exécutif et Directeur général Développement International de Thales (France)

Sociétés non cotées :

Présidente et administrateur de Thales International s.a.s (France)

Présidente de Thales Europe s.a.s (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)

Membre du Conseil d'administration (Collège des membres fondateurs) de la Fondation de l'École Polytechnique (France)

Administrateur du Fonds de dotation Thales Solidarity (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance de VINCI (France)	2019
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 et Présidente du Comité de suivi des obligations de fin de cycle d'Areva SA (France)	2017
Administrateur de l'Agence Nationale de la Recherche (France)	2016



JOJI TAGAWA

Administrateur nommé sur proposition de Nissan

Date de naissance : 07/12/1960

Nationalité : japonaise

Date de 1er mandat : avril 2020

Date de début du mandat en cours : avril 2020

Date d'échéance du mandat : AG 2022

Nombre d'actions détenues : 0

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :



Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Joji Tagawa est titulaire d'un diplôme en économie de l'Université de Keio au Japon. Il a rejoint la société Nissan Motor Co. en 1983. Au sein de la Direction financière, il a occupé divers postes de direction au niveau des relations publiques mondiales et des relations investisseurs.

En avril 2006, Joji Tagawa a été nommé directeur d'exploitation, trésorier mondial et directeur des relations avec les investisseurs. Depuis avril 2014, il était *Corporate Vice President* de Nissan Motor Co., Ltd., responsable des relations avec les investisseurs et du service fusions et acquisitions.

Joji Tagawa a été nommé *Chief Sustainable Officer* et *Senior Vice-President* en décembre 2019, en charge de l'environnement, du développement durable, des affaires gouvernementales externes, des relations avec les investisseurs, de la promotion de la propriété intellectuelle et du service d'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 :

Senior Vice-President Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Administrateur de Mitsubishi Motor Corporation (Japon)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Nissan Finance Company (Japon)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant



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 de la Gouvernance et des Rémunérations

Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance

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 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, Président du Comité des rémunérations et de gouvernement d'entreprise de Laurent Perrier (France)

Sociétés non cotées :

Président de Verdi Consulting (France)

Membre du Conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)

Président du Comité de surveillance, du Comité des rémunérations et du Comité des investissements d'Ardian Holding (France)

Président du Conseil de surveillance d'Ardian France (France)

Vice-Président du Conseil de surveillance de Massilly Holding (France)

Administrateur de Shang Xia Trading (Shanghaï)

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
Membre du Conseil de surveillance de Château Palmer (France)	2020

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 représentant 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 la Compliance

Membre du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

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)

Administrateur et membre du Comité d'audit d'Air France-KLM (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur et membre du Comité d'audit, du Comité des risques et du Comité des nominations et rémunérations de Bpifrance SA (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations de Thales	2017



ANNETTE WINKLER

Administratrice indépendante

Date de naissance : 27/09/1959

Nationalité : allemande

Date de 1er mandat : juin 2019

Date de début du mandat en cours : juin 2019

Date d'échéance du mandat : AG 2023

Nombre d'actions détenues : 1 000

Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre

Compétences :



Présidente du Comité de Stratégie

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Docteur en économie de l'Université de Francfort (Allemagne), Annette Winkler a été associée gérante d'une société de construction de taille moyenne.

En 1995, elle a rejoint le groupe Mercedes-Benz, où elle a occupé diverses fonctions, notamment celle de Directeur des relations publiques et de la communication.

Après avoir passé deux ans à la tête de l'établissement de ventes et services de Mercedes-Benz à Braunschweig, elle a exercé les fonctions de Directeur général de DaimlerChrysler Belgique et Luxembourg (1999-2005), puis, en tant que Vice-Président *Global Business Management & Wholesale* Europe (2006-2010), elle est devenue responsable du développement du réseau global de distribution de Mercedes-Benz. De 2010 à 2018 elle a été Directeur général de SMART (avec la responsabilité globale de la marque et également en charge de l'usine SMART en Lorraine).

Mme Annette Winkler est membre du Conseil d'administration de la société cotée L'Air Liquide depuis 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, Présidente du Comité Environnement et Société et membre du Comité des nominations et la gouvernance de L'Air Liquide SA (France)

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Membre du Conseil aux Affaires économiques étrangères du ministère de l'Économie allemand (Allemagne)	2020
Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Afrique du Sud (Afrique du Sud)	2019
Vice-Président de Daimler AG (Allemagne)	2018
Directeur général de SMART (Allemagne)	2018

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 du Document d'enregistrement universel).

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2021

Lors de sa réunion du 18 février 2021, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 23 avril 2021 les résolutions suivantes concernant la composition du Conseil :

- le renouvellement du mandat de M^me^ Miriem Bensalah-Chaqroun en qualité d'administratrice indépendante. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a notamment tenu compte de sa très bonne compréhension des enjeux et de la stratégie du Groupe, de sa contribution aux discussions du Conseil d'administration et du Comité de Stratégie dont elle est membre, de son expérience internationale et en matière de direction générale d'entreprises, et de son indépendance et absence de conflits d'intérêts ;
- le renouvellement du mandat de M^me^ Marie-Annick Darmaillac en qualité d'administratrice indépendante. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a notamment tenu compte de l'implication de M^me^ Marie-Annick Darmaillac dans les travaux du Conseil d'administration et du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations dont elle est membre, de son rôle majeur dans la création et le fonctionnement du Comité de l'Éthique et de la RSE qu'elle préside, de son expérience et très bonne connaissance des enjeux ESG propres au Groupe Renault, et de son indépendance et absence de conflits d'intérêts ;
- le renouvellement du mandat de M. Thomas Courbe en qualité d'administrateur nommé sur proposition de l'État français. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a salué la proposition de l'État français de renouveler le mandat de M. Thomas Courbe en qualité d'administrateur, compte tenu de sa très bonne compréhension des enjeux et de la stratégie du Groupe et de sa contribution aux discussions du Conseil d'administration et du Comité de Stratégie dont il est membre ;
- le renouvellement du mandat de M^me^ Yu Serizawa en qualité d'administratrice nommée sur proposition de Nissan. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a salué la proposition de Nissan de renouveler le mandat de M^me^ Yu Serizawa en qualité d'administratrice, compte tenu de son expérience, de sa très bonne connaissance des cultures japonaise et française, ainsi que de son engagement dans les travaux du Conseil d'administration et du Comité de l'Éthique et de la RSE qu'elle a rejoint dès sa création ;
- la nomination de M. Bernard Delpit en qualité d'administrateur indépendant. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a souhaité intégrer parmi les administrateurs indépendants une personne disposant d'une solide expérience à la tête de directions financières, tout en disposant d'une bonne connaissance du secteur automobile ;
- la nomination de M. Frédéric Mazzella en qualité d'administrateur indépendant. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a souhaité renforcer les compétences du Conseil en matière de digital, d'innovation et de mobilités compte tenu des enjeux actuels du secteur de l'automobile et afin d'accompagner la Direction générale dans le cadre du nouveau plan stratégique ;

Par ailleurs, à l'issue des élections qui se sont tenues du 5 au 8 octobre 2020 au sein du Groupe Renault conformément aux stipulations des Statuts de la Société, un seul candidat a été désigné pour le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Ainsi, la nomination de M. Noël Desgrippes (avec pour suppléante Mme Christine Giry) sera proposée à l'Assemblée générale du 23 avril 2021 pour le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, en remplacement de M. Benoît Ostertag.

Enfin, M. Patrick Thomas a fait part de sa décision de mettre son mandat à disposition du Conseil dès l'Assemblée générale 2021 afin d'accompagner l'évolution du Conseil, ce qui a été accepté par le Conseil d'administration.

À l'issue de l'Assemblée générale du 23 avril 2021 et sous réserve de l'approbation des résolutions soumises au vote, le Conseil d'administration sera composé de 17 membres et présentera les caractéristiques suivantes :

	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2020	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2021
Taux d'indépendance	66,7 %	69,2 %
Taux de féminisation	50,0 %	46,2 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	33,3 %	30,8 %

Ainsi :

- le taux d'indépendance du Conseil d'administration 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 et aux dispositions légales, les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul des taux d'indépendance et de féminisation.

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.

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 d'administration recommande aux administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF, de détenir à titre personnel et sous la forme nominative un nombre significatif d'actions au regard de la rémunération qu'ils perçoivent, à l'exception des administrateurs qui ne perçoivent pas de rémunération à titre personnel. À ce titre, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne touchent pas personnellement de rémunération (qui est directement reversée 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.

Pour l'obligation de détention applicable au Directeur général, voir le chapitre 3.2 du Document d'enregistrement universel.

3.1.4.2 Absence de condamnations

À la connaissance du Groupe Renault, aucun des mandataires sociaux actuels de la Société n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- participé en qualité de mandataires social, 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.

3.1.4.3 Absence de conflits d'intérêts potentiels ou avérés

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conflit d'intérêts potentiel ou avéré 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 d'administration

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
16	vs	18	**12**	vs	14
2020		*2019*	*2020*		*2019*
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS			**TAUX DE PARTICIPATION**		
66,7 %	vs	64,3 %	**94,6 %**	vs	89,1 %
2020		*2019*	*2020*		*2019*

Indépendance du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est attaché au respect du principe d'indépendance inscrit dans son règlement intérieur.

Extrait du 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 de la Gouvernance et des Rémunérations, 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 de la Gouvernance et des Rémunérations 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.

En application du règlement intérieur, le Conseil d'administration se réfère aux critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF afin d'identifier les situations pouvant compromettre l'exercice de la liberté de jugement des administrateurs.

En tout état de cause, il est rappelé que, conformément au Code AFEP-MEDEF, tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'administration 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.

La Société adresse annuellement un questionnaire à chacun des administrateurs afin d'évaluer son indépendance en application des critères du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, ainsi que le Conseil d'administration examinent également la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs à la lumière de ces mêmes critères.

Dans le cadre de cet examen, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations et le Conseil d'administration portent une attention particulière à l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires entre les administrateurs et la Société, tant du point de vue du Groupe que de l'administrateur concerné. Cette appréciation est réalisée à la lumière de critères qualitatifs, tels que la nature des relations d'affaires, et quantitatifs, tels que les montants engagés dans le cadre de ces relations.

Ainsi, pour retenir la qualification d'indépendant, le Conseil d'administration s'assure qu'aucun flux financier significatif n'existe 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 tableau ci-dessous synthétise les résultats du processus d'appréciation de l'indépendance des administrateurs au 31 décembre 2020, au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF.

	Salarié ou mandataire social (critère n° 1)	Mandats croisés (critère n° 2)	Relations d'affaires significatives (critère n° 3)	Lien familial (critère n° 4)	CAC (critère n° 5)	12 ans au Conseil (critère n° 6)	Rémunération variable du DMS [1] non exécutif (critère n° 7)	Lien avec un actionnaire (critère n° 8)	Qualification retenue
Jean-Dominique SENARD	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Catherine BARBA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Frédéric BARRAT	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A [2]
Miriem BENSALAH-CHAQROUN	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Thomas COURBE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant
Marie-Annick DARMAILLAC	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Pierre FLEURIOT	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Richard GENTIL	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A [2]
Benoît OSTERTAG	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A [2]
Éric PERSONNE	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	N/A [2]
Yu SERIZAWA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant
Pascale SOURISSE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Patrick THOMAS	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant
Martin VIAL	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant
Joji TAGAWA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Oui	Non indépendant
Annette WINKLER	Non	Non	Non	Non	Non	Non	N/A	Non	Indépendant

(1) DMS signifie dirigeant mandataire social.
(2) 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 recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 février 2021, a examiné la situation de M. Jean-Dominique Senard, au regard du critère n° 1 du Code AFEP-MEDEF, compte tenu de sa qualité d'administrateur de Nissan et de l'exercice du mandat de Président de Renault s.a.s pour la période courant du 11 octobre 2019 au 30 juin 2020.

Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, parmi les critères que le Conseil d'administration doit examiner pour exclure éventuellement la qualité d'indépendant, figure celui de « *ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide* ». Selon le guide d'application du Code AFEP-MEDEF, cette recommandation s'applique également lorsque l'administrateur exerce « *un mandat dans une société dans laquelle la première détient une participation non majoritaire mais significative, ou dans une société sœur* ».

Il est rappelé que Nissan n'est pas une société consolidée par intégration globale par Renault. En effet, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence (pour plus de détails sur la participation de Renault dans Nissan, voir la note 12 du chapitre 4.2.6.4 du Document d'enregistrement universel).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a considéré que la nomination du Président du Conseil d'administration de Renault au Conseil d'administration de Nissan, en vue de développer et renforcer la coopération entre les Conseils d'administration des deux partenaires de l'Alliance, n'était pas de nature à remettre en cause la liberté de jugement et l'indépendance vis-à-vis de Renault de M. Jean-Dominique Senard.

Par ailleurs, si une telle situation devait donner lieu à un quelconque conflit d'intérêts, les stipulations du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoyant pour l'administrateur concerné l'obligation de s'abstenir de participer aux délibérations et au vote du Conseil d'administration s'appliqueraient.

En outre, le Conseil d'administration a considéré, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, que l'exercice par M. Jean-Dominique Senard de la fonction de Président de Renault s.a.s du 11 octobre 2019 au 30 juin 2020, avait un caractère exceptionnel et purement temporaire, le temps pour le Conseil d'administration de mener le processus de succession du Directeur général et jusqu'à l'arrivée de M. Luca de Meo le 1er juillet 2020. Le Conseil d'administration a ainsi considéré que cette situation exceptionnelle n'était pas de nature à remettre en cause l'indépendance de M. Jean-Dominique Senard à l'issue de l'exercice de ce mandat temporaire.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 février 2021, a également examiné la situation de M. Pierre Fleuriot, au regard du critère n° 1 du Code AFEP-MEDEF, compte tenu de sa nomination en qualité d'administrateur de Nissan.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a considéré que la nomination de l'administrateur référent de Renault au Conseil d'administration de Nissan, en vue de développer et renforcer la coopération entre les Conseils d'administration des deux partenaires de l'Alliance, n'était pas de nature à remettre en cause la liberté de jugement et l'indépendance vis-à-vis de Renault de M. Pierre Fleuriot.

Par ailleurs, si une telle situation devait donner lieu à un quelconque conflit d'intérêts, les stipulations du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoyant pour l'administrateur concerné l'obligation de s'abstenir de participer aux délibérations et au vote du Conseil d'administration s'appliqueraient.

À l'issue de l'analyse de l'indépendance des administrateurs, le Conseil d'administration réuni le 18 février 2021, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations et en application des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, a arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2020 : M^mes^ Catherine Barba, Miriem Bensalah-Chaqroun, Marie-Annick Darmaillac, Pascale Sourisse et Annette Winkler, et MM. Pierre Fleuriot, Jean-Dominique Senard et Patrick Thomas.

Ainsi, au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration de la Société est composé de 16 membres dont huit 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 %.

Administrateur référent

Le Conseil d'administration a décidé de maintenir un administrateur référent désigné parmi les administrateurs indépendants malgré la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

La fonction d'administrateur référent a d'abord été assurée en 2019 par M. Philippe Lagayette, dont le mandat d'administrateur est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Le Conseil d'administration a ensuite, lors de sa réunion du 25 juillet 2019, nommé M. Pierre Fleuriot en qualité d'administrateur référent pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, à savoir jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

Les prérogatives de l'administrateur référent sont définies dans le règlement intérieur.

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un administrateur référent, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, 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 2020 de l'administrateur référent

Au cours de l'exercice 2020, M. Pierre Fleuriot a assisté à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration, du Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance et du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

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 :

Gouvernance et rémunération

En qualité d'administrateur référent, M. Pierre Fleuriot a été étroitement associé aux travaux du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, notamment dans le cadre du processus de sélection d'un nouveau Directeur général à la suite de la révocation de M. Thierry Bolloré, et à la détermination des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Réunions du Conseil d'administration

L'administrateur référent s'est particulièrement impliqué dans la préparation des réunions du Conseil d'administration en donnant son avis sur les ordres du jour des réunions et en s'assurant de la qualité de l'information fournie aux membres du Conseil d'administration et de ses comités.

En 2020, M. Pierre Fleuriot 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.

Échanges avec les dirigeants et les administrateurs indépendants

Dans le contexte d'épidémie de COVID-19, M. Pierre Fleuriot 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 du Conseil d'administration, le 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.

Relations avec les actionnaires

Dans le cadre de son mandat d'administrateur référent, M. Pierre Fleuriot a également été à la rencontre d'actionnaires institutionnels au cours du second semestre 2020 dans le cadre d'un *roadshow gouvernance*. À cette occasion, M. Pierre Fleuriot a pu présenter l'évolution du fonctionnement du Conseil d'administration et prendre connaissance des principales préoccupations et attentes des actionnaires, dont il a rendu compte au Conseil d'administration.

3.1.5.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

Les règles de fonctionnement du Conseil d'administration sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration. La dernière version du règlement intérieur a été adoptée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 12 juin 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 version du Code AFEP-MEDEF de juin 2018.

Extrait du 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

Extrait du 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 définie, 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 d'éthique et 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 de la Gouvernance et des Rémunérations, les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du règlement intérieur ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, la liste des administrateurs considérés comme indépendants au sens des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF ;
- répartit, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, 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 d'administration 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 d'administration 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 l'éthique et 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 d'administration 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 2020

En 2020, dans un contexte marqué par l'épidémie de COVID-19, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de 12 réunions. Les réunions du Conseil d'administration ont duré en moyenne quatre heures, étant précisé qu'une réunion dédiée à la stratégie du Groupe a duré une journée complète.

Par ailleurs, comme chaque année, les administrateurs indépendants ont participé à deux réunions organisés par le Président du Conseil d'administration hors la présence des membres de la Direction générale (« executive sessions »).

En outre, les membres du Conseil d'administration se sont réunis lors de deux déjeuners avec les membres de la Direction générale.

Enfin, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ont participé à quatre réunions organisées avec des membres de la Direction générale.

Les décisions prévues à l'ordre du jour du Conseil d'administration 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 d'administration. Sur l'année 2020, le taux de participation a été de 94,6 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

Le Conseil d'administration, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu et statué notamment sur les points suivants :

La stratégie du Groupe

Le Conseil d'administration a examiné les principaux sujets stratégiques suivants :

- le nouveau plan stratégique Renaulution ;
- la situation du Groupe concernant notamment les ventes et les marchés, la production, les ressources humaines et les finances pendant la crise générée par l'épidémie de COVID-19 ;
- le « plan 2o22 » de réduction des coûts fixes ;
- le prêt bancaire garanti par l'État français conclu le 20 mai 2020 ;
- la rentabilité en Europe ;
- le lancement de la gamme E-TECH.

Comme chaque année, le Conseil d'administration a organisé son séminaire stratégique annuel pour débattre des sujets d'importance pour le Groupe Renault. Au cours de ce séminaire, les administrateurs ont pu découvrir et essayer les véhicules de la gamme E-TECH du Groupe Renault et bénéficier d'une présentation approfondie, de la part du Directeur général et de responsables opérationnels, sur l'environnement macroéconomique du marché de l'automobile, sur la stratégie du Groupe Renault et sur ses perspectives.

Les enjeux sociaux et environnementaux du Groupe

Comme chaque année, le Conseil d'administration a placé les enjeux sociaux et environnementaux parmi ses préoccupations majeures. Ainsi, au cours de l'année 2020, le Conseil a revu les sujets suivants :

- le processus de définition de la raison d'être de Renault ;
- 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 ;
- l'économie circulaire ;
- la conformité du Groupe aux normes CAFE ;
- les politiques du Groupe en matière d'hygiène, sécurité et environnement.

La gouvernance du Groupe

Au cours de l'année 2020, le Conseil d'administration a, en particulier :

- décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de la Société avec effet à compter du 1er juillet 2020 ;
- donné un avis favorable à la nomination de Mme Clotilde Delbos aux fonctions de Directeur général adjoint de Renault SA, à compter du 1er juillet 2020 ;
- pris acte de l'arrivée à échéance des mandats d'administrateurs de Mme Olivia Qiu et de M. Thierry Derez à l'issue de l'Assemblée générale 2020 et de leur souhait de ne pas solliciter le renouvellement de leur mandat. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à leur remplacement et, en conséquence, de réduire le nombre d'administrateurs de 18 à 16 à l'issue de l'Assemblée générale 2020 ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations ;
- délibéré sur la composition de ses comités spécialisés ;
- coopté M. Joji Tagawa, en qualité d'administrateur proposé par Nissan, en remplacement de M. Yasuhiro Yamauchi, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale 2022 ;
- approuvé la modification des modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires et a soumis, en conséquence, la modification de l'article 11 des Statuts de Renault SA à l'Assemblée générale du 24 avril 2020. Pour le détail des modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, voir le chapitre 3.1.1 du Document d'enregistrement universel ;
- pris acte du renouvellement des mandats de MM. Frédéric Barrat, Richard Gentil et Éric Personne en qualité d'administrateurs représentant les salariés, à l'issue des élections tenues au sein du Groupe du 5 au 8 octobre 2020 ;
- convoqué l'Assemblée générale initialement prévue le 24 avril 2020 en fixant notamment son ordre du jour. Compte tenu de l'état d'urgence sanitaire lié à l'épidémie de COVID-19, le Conseil d'administration a décidé de reporter l'Assemblée générale au 19 juin 2020. À cette occasion, le Conseil a décidé, en application des dispositions de l'Ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020, la tenue de l'Assemblée générale hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y participer ;

- pris connaissance des comptes rendus rapportés par le Président de chaque comité spécialisé ;
- procédé à l'évaluation de son fonctionnement et de la contribution individuelle de ses membres par un cabinet externe ;
- arrêté les éléments composant les rémunérations du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2019 et fixé leurs politiques de rémunération pour l'exercice 2020 ;
- revu l'enveloppe et la politique d'allocation de la rémunération des administrateurs ;
- déterminé les modalités du plan d'action de performance pour 2020 ;
- adopté le Rapport de gestion du Conseil d'administration et le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice 2019, en application des articles L. 225-100 et L. 225-37 du Code de commerce ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions écrites posées par des actionnaires de la Société préalablement à l'Assemblée générale.

Les comptes et le budget

Au cours de l'année 2020, le Conseil d'administration 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 2019 ;
- fixé l'affectation du résultat 2019 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires. Il est rappelé que dans le contexte de la pandémie de COVID-19 dans le monde, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui ont consenti des efforts ou qui ont subi les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration de Renault a décidé de ne plus proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale 2020, cette décision ayant été approuvée par l'Assemblée générale ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2020 ;
- examiné le budget de l'année 2021 ; et
- examiné la situation de liquidité et la notation de crédit du Groupe.

Les conventions réglementées

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a :

- confirmé qu'à l'exception d'une convention de non-concurrence et d'un engagement de retraite concernant les avantages post-mandat de M. Thierry Bolloré et qui ont pris fin à l'occasion de son départ, aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2019 ; et
- réexaminé les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019.

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a également adopté une procédure interne relative à la qualification des conventions conclues par la Société et permettant d'évaluer les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce telles qu'issues de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (pour le détail de cette procédure, voir le chapitre 3.1.9 du Document d'enregistrement universel).

Pour plus de détails concernant les conventions et engagements réglementés de Renault SA, voir le chapitre 4.3.2 du Document d'enregistrement universel.

Enfin, concernant Renault s.a.s., aucune convention ni aucun engagement réglementé n'a été conclu au cours de l'année 2020.

3.1.6 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2020

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 d'administration dans ses missions et ses travaux. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil d'administration dans le cadre de comptes rendus faits en séance par leurs Présidents respectifs.

Lors de sa réunion du 12 juin 2019, le Conseil d'administration a décidé la réorganisation de ses comités comme suit :

- la fusion du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des Rémunérations, désormais appelé « Comité de la Gouvernance et des Rémunérations » ;
- la création d'un Comité de l'Éthique et de la RSE, pour une meilleure prise en compte des enjeux de l'entreprise en matière d'éthique et de RSE ;
- la redénomination du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, désormais appelé « Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance » ; et
- la simplification de la dénomination du Comité de Stratégie internationale, industrielle et digitale qui s'intitule dorénavant « Comité de Stratégie ».

Le fonctionnement général des comités est principalement défini dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Extrait du 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 de la Gouvernance et des Rémunérations, 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 de la Gouvernance et des Rémunérations, 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 au 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 la Compliance (CARC)

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
6	vs	6	**5**	vs	11
2020		*2019*	*2020*		*2019*

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS**			TAUX DE PARTICIPATION		
60 %	vs	80 %	**100 %**	vs	92,3 %
2020		*2019*	*2020*		*2019*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2020

- M^me^ Sourisse* (Présidente)
- M. Fleuriot*
- M. Ostertag**
- M. Tagawa
- M. Thomas*
- M. Vial

* *Administrateur indépendant.*
** *L'administrateur représentant les salariés actionnaires n'est pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.*

03

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du CARC.

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du CARC

Le CARC est composé de trois (3) à six (6) 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 CARC disposent de qualifications ou d'une expérience technique ou managériale dans les domaines financier ou comptable.

La nomination ou la reconduction du Président du CARC, choisi parmi les administrateurs indépendants sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil.

Lors de leur nomination, les membres du CARC bénéficient d'une information sur les particularités comptables, financières, extra-financières et opérationnelles de la Société.

Le CARC 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 CARC 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 CARC (voir les notices biographiques des administrateurs concernés au chapitre 3.1.3 du Document d'enregistrement universel).

M^me^ Pascale Sourisse a mené une carrière à des postes de direction de différentes grandes entreprises en France et à l'étranger. Avant sa nomination en qualité de Présidente du CARC, elle a été membre de ce comité depuis 2010.

M. Pierre Fleuriot, ancien Directeur général de la Commission des opérations de Bourse (désormais Autorité des marchés financiers), a occupé différents postes à la tête d'établissements bancaires internationaux. Cette expérience professionnelle le rend particulièrement légitime à participer à 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. Joji Tagawa, administrateur nommé sur proposition de Nissan, a rejoint le CARC en raison de ses compétences en matière financière acquises depuis 1983 au sein de la Direction financière de Nissan.

M. Patrick Thomas a effectué une carrière à la tête de grands groupes internationaux. Son expérience, acquise notamment en qualité de gérant du groupe Hermès pendant 10 ans, 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

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du CARC

Le CARC 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 CARC 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 CARC 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 CARC 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 CARC 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 CARC s'est réuni cinq fois en 2020, avec un taux de participation de 100 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

En application des lois et règlements en vigueur ainsi que du Code AFEP-MEDEF, le CARC 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 2019, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2020, ainsi que les communiqués financiers y afférents. Le CARC 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 2020 par rapport au budget ;
- l'élaboration du budget 2021 ;
- la revue des projets de résolutions financières proposées à l'Assemblée générale du 19 juin 2020 ;
- la revue des garanties consenties en 2020 ;
- le suivi du plan d'audit interne 2020 et de la présentation du plan d'audit interne 2021 ;
- le suivi des audits classés rouge et des plans d'action associés ;
- l'audit du système de gestion des risques ;
- 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 ;
- les honoraires et les services non-audit des Commissaires aux comptes ;
- le processus de renouvellement des Commissaires aux comptes ;
- le « plan 2o22 » de réduction des coûts fixes ;
- la situation de liquidité et la notation de crédit du Groupe ;
- la cartographie des risques de corruption et l'avancement du plan d'action sur le déploiement de la loi Sapin II ;
- les actions du Groupe Renault pour prévenir la corruption ;
- le contrôle de l'Agence française anticorruption ;
- la gouvernance et le dispositif de maîtrise des risques de RCI ;
- le plan d'audit 2020 de RCI ;
- le suivi des risques financiers ;
- le suivi des risques et du dispositif de gestion des risques liés à la cybercriminalité ;
- le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques majeurs du Groupe) ;
- l'auto-évaluation du contrôle interne ;
- 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).

Il est précisé que :

- les comptes consolidés et les comptes sociaux de la Société ont été examinés par le CARC lors de réunions qui se sont tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF, dans un délai suffisant ;
- l'une des missions du CARC 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, des risques et de l'éthique, 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 ; et
- le CARC a également entendu deux fois les Commissaires aux comptes de la Société hors la présence des dirigeants.

Chaque réunion du CARC donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'administration suivant. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Par ailleurs, chaque réunion du CARC donne lieu à un procès-verbal soumis à l'approbation de l'ensemble de ses membres.

3.1.6.2 Comité de l'Éthique et de la RSE

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
5	vs	5	**4**	vs	1
2020		*2019*	*2020*		*2019*

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS**			TAUX DE PARTICIPATION		
66,7 %	vs	66,7 %	**100 %**	vs	80 %
2020		*2019*	*2020*		*2019*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2020

- M^me^ Darmaillac* (Présidente)
- M^me^ Barba*
- M. Barrat**
- M. Personne**
- M^me^ Serizawa

* *Administrateur indépendant.*

** *Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.*

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de l'Éthique et de la RSE.

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de l'Éthique et de la RSE

Le comité est composé de trois (3) à six (6) 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 de la Gouvernance et des Rémunérations, parmi les administrateurs indépendants.

Missions

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de l'Éthique et de la RSE

Le Comité de l'Éthique et de la RSE reçoit pour mission du Conseil de :

- s'assurer du bon niveau d'engagement de la Société et du Groupe en matière de conformité extra-financière, d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale ;
- 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 l'éthique, la responsabilité sociétale 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 afférents.

Le Comité de l'Éthique et de la RSE coordonne ses travaux avec les autres comités pour les domaines qui les concernent, notamment le CARC (en particulier s'agissant des questions relatives au contrôle interne, à la conformité et à l'analyse des risques et de l'information non financière) ou le Comité de Stratégie (en particulier s'agissant des questions relatives à la politique en matière d'éthique, de responsabilité sociétale de l'entreprise et au développement durable).

Bilan d'activité

Créé le 12 juin 2019, ce comité s'est réuni à quatre reprises en 2020. 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 du Document d'enregistrement universel).

Le comité a notamment examiné les sujets suivants :

- les attentes des investisseurs sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) du Groupe ;
- le processus de définition de la raison d'être du Groupe ;
- la matrice de matérialité du Groupe et les indicateurs suivis en matière de RSE ;
- le projet de rapport en matière climatique ;
- le projet de création d'une usine dédiée à l'économie circulaire (la ReFactory) à Flins ;
- la constitution d'un comité des parties prenantes ;
- la nouvelle feuille de route de la Fondation d'entreprise Groupe Renault ;
- les dispositifs Éthiques déployés en 2020 ;
- le réseau Éthique et Compliance du Groupe ;
- l'avancement du déploiement du dispositif d'alertes professionnelles ;
- le séminaire « *Inspiring Ethics* » organisé au sein du Groupe ;
- la préparation et l'organisation du contrôle de l'Agence française anticorruption ;
- l'organisation et les missions de la Direction des ressources humaines ;
- la politique du Groupe en matière d'inclusion et de diversité ;
- les indicateurs du Groupe en matière d'hygiène, sécurité et environnement ;
- le dialogue social dans le cadre du « plan 2o22 » de réduction des coûts fixes.

3.1.6.3 Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
5 *2020*	vs	5 *2019*	**5** *2020*	vs	13 *2019*
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS**			**TAUX DE PARTICIPATION**		
75 % *2020*	vs	75 % *2019*	**100 %** *2020*	vs	93,1 % *2019*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2020

- M. Thomas* (Président)
- M^me^ Darmaillac*
- M. Fleuriot*
- M. Personne**
- M. Vial

* *Administrateur indépendant.*
** *L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.*

03

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations.

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

Le comité est composé de trois (3) à six (6) 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 de la Gouvernance et des Rémunérations, parmi les administrateurs indépendants. Un administrateur représentant les salariés est membre du Comité. Le Comité ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Missions

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations

Le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations 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 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 de 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 cinq fois en 2020. 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 du Document d'enregistrement universel).

Il a traité notamment :

- du processus de sélection d'un nouveau Directeur général et de la nomination de M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de la Société avec effet au 1er juillet 2020 ;
- de la fixation des éléments composant la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général, du Directeur général par intérim et des administrateurs au titre de l'exercice 2019 ;
- de la fixation des politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général, du Directeur général par intérim et des administrateurs au titre de l'exercice 2020 ;
- 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 l'évaluation du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 et du processus d'évaluation du Conseil d'administration par un consultant externe au titre de l'exercice 2020 ;
- du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise publié dans le Document d'enregistrement universel 2019 ;
- de l'évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités ;
- de la modification des modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires. Pour le détail des modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, voir le chapitre 3.1.1 du Document d'enregistrement universel ;
- des plans d'attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2020 ;
- de la procédure interne relative à la qualification des conventions conclues par la Société et permettant d'évaluer les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce telles qu'issues de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (pour le détail de cette procédure, voir le chapitre 3.1.9 du Document d'enregistrement universel).

3.1.6.4 Comité de Stratégie

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
6	vs	8	**4**	vs	3
2020		*2019*	*2020*		*2019*

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS**			TAUX DE PARTICIPATION		
75 %	vs	66,7 %	**77,1 %**	vs	79,2 %
2020		*2019*	*2020*		*2019*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2020

- M^me^ Winkler* (Présidente)
- M^me^ Barba*
- M^me^ Bensalah-Chaqroun*
- M. Courbe
- M. Gentil**
- M. Ostertag**

* *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 recommandations du Code AFEP-MEDEF.*

03

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de Stratégie.

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de Stratégie

Le comité est composé de trois (3) à huit (8) membres désignés par le Conseil. Le Président du Comité est nommé par le Conseil, sur proposition du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, 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

Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de Stratégie

Le Comité de Stratégie 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 ;
- la stratégie d'expansion géographique du Groupe ; et
- de faire des recommandations du Conseil d'administration à cet égard.

Bilan d'activité

Le comité s'est réuni quatre fois en 2020. Le taux de participation a été de 77,1 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir le tableau figurant au chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel).

Le comité a notamment examiné les sujets suivants :

- la stratégie globale de Renault (dont la neutralité carbone) ;
- la stratégie du Groupe en Chine ;
- les perspectives de l'industrie automobile et des considérations stratégiques pour 2019-2030 ;
- les initiatives stratégiques du Groupe ;
- la vision et l'image des marques ;
- la situation du Groupe dans le contexte de la crise de la COVID-19 ;
- le « plan 2o22 » de réduction des coûts fixes.

Le Comité de Stratégie a dédié plusieurs réunions au nouveau plan stratégique Renaulution. Le Comité a plus particulièrement examiné les sujets liés à la gestion des revenus, aux coûts fixes et variables, au projet industriel dans le Nord de la France, à la stratégie du Groupe à l'international, à la stratégie en matière de plates-formes et à la mobilité.

3.1.7 Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de sa composition, de son organisation et 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, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé de faire à nouveau appel à des consultants externes pour mener son évaluation formalisée des travaux du Conseil et de ses comités de 2020. À cette occasion, a également été effectuée une évaluation des contributions individuelles des administrateurs.

Tous les membres du Conseil ont répondu à un questionnaire et se sont ensuite entretenus individuellement avec les consultants externes. Une restitution des conclusions de l'évaluation a été faite lors de la réunion du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations du 15 février 2021, puis lors de la séance du Conseil d'administration du 18 février 2021.

Le questionnaire et les entretiens avec les membres du Conseil avaient pour objet d'évaluer les thèmes suivants :

- la composition, le rôle, les missions, la structure et le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ;
- les relations entre le Conseil d'administration et la Direction générale ;
- la contribution individuelle de chaque administrateur et l'efficacité collective ; et
- le suivi des points d'amélioration identifiés lors de la précédente évaluation.

L'évaluation a été l'occasion de tirer les enseignements des récents événements, notamment depuis la précédente évaluation externe de 2017, et de réexaminer les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

Elle fait ressortir les principaux changements intervenus depuis 2017, à savoir :

- la nouvelle dynamique de gouvernance mise en place en 2019 avec la séparation des fonctions de Président et de Directeur général, et le maintien d'un administrateur référent ;
- la nouvelle dynamique collective créée par le Président ;
- l'évolution de la composition du Conseil avec la réduction du nombre de membres et les nouvelles compétences ;
- des échanges plus importants et transparents avec la Direction générale ; et
- la meilleure prise en compte des enjeux RSE au sein du Conseil, avec la création du Comité Éthique et RSE.

Des recommandations et des axes d'amélioration ont également été identifiés par cette évaluation, notamment :

- le développement des compétences du Conseil d'administration afin de lui permettre de mieux aborder les sujets d'avenir (tels que la mobilité, la data, les énergies, les nouvelles formes de propulsion, etc.) et de mieux appréhender les choix stratégiques à faire par l'entreprise (tels que la stratégie produits, la voiture électrique / à hydrogène / connectée, les technologies de mobilité, etc.) ;
- le renforcement des compétences du Conseil d'administration en matière financière afin de mettre en place une culture de la rentabilité, de la gestion optimale de la trésorerie, de la création de valeur pour les salariés et actionnaires ;
- une meilleure appréhension au niveau du Conseil d'administration, et pas uniquement des comités, des sujets liés aux plans de succession, aux talents et à la diversité avec une inscription de ces sujets plus régulièrement à l'ordre du jour du Conseil ;
- une poursuite et intensification de l'appropriation des sujets ESG par le Conseil d'administration en complément des travaux menés par le Comité de l'Ethique et la RSE ;
- le développement des approches transverses (i) entre le Comité de l'Ethique et de la RSE et le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance sur les questions de performances extra-financières et (ii) entre le Comité de l'Ethique et de la RSE et le Comité de Stratégie sur la stratégie ESG du Groupe ;
- une appréhension de la stratégie par le Comité de Stratégie de manière globale, pas uniquement à travers des thématiques individuelles.

3.1.8 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 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. 22-10-10 du Code de commerce, les recommandations de ce Code qui ont été écartées ainsi que les explications y afférentes sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF (version de janvier 2020)	Commentaire
Critères d'indépendance des administrateurs art. (9.5)	Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 février 2021, a examiné la situation de M. Jean-Dominique Senard, au regard du critère n° 1 du Code AFEP-MEDEF, compte tenu de sa qualité d'administrateur de Nissan et de l'exercice du mandat de Président de Renault s.a.s pour la période courant du 11 octobre 2019 au 30 juin 2020. Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, parmi les critères que le Conseil d'administration doit examiner pour exclure éventuellement la qualité d'indépendant, figure celui de « *ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide* ». Selon le guide d'application du Code AFEP-MEDEF, cette recommandation s'applique également lorsque l'administrateur exerce « *un mandat dans une société dans laquelle la première détient une participation non majoritaire mais significative, ou dans une société sœur* ». Il est rappelé que Nissan n'est pas une société consolidée par intégration globale par Renault. En effet, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence (pour plus de détails sur la participation de Renault dans Nissan, voir la note 12 du chapitre 4.2.6.4 du Document d'enregistrement universel). Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a considéré que la nomination du Président du Conseil d'administration de Renault au Conseil d'administration de Nissan, en vue de développer et renforcer la coopération entre les Conseils d'administration des deux partenaires de l'Alliance, n'était pas de nature à remettre en cause la liberté de jugement et l'indépendance vis-à-vis de Renault de M. Jean-Dominique Senard. Par ailleurs, si une telle situation devait donner lieu à un quelconque conflit d'intérêts, les stipulations du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoyant pour l'administrateur concerné l'obligation de s'abstenir de participer aux délibérations et au vote du Conseil d'administration s'appliqueraient. En outre, le Conseil d'administration a considéré, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, que l'exercice par M. Jean-Dominique Senard de la fonction de Président de Renault s.a.s du 11 octobre 2019 au 30 juin 2020, avait un caractère exceptionnel et purement temporaire, le temps pour le Conseil d'administration de mener le processus de succession du Directeur général et jusqu'à l'arrivée de M. Luca de Meo le 1er juillet 2020. Le Conseil d'administration a ainsi considéré que cette situation exceptionnelle n'était pas de nature à remettre en cause l'indépendance de M. Jean-Dominique Senard à l'issue de l'exercice de ce mandat temporaire. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 février 2021, a également examiné la situation de M. Pierre Fleuriot, au regard du critère n° 1 du Code AFEP-MEDEF, compte tenu de sa nomination en qualité d'administrateur de Nissan. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a considéré que la nomination de l'administrateur référent de Renault au Conseil d'administration de Nissan, en vue de développer et renforcer la coopération entre les Conseils d'administration des deux partenaires de l'Alliance, n'était pas de nature à remettre en cause la liberté de jugement et l'indépendance vis-à-vis de Renault de M. Pierre Fleuriot. Par ailleurs, si une telle situation devait donner lieu à un quelconque conflit d'intérêts, les stipulations du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoyant pour l'administrateur concerné l'obligation de s'abstenir de participer aux délibérations et au vote du Conseil d'administration s'appliqueraient.
Cessation du contrat de travail du dirigeant mandataire social (art. 22.1)	Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de (i) mettre un terme au mandat de Directeur général de Renault SA de M. Thierry Bolloré avec effet immédiat et (ii) nommer, avec effet immédiat, Mme Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général. Compte tenu de ces circonstances exceptionnelles et du caractère transitoire de cette situation, le Conseil d'administration a considéré, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, qu'il n'y avait lieu de mettre fin au contrat de travail de Mme Clotilde Delbos avec Renault s.a.s correspondant à ses fonctions de Directeur financier du Groupe Renault (distinctes de son mandat de Directeur général de Renault SA par intérim) qu'elle a continué à exercer sous la supervision du Président de Renault s.a.s, M. Jean-Dominique Senard. Cette situation temporaire a pris fin lors de l'arrivée de M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA et de Président de Renault s.a.s, le 1er juillet 2020.
Proportion d'administrateurs indépendants au comité d'audit (art. 16.1)	Le Code AFEP-MEDEF prévoit que « *la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif* ». Au 31 décembre 2020, le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance comptait six membres, dont trois administrateurs indépendants, un administrateur représentant l'État français, un administrateur représentant Nissan et un administrateur représentant les salariés actionnaires, soit un taux d'indépendance de 60 %, inférieur au taux de deux tiers prévu par le Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration considère cette composition équilibrée compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de représentants des actionnaires de référence et des salariés, tout en favorisant l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, le Conseil d'administration réuni le 18 février 2021, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021 la nomination de M. Bernard Delpit en qualité d'administrateur indépendant. Fort d'une longue et solide expérience en matière financière, M. Delpit a vocation à rejoindre à brève échéance le Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance.

3.1.9 Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a adopté une procédure interne relative à la qualification des conventions conclues par la Société et permettant d'évaluer les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce (telles qu'issues de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019).

La procédure interne approuvée par le Conseil d'administration de Renault précise la méthodologie utilisée pour qualifier de conventions réglementées ou de conventions courantes les différentes conventions auxquelles la société Renault SA est partie. Elle rappelle également le régime légal de contrôle des conventions réglementées.

Cette procédure interne est évaluée annuellement par le Conseil d'administration de la Société, après revue du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, afin de prendre notamment en compte les éventuelles modifications législatives ou réglementaires, l'évolution des meilleures pratiques en la matière et les éventuelles difficultés d'application survenues au cours de l'exercice.

Lors de sa réunion du 18 février 2021, le Conseil d'administration a examiné la procédure interne d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales et, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a conclu que cette procédure était conforme aux dispositions légales et qu'aucune modification n'était nécessaire.

3.1.10 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 d'enregistrement universel).

3.1.11 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. 22-10-11 du Code de commerce sont exposés au chapitre 5.2.6.2 du Document d'enregistrement universel.

3.1.12 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 d'enregistrement universel.

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

3.2.1 Principes généraux de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration arrête annuellement, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, les éléments de la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux.

La politique de rémunération de la Société est régulièrement examinée au cours des réunions du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, composé majoritairement d'administrateurs indépendants et présidé par un administrateur indépendant conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration. Le Comité de la Gouvernance et 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 est basée sur une rémunération fixe et ne comprend pas de rémunération variable ou exceptionnelle en numéraire, ni de rémunération de son mandat d'administrateur.

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 cohérente avec la pratique de 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	• Une part significative 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 soit 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 auquel se réfère la Société en application des dispositions de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce.

De manière générale, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations s'assure de la conformité de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux aux lois applicables et aux recommandations 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 appliquées	Pratiques écartées
• L'utilisation de panels de comparaison appropriés (pays et secteur) pour éclairer (mais non dicter) la politique de rémunération. • L'adaptation 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 significatifs pour la performance de l'entreprise et alignés avec la stratégie de l'entreprise. • 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 trois 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 de la Gouvernance et 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 de marché en vue de garantir la compétitivité de la rémunération, le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, assisté d'un cabinet de consultants spécialisé, étudie annuellement les éléments de rémunération 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 (Stellantis, General Motors, Ford, Honda, Daimler, BMW, Volkswagen, Volvo et Toyota).

Le Comité de la Gouvernance et 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 sur l'année,
  - 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.

Outre ces éléments de rémunération, le Directeur général peut bénéficier de régimes de retraite supplémentaire, d'une indemnité de départ en cas de révocation et d'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 des mandataires sociaux en 2020

3.2.2.1 Rémunération de M. Jean-Dominique Senard en qualité de Président du Conseil d'administration en 2020

La politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 a été fixée, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, par le Conseil d'administration du 13 février 2020, puis elle a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 juin 2020 (13e résolution).

Cette politique de rémunération du Président du Conseil d'administration se compose d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute autre rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'actions et de rémunération du mandat d'administrateur.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020, voir le chapitre 3.2.4.1 du Document d'enregistrement universel 2019.

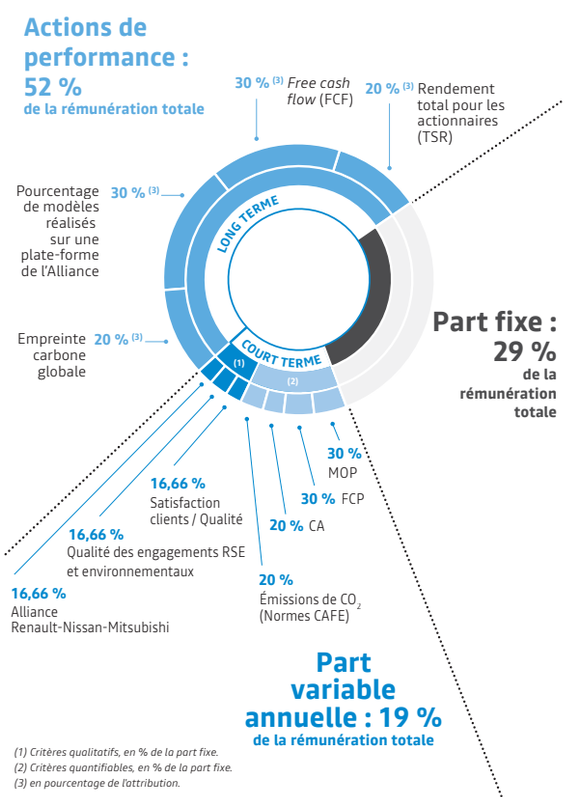
Les éléments de rémunération de M. Jean-Dominique Senard au titre de l'exercice 2020, détaillés dans ce chapitre 3.2.2.1, font partie des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2020 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux. Ces informations feront l'objet d'un vote général en application du **I** de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021.

Par ailleurs, en application du **II** de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021 sera appelée à se prononcer sur un projet de résolution spécifique portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Dominique Senard au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous présente les éléments d'information pour le vote spécifique sur la rémunération de M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2020	365 625 €	450 000 €	Le Président du Conseil d'administration perçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant de 450 000 €, payables en 12 mensualités. Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets de la crise du coronavirus dans le monde, Jean-Dominique Senard a décidé, d'un commun accord avec le Conseil d'administration, de diminuer sa rémunération de 25 % à compter du second trimestre 2020 et ce jusqu'à la fin de l'année 2020.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune rémunération long terme sous forme d'options d'actions ou d'actions de performance.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	8 361 €	8 361 €	Le Président a bénéficié d'une voiture de fonction et d'une voiture avec chauffeur. Il bénéficie également des mêmes régimes de prévoyance et de remboursement des frais de santé que les salariés en France.
Indemnité de départ	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.
Retraite supplémentaire	N/A	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

3.2.2.2 Rémunération de M. Luca de Meo en qualité de Directeur général en 2020



La politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2020 a été fixée, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, par le Conseil d'administration du 13 février 2020, puis elle a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 juin 2020 (14e résolution).

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2020, voir le chapitre 3.2.4.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

Les éléments de rémunération de M. Luca de Meo au titre de l'exercice 2020, détaillés ci-dessous, font partie des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2020 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux. Ces informations feront l'objet d'un vote général en application du **I** de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021.

Par ailleurs, en application du **II** de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021 sera appelée à se prononcer sur un projet de résolution spécifique portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Luca de Meo au titre de son mandat de Directeur général.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variables du Directeur général au titre de l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 23 avril 2021 des éléments composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au Directeur général au titre de l'exercice 2020.

La rémunération totale du Directeur général au titre de l'exercice 2020 correspond à la stricte mise en œuvre de sa politique de rémunération qui n'a fait l'objet d'aucun ajustement malgré les fortes perturbations engendrées par la crise de la COVID-19.

Le tableau ci-dessous présente les éléments d'information pour le vote spécifique sur la rémunération de M. Luca de Meo, Directeur général :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2020	**650 000 €** (du 1er juillet au 31 décembre 2020)	**650 000 €** (du 1er juillet au 31 décembre 2020)	Le Directeur général perçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 1 300 000 €, payable en 12 mensualités (*prorata temporis* à compter du 1er juillet 2020).
Rémunération variable annuelle	0 €	**418 773 €** (montant attribué au titre de l'exercice 2020 et payable en 2021)	La part variable annuelle du Directeur général, intégralement payable en numéraire, correspond à un pourcentage de la part fixe qui peut atteindre 150 % si tous les objectifs de performance sont atteints au maximum. Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets de la crise du coronavirus dans le monde, Luca de Meo a décidé, d'un commun accord avec le Conseil d'administration, le 7 mai 2020, de renoncer au bénéfice du minimum de la rémunération variable qui avait été initialement fixée à 100 % de la rémunération fixe versée en 2020. Le 18 février 2021, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les taux d'atteinte des critères de performance déterminant le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2020.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation

Taux d'atteinte des critères de la part variable annuelle au titre de l'exercice 2020 (exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle) :

	% Maximum	% Attribué
Critères quantifiables	**100 %**	**20 %**
Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	*30 %*	*0 %*
Free cash flow (FCF)	*30 %*	*0 %*
Chiffre d'affaires Groupe (CA)	*20 %*	*0 %*
Émissions de CO_2	*20 %*	*20 %*
Critères qualitatifs	**50 %**	**44,43 %**
Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi	*16,66 %*	16,66 %
Qualité des engagements RSE et environnementaux	*16,66 %*	16,66 %
Satisfaction clients/Qualité	*16,66 %*	11,11 %
TOTAL	**150 %**	**64,43 %**

Appréciation de l'atteinte des critères de performance

1. **Critères quantifiables** liés à la performance financière

20 % (sur un maximum de 100 %) des critères quantifiables ont été atteints selon la répartition suivante :

- 0 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère de la marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe).
  La MOP Groupe était de 3,7 % dans le budget 2020 et s'est élevée à -0,8% pour 2020 ;
- 0 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère du *free cash flow* (FCF).
  Le FCF (avant prise en compte des coûts de restructurations) était de 150 millions d'euros dans le budget 2020 et s'est élevé à -4 212 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- 0 % (sur un maximum de 20 %) pour le critère du chiffre d'affaires Groupe (CA).
  Le CA était de 55,5 milliards d'euros dans le budget 2020 et s'est élevé à 43,5 milliards d'euros pour 2020 ;
- 20 % (sur un maximum de 20 %) pour les émissions de CO_2 (règlementation CAFE).
  La performance CAFE du Groupe en 2020 a été de 102,72 g (ces résultats devraient être consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois), soit un seuil inférieur au plafond réglementaire de 103,46 g.

2. **Critères qualitatifs**

Les taux d'atteinte des critères qualitatifs doivent être appréciés dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 qui a rendu cet exercice particulièrement compliqué.

44,43 % (sur un maximum de 50 %) des critères qualitatifs ont été atteints selon la répartition suivante :

a) **Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi :** 16,66 % (sur un maximum de 16,66 %).

Tous les indicateurs liés à ce critère ont été atteints ou dépassés :

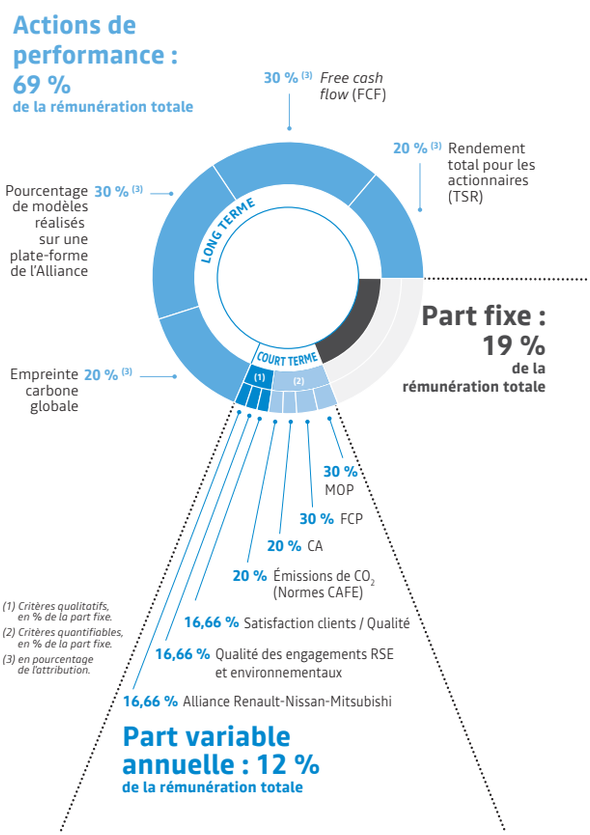
- *Réunions du Conseil opérationnel de l'Alliance :* en dépit d'un environnement fortement perturbé par la pandémie et de la priorité donnée par chaque entreprise de l'Alliance d'optimiser au plus vite sa propre structure de coûts, les réunions de travail du Conseil opérationnel de l'Alliance ont été maintenues afin de poursuivre l'avancement des projets communs en cours. Le nombre de réunions programmées a donc été atteint. En raison des restrictions sanitaires, ces réunions ont été tenues en visioconférence, mais elles ont permis de garder le momentum des projets à l'étude. En particulier, le Conseil a apprécié la présentation du nouveau modèle de coopération de l'Alliance par les équipes managériales des trois entreprises aux journalistes et analystes le 27 mai 2020 à Paris, Yokohama et Tokyo.
  Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint ;
- *Mise en œuvre des projets leader/follower :* le concept de *leader/follower*, qui conduit à une rationalisation des efforts financiers alloués aux développements, a été annoncé en janvier 2020. Le portefeuille de projets communs a été présenté en mai 2020 et depuis, ce modèle continue à être déployé. Aussi, un certain nombre de développements techniques (plateformes, composants, architectures électroniques, ...) a été revu afin de les intégrer dans cette démarche.
  Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a estimé que le nombre de projets revus était conforme aux attentes et a considéré que cet indicateur avait été atteint ;
- *Formalisation des plans d'optimisation régionaux :* la formalisation d'un plan d'optimisation géographique a été poursuivie. Les différents partenaires de l'Alliance ont étudié les rationalisations des dispositifs régionaux afin d'en estimer les avantages et inconvénients potentiels et de déterminer ceux qui auraient le plus de sens.
  Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a estimé que les travaux de formalisation correspondaient aux engagements ;

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
			• *Nombre de nouveaux projets de partenariat* : l'Alliance est en permanence à la recherche d'opportunités pour des coopérations et des partenariats afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Un accord a été trouvé avec Daimler pour poursuivre la coopération concernant la nouvelle génération de véhicules utilitaires légers compacts qui sera lancée en 2021. D'autres projets sont à l'étude avec différents partenaires. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint. **b) Qualité des engagements RSE et environnementaux :** 16,66 % (sur un maximum de 16,66 %). Tous les indicateurs liés à ce critère ont été atteints ou dépassés : • *Santé et sécurité (taux de fréquence d'accidents)* : les objectifs en matière de sécurité du travail sont notamment mesurés par le taux FR1 (taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant des soins à l'extérieur) ; le taux FR1 a diminué en 2020 et s'établit à 1,33 %, soit au-delà de l'objectif qui était fixé à 1,5 %. On a également constaté une baisse notable des accidents les plus graves ; • *Ratio d'écart salarial femmes/hommes* : des actions spécifiques dans chaque pays ont permis de réduire l'écart salarial moyen entre les hommes et les femmes. L'objectif d'un écart moyen fixé à 4,1 % a été dépassé pour atteindre un taux de 2,8 % fin 2020 ; • *Taux de recyclage des voitures* : l'objectif de taux de recyclage des voitures a été atteint ; • *Maintien d'un bon climat social dans le monde et en particulier en France (mesuré par le taux d'engagement de l'enquête de satisfaction des salariés)* : malgré un contexte très difficile lié à la crise de la COVID-19, un taux d'engagement de 76 % a été atteint en 2020 (identique à 2019). **c) Satisfaction client / Qualité :** 11,11 % (sur un maximum de 16,66 %). Sur les trois indicateurs liés à ce critère, deux ont été atteints : • *Taux d'incidents* : cet indicateur, appelé le GMF 3MIS WORLD, mesure le nombre d'incidents sur les véhicules après 3 mois de mise en circulation. La réduction de ce taux a été atteinte avec, à fin septembre 2020, un taux réduit de 16 % par rapport à l'année précédente pour un objectif annuel de réduction de 15 %. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint ; • *Nombre de plaintes par véhicule* : l'indicateur n'est pas disponible compte tenu de l'arrêt de l'enquête en cours d'année en raison de la crise de la COVID-19. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a donc considéré que cet objectif n'avait pas été atteint ; • *Niveau de satisfaction des clients* : ce niveau se mesure à travers les enquêtes de satisfaction des clients ayant fréquenté les concessionnaires vente et après-vente du Groupe Renault. Chaque client donne une note et le résultat final est le *Net Promotor Score* (NPS) du concessionnaire. Ce NPS est ensuite consolidé par pays en sommant tous les concessionnaires du pays. L'objectif de ce KPI est l'amélioration significative du NPS sur au moins 80 % des 16 marchés les plus importants de Renault (France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni, Pologne, Belgique, Roumanie, Russie (hors Lada en 2020), Turquie, Maroc, Inde, Argentine, Brésil, Colombie, Corée du Sud). Le résultat obtenu sur ce périmètre s'établit à 81 %, dépassant l'objectif fixé. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint. Le Conseil d'administration, après avoir constaté que le taux d'atteinte total des critères de performance s'élevait à 64,43 % pour l'exercice 2020 et rappelé que la rémunération fixe annuelle de M. Luca de Meo s'est élevée à un montant brut de 650 000 euros pour la durée de son mandat au cours de l'exercice 2020 (montant annuel brut de 1 300 000 euros proratisé sur la période du 1er juillet au 31 décembre 2020), a décidé de fixer la rémunération variable de M. Luca de Meo au titre de l'exercice 2020 à un montant brut de 418 773 euros.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne perçoit aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne perçoit aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA, etc.)		75 000 actions de performance = 1 165 827 € (valorisation comptable au titre de l'exercice 2020)	Le Conseil d'administration du 29 juillet 2020 a attribué au Directeur général 75 000 actions de performance au titre de l'exercice 2020, conformément à la politique de réménuration approuvée par l'Assemblée générale du 19 juin 2020. Cette attribution d'actions de performance au Directeur général représentait 0,0254 % du capital social de Renault SA. Sur ces 75 000 actions de performance, le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants : • le rendement total pour les actionnaires (TSR), pour 20 % maximum ; • le *free cash flow* (FCF), pour 30 % maximum ; • le pourcentage de modèles réalisés sur une plate-forme de l'Alliance, pour 30 % maximum ; et • l'empreinte carbone globale, pour 20 % maximum. Ces critères de performance seront appréciés sur une période cumulée de trois ans (2020, 2021 et 2022).
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Directeur général, n'étant pas administrateur, n'a perçu aucune rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	4 959 €	4 959 € (valorisation comptable - *prorata temporis*)	Le Directeur général bénéficie de deux voitures de fonction et d'une voiture avec chauffeur. Il a également bénéficié d'une couverture internationale de santé et des mêmes régimes de prévoyance et de remboursement des frais de santé que les salariés en France. En 2020, le Directeur général a bénéficié du service d'assistance à la relocalisation similaire à l'assistance fournie pour les salariés du Groupe Renault recrutés à l'étranger (démarches administratives et fiscales, prise en charge du déménagement, recherche de logement et logement temporaire, etc.).
Indemnité de départ	0 €	0 €	Le Directeur général bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant égal à la moyenne des deux dernières années de rémunération annuelle brute fixe et variable, payable en une seule fois dans les six mois suivant le départ, en cas de révocation à l'initiative du Conseil d'administration et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil d'administration. Cette indemnité ne sera pas versée en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Le total de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, en cas de mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence (voir ci-dessous), ne pourra pas excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle. Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a arrêté les conditions de performances conditionnant le versement de l'indemnité de départ. Ainsi, pour bénéficier de cette indemnité les conditions cumulatives suivantes devront être atteintes sur les deux derniers exercices précédant le départ (un seul exercice en cas de départ au cours de l'année 2021) : • un taux d'atteinte total minimum de 80 % des critères de performance de la rémunération variable annuelle du Directeur général ; • l'atteinte de l'objectif du *free cash flow* du Groupe.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 13 février 2020, la conclusion d'une convention de non-concurrence avec M. Luca de Meo. Le Conseil d'administration a estimé qu'il est dans l'intérêt de Renault de conclure cette convention de non-concurrence qui permet 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. Luca de Meo 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. Luca de Meo 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 sera limitée : • à une durée de douze (12) mois suivant la date à laquelle M. Luca de Meo aura effectivement cessé d'exercer son mandat social ; • aux pays du continent européen et au Japon, ainsi qu'aux constructeurs automobiles et équipementiers européens et japonais. En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Luca de Meo percevra de la Société, durant la période d'application de la convention (douze mois) et sous réserve de non-contravention à celle-ci, une contrepartie financière brute correspondant à un an de rémunération annuelle brute (rémunération fixe et rémunération variable annuelle payée en numéraire), payable en douze 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. Luca de Meo, sur l'application ou non de la convention de non-concurrence et pourra y renoncer unilatéralement. Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de départ à la retraite ou si l'intéressé a atteint l'âge de 65 ans.
Retraite supplémentaire	0 €	0 €	Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 13 février 2020, la mise en œuvre d'un engagement de retraite supplémentaire au profit de M. Luca de Meo. Le Conseil d'administration a estimé que l'application de cet engagement au profit de M. Luca de Meo permet à la Société de s'attacher et de fidéliser le Directeur général. Le régime de retraite supplémentaire du Directeur général est identique à celui dont bénéficient les membres du Comité exécutif du Groupe Renault (le régime dit « Article 83 » et le régime dit « Article 82 »). **a) Régime de retraite obligatoire à cotisations définies (Article 83)** Les cotisations représentent : • 3,5 % de la rémunération annuelle brute comprise entre quatre et huit fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche C), prises en charge à 2,5 % par la Société et à 1 % par le Directeur général ; • puis 8 % de la rémunération annuelle brute comprise entre huit et seize fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche D), prises en charge à 5 % par la Société et à 3 % par le Directeur général. Le montant global de la cotisation (parts patronale et salariale) est plafonné à un montant forfaitaire égal à 8 % de huit fois le plafond de la Sécurité sociale. Pour l'exercice 2020, le montant de la participation de la Société s'est élevé à 8 484 €. **b) Régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82)** Le Directeur général bénéficie du nouveau régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82) qui a été mis en place à compter du 1er juillet 2020 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif du Groupe Renault. Ce nouveau dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 12,5 % de la rémunération annuelle brute (fixe et variable) effectivement perçue. Pour l'exercice 2020, le montant de ces cotisations à l'organisme assureur s'est élevé à 81 250 € au profit du Directeur général. Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général reçoit une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement au Directeur général de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur et s'est élevé à 81 250 € pour l'exercice 2020. Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable de la rémunération qui est liée aux résultats du Groupe.

3.2.2.3 Rémunération de M^me^ Clotilde Delbos en qualité de Directeur général par intérim en 2020



Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de nommer, avec effet immédiat, M^me^ Clotilde Delbos en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, en remplacement de M. Thierry Bolloré et le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général.

Compte tenu des circonstances exceptionnelles et du caractère transitoire de la nomination de M^me^ Clotilde Delbos en qualité de Directeur général par intérim, le Conseil d'administration du 8 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, de maintenir le contrat de travail qui lie M^me^ Clotilde Delbos à la société Renault s.a.s pour ses fonctions de Directeur financier Groupe, sous la supervision du Président de Renault s.a.s, M. Jean-Dominique Senard.

Par conséquent, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération de M^me^ Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail et de lui ajouter un complément de rémunération au titre de ses fonctions de Directeur général par intérim.

M^me^ Clotilde Delbos a exercé le mandat de Directeur général par intérim jusqu'au 30 juin 2020.

Éléments de rémunération de M^me^ Clotilde Delbos au titre de son mandat de Directeur général par intérim

La politique de rémunération du Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2020 a été fixée, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, par le Conseil d'administration du 13 février 2020, puis elle a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 juin 2020 (15^e^ résolution).

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2020, voir le chapitre 3.2.4.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

Les éléments de rémunération de M^me^ Clotilde Delbos au titre de l'exercice 2020, détaillés ci-dessous, font partie des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2020 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux. Ces informations feront l'objet d'un vote général en application du **I** de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021.

Par ailleurs, en application du **II** de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021 sera appelée à se prononcer sur un projet de résolution spécifique portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M^me^ Clotilde Delbos au titre de son mandat de Directeur général par intérim.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variables du Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 23 avril 2021 des éléments composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2020.

La rémunération totale du Directeur général par intérim correspond à la stricte mise en œuvre de sa politique de rémunération qui n'a fait l'objet d'aucun ajustement malgré les fortes perturbations engendrées par la crise de la COVID-19.

Le tableau ci-dessous présente les éléments d'information pour le vote spécifique sur la rémunération de M^me^ Clotilde Delbos, Directeur général par intérim :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2020	**162 456 €** (du 1er janvier au 30 juin 2020)	**185 665 €** (du 1er janvier au 30 juin 2020)	Pour 2020, la rémunération fixe annuelle de M^me^ Clotilde Delbos au titre de son mandat social de Directeur général par intérim était fixée à un montant brut de 371 329 euros, payable en douze mensualités (montant versé au *prorata temporis* à compter du 1er janvier 2020 et jusqu'à la fin du mandat social le 30 juin 2020). Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets de la crise du coronavirus dans le monde, M^me^ Clotilde Delbos a décidé, d'un commun avec le Conseil d'administration, de diminuer de 25 % sa rémunération pour le 2e trimestre 2020. M^me^ Clotilde Delbos, qui bénéficie également d'une rémunération fixe annuelle brute de 528 671 euros au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s (voir paragraphe « *Éléments de rémunération de M^me^ Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail* » ci-dessous), a ainsi bénéficié d'une rémunération fixe globale de 900 000 euros sur une base annuelle (montant versé au *prorata temporis* à compter du 1er janvier 2020 et jusqu'à la fin de son mandat social le 30 juin 2020).
Rémunération variable annuelle	**42 153 €** (montant attribué au titre de l'exercice 2019 et payé en 2020)	**104 665 €** (montant attribué au titre de l'exercice 2020 et payable en 2021)	La part variable annuelle du Directeur général par intérim, intégralement payable en numéraire, correspond à un pourcentage de la part fixe qui peut atteindre 150 % si tous les objectifs de performance sont atteints au maximum. Le 18 février 2021, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les taux d'atteinte des critères de performance déterminant le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général par intérim au titre de l'exercice 2020. **Taux d'atteinte des critères de la part variable annuelle au titre de l'exercice 2020 (exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle) :**

	% Maximum	% Attribué
Critères quantifiables	**100 %**	**20 %**
Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	*30 %*	*0 %*
Free cash flow (FCF)	*30 %*	*0 %*
Chiffre d'affaires Groupe (CA)	*20 %*	*0 %*
Émissions de CO_2	*20 %*	*20 %*
Critères qualitatifs	**50 %**	**44,43 %**
Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi	*16,66 %*	16,66 %
Qualité des engagements RSE et environnementaux	*16,66 %*	*16,66 %*
Satisfaction clients/Qualité	*16,66 %*	*11,11 %*
TOTAL	**150 %**	**64,43 %**

Appréciation de l'atteinte des critères de performance

1. **Critères quantifiables** liés à la performance financière

20 % (sur un maximum de 100 %) des critères quantifiables ont été atteints selon la répartition suivante :

- 0 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère de la marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe).
  La MOP Groupe était de 3,7 % dans le budget 2020 et s'est élevée à -0,8 % pour 2020 ;
- 0 % (sur un maximum de 30 %) pour le critère du *free cash flow* (FCF).
  Le FCF (avant prise en compte des coûts de restructurations) était de 150 millions d'euros dans le budget 2020 et s'est élevé à -4 212 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- 0 % (sur un maximum de 20 %) pour le critère du chiffre d'affaires Groupe (CA).
  Le CA était de 55,5 milliards d'euros dans le budget 2020 et s'est élevé à 43,5 milliards d'euros pour 2020 ;
- 20 % (sur un maximum de 20 %) pour les émissions de CO_2 (norme CAFE).
  La performance CAFE du Groupe en 2020 a été de 102,72 g (ces résultats devraient être consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois.), soit un seuil inférieur au plafond réglementaire de 103,46 g.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation

2. Critères qualitatifs

Les taux d'atteinte des critères qualitatifs doivent être appréciés dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 qui a rendu cet exercice particulièrement compliqué.

44,43 % (sur un maximum de 50 %) des critères qualitatifs ont été atteints selon la répartition suivante :

a) Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi : 16,66 % (sur un maximum de 16,66 %).

Tous les indicateurs liés à ce critère ont été atteints ou dépassés :

- *Réunions du Conseil opérationnel de l'Alliance :* en dépit d'un environnement fortement perturbé par la pandémie et de la priorité donnée par chaque entreprise de l'Alliance d'optimiser au plus vite sa propre structure de coûts, les réunions de travail de l'AOB ont été maintenues afin de poursuivre l'avancement des projets communs en cours. Le nombre de réunions programmées a donc été atteint. En raison des restrictions sanitaires, ces réunions ont été tenues en visioconférence, mais elles ont permis de garder le momentum des projets à l'étude. En particulier, le Conseil a apprécié la présentation du nouveau modèle de coopération de l'Alliance par les équipes managériales des trois entreprises aux journalistes et analystes le 27 mai 2020 à Paris, Yokohama et Tokyo.
  Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint ;
- *Mise en œuvre des projets leader/follower :* le concept de *leader/follower*, qui conduit à une rationalisation des efforts financiers alloués aux développements, a été annoncé en janvier 2020. Le portefeuille de projets communs a été présenté en mai 2020 et depuis, ce modèle continue à être déployé. Aussi, un certain nombre de développements techniques (plateformes, composants, architectures électroniques, ...) a été revu afin de les intégrer dans cette démarche.
  Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a estimé que le nombre de projets revus était conforme aux attentes et a considéré que cet indicateur avait été atteint ;
- *Formalisation des plans d'optimisation régionaux :* la formalisation d'un plan d'optimisation géographique a été poursuivie. Les différents partenaires de l'Alliance ont étudié les rationalisations des dispositifs régionaux afin d'en estimer les avantages et inconvénients potentiels et de déterminer ceux qui auraient le plus de sens.
  Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a estimé que les travaux de formalisation correspondaient aux engagements ;
- *Nombre de nouveaux projets de partenariat :* l'Alliance est en permanence à la recherche d'opportunités pour des coopérations et des partenariats afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Un accord a été trouvé avec Daimler pour poursuivre la coopération concernant la nouvelle génération de véhicules utilitaires légers compacts qui sera lancée en 2021. D'autres projets sont à l'étude avec différents partenaires.
  Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint.

b) Qualité des engagements RSE et environnementaux : 16,66 % (sur un maximum de 16,66 %).

Tous les indicateurs liés à ce critère ont été atteints ou dépassés :

- *Santé et sécurité (taux de fréquence d'accidents) :* les objectifs en matière de sécurité du travail sont notamment mesurés par le taux FR1 (taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant des soins à l'extérieur) ; le taux FR1 a diminué en 2020 et s'établit à 1,33 %, soit au-delà de l'objectif qui était fixé à 1,5 %. On a également constaté une baisse notable des accidents les plus graves ;
- *Ratio d'écart salarial femmes/hommes :* des actions spécifiques dans chaque pays ont permis de réduire l'écart salarial moyen entre les hommes et les femmes. L'objectif d'un écart moyen fixé à 4,1 % a été dépassé pour atteindre un taux de 2,8 % fin 2020 ;
- *Taux de recyclage des voitures :* l'objectif de taux de recyclage des voitures a été atteint ;
- *Maintien d'un bon climat social dans le monde et en particulier en France (mesuré par le taux d'engagement de l'enquête de satisfaction des salariés) :* malgré un contexte très difficile lié à la crise de la COVID-19, un taux d'engagement de 76 % a été atteint en 2020 (identique à 2019).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
			c) **Satisfaction client / Qualité :** 11,11 % (sur un maximum de 16,66 %) Sur les trois indicateurs liés à ce critère, deux ont été atteints : • *Taux d'incidents* : cet indicateur, appelé le GMF 3MIS WORLD, mesure le nombre d'incidents sur les véhicules après 3 mois de mise en circulation. La réduction de ce taux a été atteinte avec, à fin septembre 2020, un taux réduit de 16 % par rapport à l'année précédente pour un objectif annuel de réduction de 15 %. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint ; • *Nombre de plaintes par véhicule* : l'indicateur n'est pas disponible compte tenu de l'arrêt de l'enquête en cours d'année en raison de la crise de la COVID-19. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a donc considéré que cet objectif n'avait pas été atteint ; • *Niveau de satisfaction des clients* : ce niveau se mesure à travers les enquêtes de satisfaction des clients ayant fréquenté les concessionnaires vente et après-vente du Groupe Renault. Chaque client donne une note et le résultat final est le Net Promotor Score (NPS) du concessionnaire. Ce NPS est ensuite consolidé par pays en sommant tous les concessionnaires du pays. L'objectif de ce KPI est l'amélioration significative du NPS sur au moins 80 % des 16 marchés les plus importants de Renault (France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni, Pologne, Belgique, Roumanie, Russie (hors Lada en 2020), Turquie, Maroc, Inde, Argentine, Brésil, Colombie, Corée du Sud). Le résultat obtenu sur ce périmètre s'établit à 81 %, au-delà de l'objectif fixé. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil a considéré que cet indicateur avait été atteint. Le Conseil d'administration, après avoir constaté que le taux d'atteinte total des critères de performance s'élevait à 64,43 % pour l'exercice 2020 et rappelé que la rémunération fixe annuelle de Mme Clotilde Delbos s'est élevée à un montant brut de 162 456 euros pour la durée de son mandat au cours de l'exercice 2020 (montant annuel brut de 371 329 euros proratisé sur la période du 1er janvier au 30 juin 2020), a décidé de fixer la rémunération variable de Mme Clotilde Delbos au titre de l'exercice 2020 à un montant brut de 104 665 euros. Mme Clotilde Delbos bénéficie également, au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s., d'une rémunération variable qui peut atteindre 150 % de sa rémunération de base si tous les objectifs de performance sont atteints (voir paragraphe *"Éléments de rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s"*. ci-dessous).
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim ne perçoit aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim ne perçoit aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA, etc.)		27 500 actions de performance = 582 374 € (valorisation comptable au titre de l'exercice 2020)	Le Conseil d'administration du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé que le Directeur général par intérim se verrait attribuer 27 500 actions de performance, représentant le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribué au titre de l'exercice 2020. Sur ces 27 500 actions de performance, le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants : • le rendement total pour les actionnaires (TSR), pour 20 % maximum ; • le *free cash flow* (FCF), pour 30 % maximum ; • le pourcentage de modèles réalisés sur une plate-forme de l'Alliance, pour 30 % maximum ; et • l'empreinte carbone globale, pour 20 % maximum. Les critères de performance seront appréciés sur une période cumulée de trois ans (2020, 2021 et 2022). Mme Clotilde Delbos s'est également vu attribuer, au titre de son contrat de travail, 20 000 actions de performance au titre de l'exercice 2020 (voir le paragraphe *Éléments de rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s ci-dessous).*
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim, n'étant pas administrateur, n'a perçu aucune rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature		N/A	Le Directeur général par intérim ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat social. Mme Clotilde Delbos bénéficie de certains avantages en nature au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s (voir le paragraphe *Éléments de rémunération de Mme Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s* ci-dessous).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de départ	N/A	N/A	Le Directeur général par intérim ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Renault SA n'a pas conclu avec Mme Clotilde Delbos de convention de non-concurrence spécifique au titre de son mandat social. Mme Clotilde Delbos est tenue par un engagement de non-concurrence au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s.
Retraite supplémentaire		0 €	Le Directeur général par intérim bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif du Groupe Renault (le régime dit « Article 83 » et le régime dit « Article 82 »). **a) Régime de retraite obligatoire à cotisations définies (Article 83)** Les cotisations représentent : • 3,5 % de la rémunération annuelle brute comprise entre quatre et huit fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche C), prises en charge à 2,5 % par la Société et à 1 % par le Directeur général par intérim ; • puis 8 % de la rémunération annuelle brute comprise entre huit et seize fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche D), prises en charge à 5 % par la Société et à 3 % par le Directeur général par intérim. Le montant global de la cotisation (parts patronale et salariale) est plafonné à un montant forfaitaire égal à 8 % de huit fois le plafond de la Sécurité sociale. Pour l'exercice 2020, le plafond de cotisation ayant été atteint du fait des montants cotisés au profit de M^me^ Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s, le montant de la participation de la Société au titre de son mandat social de Directeur général par intérim s'est élevé à 0 €. **b) Régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82)** Le Directeur général par intérim bénéficie du nouveau régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82) qui a été mis en place à compter du 1^er^ mai 2020 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif du Groupe Renault. Ce nouveau dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 12,5 % de la rémunération annuelle brute (fixe et variable) effectivement perçue. Pour l'exercice 2020, le montant de ces cotisations à l'organisme assureur s'est élevé à 20 307 € au profit du Directeur général par intérim. Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général par intérim reçoit une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement au Directeur général par intérim de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur et s'est élevé à 20 307 € pour l'exercice 2020. Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable de la rémunération qui est liée aux résultats du Groupe.

Éléments de rémunération de M^me^ Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s

Il est rappelé que le Conseil d'administration, lors la nomination de M^me^ Clotilde Delbos en qualité de Directeur général par intérim, a décidé du maintien de son contrat de travail de Directeur financier Groupe avec Renault s.a.s et de la rémunération y afférente, compte tenu des circonstances exceptionnelles et du caractère transitoire de la situation.

Au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s, les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés à M^me^ Delbos au cours de l'exercice 2020 sont les suivants :

- une rémunération fixe annuelle versée au cours de l'exercice 2020 de 556 293 euros payée en douze mensualités ;
- une rémunération variable de 476 232 euros attribuée au titre de l'exercice 2019 et versée en 2020 ; la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 sera déterminée, comme pour tous les salariés de Renault s.a.s, courant avril 2021 après prise en compte de l'appréciation des objectifs individuels ;
- une rémunération long terme au titre de l'exercice 2020 sous la forme d'une attribution de 20 000 actions de performance ;
- un intéressement de 30 393 euros au titre de l'exercice 2019 versé en 2020 ;
- d'autres avantages (principalement deux voitures de fonction) valorisés à 8 637 euros au titre de l'exercice 2020 ;
- un engagement de non-concurrence ; et
- le bénéfice du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit de dirigeants du Groupe qui comprend un régime de retraite obligatoire à cotisations définies (article 83) et un régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82).

Ces éléments de rémunération liés au contrat de travail et ne relevant pas du mandat social ne sont pas soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 23 avril 2021.

3.2.2.4 Tableaux récapitulatifs des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

TABLEAU 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

(TABLEAU N° 1 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

(en euros)	2020	2019	2018
Luca de Meo – Directeur général			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 073 732	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 165 827	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	N/A	N/A
TOTAL	**2 239 559**	**-**	**-**
Clotilde Delbos – Directeur général par intérim			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	267 121	125 460	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	582 374	Néant	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant	N/A
TOTAL	**849 495**	**125 460**	**-**

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

(TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

	Montants 2020		Montants 2019		Montants 2018	
(en euros)	Attribués	Versés	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Luca de Méo – Directeur général						
Rémunération fixe	650 000	650 000	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	418 773	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	4 959	4 959	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**1 073 732**	**654 959**	**-**	**-**	**-**	**-**
Clotilde Delbos – Directeur général par intérim						
Rémunération fixe	162 456	162 456	83 307	83 307	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	104 665	42 153	42 153	0	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	0	0	0	0	N/A	N/A
TOTAL	**267 121**	**204 609**	**125 460**	**83 307**	**-**	**-**

TABLEAU 3 – RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

(TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

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
Luca de Meo Directeur général Début de mandat : juillet 2020 Fin de mandat : en cours	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Clotilde Delbos Directeur général par intérim Début de mandat : octobre 2019 Fin de mandat : juin 2020	Oui	Oui	Non*	Non*	Non

* *Le Conseil d'administration réuni le 8 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, de maintenir la rémunération de M^me^ Clotilde Delbos au titre de son contrat de travail avec la société Renault s.a.s et de lui ajouter un complément de rémunération au titre de ses nouvelles fonctions de Directeur général par intérim. M^me^ Clotilde Delbos est tenue par un engagement de non-concurrence au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s et elle pourra bénéficier d'une indemnité de départ au titre de ce contrat de travail conformément à la réglementation en vigueur.*

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 4 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs durant l'exercice.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 5 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

M. Luca de Meo ne dispose d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions.

M^me^ Clotilde Delbos ne dispose d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(TABLEAU N° 6 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

	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
Luca de Meo	N° 27 29/07/2020	75 000	1 165 827 €	29/07/2023	29/07/2023	Oui
Clotilde Delbos	N° 27 13/02/2020	27 500	582 374 €	13/02/2023	13/02/2023	Oui

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE

(TABLEAU N° 7 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Luca de Meo	N/A	N/A	N/A
Clotilde Delbos*	N° 24 29/04/2016	20 000	Conditions de performance et de présence

* *Les 20 000 actions attribuées à M^me^ Clotilde Delbos dans le cadre du plan de 2016 l'ont été au titre de son contrat de travail avec Renault s.a.s puisqu'elle n'était pas mandataire social à cette date. Ces actions lui ont été livrées le 12 juin 2019 et sont devenues disponibles le 12 juin 2020.*

3.2.2.5 Rémunération des administrateurs en 2020

Conformément à l'article L. 225-45 du Code de commerce, l'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision. L'Assemblée générale mixte du 15 juin 2018 a fixé à 1 500 000 euros le montant maximum annuel de la rémunération des administrateurs à répartir entre eux pour l'exercice 2018 et les exercices suivants, jusqu'à ce que l'Assemblée générale en décide autrement. Ce montant est resté inchangé depuis cette Assemblée générale.

La politique de rémunération des administrateurs adoptée par le Conseil d'administration du 18 octobre 2019 fixe un montant maximum annuel de rémunération pour la participation aux réunions du Conseil d'administration et aux réunions de chacun des comités, qui comprend :

- une part fixe proratisée en fonction de la durée du mandat sur l'année ; et
- une part variable proratisée en fonction du taux de participation sur le nombre total de réunions de l'année.

La part variable liée à la participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités est prépondérante par rapport à la part fixe, conformément à la recommandation 21.1 du Code AFEP-MEDEF.

Cette politique de rémunération des administrateurs a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 juin 2020 (16e résolution).

Le tableau ci-dessous présente les règles de calcul de la rémunération des administrateurs en 2020 :

	Part fixe annuelle	Part variable annuelle	Montant total individuel	Part fixe annuelle supplémentaire pour la présidence	Part fixe annuelle supplémentaire pour l'administrateur référent
Conseil d'administration	18 000 €	35 000 €	53 000 €	0 €	20 000 €
Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (CARC)	5000 €	15 000 €	20 000 €	20 000 €	-
Comités (hors CARC)	5000 €	10 000 €	15 000 €	10 000 €	-

Il est rappelé que le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Les rémunérations des administrateurs au titre de l'exercice 2020 seront versées en une seule fois en 2021.

Il est précisé que les trois administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires sont titulaires d'un contrat de travail au sein de filiales de la Société et perçoivent à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

Par ailleurs, les administrateurs ont droit au remboursement des frais exposés par eux dans le cadre de l'exercice de leur mandat, notamment les éventuels frais de déplacement et d'hébergement à l'occasion des réunions du Conseil d'administration et des comités.

En application des règles fixées dans la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale du 19 juin 2020, le montant total théorique des rémunérations attribuables aux administrateurs au titre de l'exercice 2020 s'élève à 1 331 194 euros bruts.

Cependant, dans le contexte actuel lié à la pandémie de coronavirus dans le monde, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui ont consenti des efforts ou subi les effets d'une crise sans précédent, les administrateurs ont décidé à l'unanimité, le 9 avril 2020, de diminuer de 25 % le montant de leurs rémunérations pour l'exercice 2020. Par conséquent, le montant total des rémunérations attribuables aux administrateurs au titre de l'exercice 2020 s'élève à 949 396 euros bruts.

Les montants individuels de rémunérations des administrateurs, ainsi diminués de 25 %, figurent dans le tableau ci-dessous et seront versés en une seule fois en 2021.

Les administrateurs en exercice n'ont perçu, au cours de l'exercice, aucune rémunération ou autre avantage de toute nature de la part de Renault SA ou de ses sociétés contrôlées, autres que celles mentionnées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS

(TABLEAU N° 3 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Les montants bruts figurant dans le tableau ci-dessous sont calculés en fonction des règles de répartition et de calcul de la rémunération des administrateurs adoptées par le Conseil d'administration et approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires.

	Exercice 2020		Exercice 2019	
Administrateurs	**Montants attribués au titre de l'exercice 2020**** *(en euros)*	**Montants versés au cours de l'exercice 2020*** *(en euros)*	**Montants attribués au titre de l'exercice 2019*** *(en euros)*	**Montants versés au cours de l'exercice 2019** *(en euros)*
M. Senard	0	0	0	-
Mme Barba	62 250	77 514	77 514	77 499
M. Barrat (1)	51 000	62 980	62 980	58 374
Mme Bensalah-Chaqroun	45 063	59 105	59 105	48 396
Mme Blair (2)	-	45 055	45 055	66 708
M. Courbe (3)	42 563	53 130	53 130	4 500
Mme Darmaillac	69 750	96 893	96 893	75 600
M. Desmarest (4)	-	-	-	11 550
M. Derez (5)	49 667	84 781	84 781	41 213
M. Faure (3) (6)	-	-	-	32 625
M. Fleuriot	69 750	104 806	104 806	28 613
M. Gentil (1)	48 813	68 794	68 794	58 374
M. Ghosn (2)	-	0	0	48 000
M. Ladreit de Lacharrière (7)	-	-	-	24 150
M. Lagayette (2)	-	119 278	119 278	76 650
M. Ostertag (1)	64 125	94 955	94 955	74 520
M. Personne (1)	62 250	102 706	102 706	77 004
Mme Qiu (5)	34 667	78 968	78 968	72 594
Mme Serizawa	51 000	68 309	68 309	47 088
Mme Sourisse	69 750	88 657	88 657	49 350
M. Tagawa (8)	0	-	-	-
M. Thomas	73 500	91 079	91 079	86 975
M. Vial (3)	61 625	102 706	102 706	105 000
Mme Winkler (9)	57 875	29 552	29 552	-
M. Yamauchi (10)	35 750	70 732	70 732	56 244

* *Les montants des rémunérations attribuées aux administrateurs au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 ont fait l'objet d'une réduction par rapport à l'application stricte des règles de répartition de l'enveloppe globale approuvée par l'Assemblée générale du 15 juin 2018. En effet, le montant total brut de la rémunération des administrateurs (2 294 750 euros) étant supérieur à l'enveloppe de 1 500 000 euros, un coefficient de réduction d'environ 35,4 % a été appliqué aux rémunérations individuelles des administrateurs.*

** *Les montants présentés dans le tableau correspondent aux montants réels attribués aux administrateurs après prise en compte de la diminution de 25 % décidée par le Conseil d'administration.*

(1) La rémunération due aux administrateurs représentant les salariés et à l'administrateur représentant les salariés actionnaires au titre de leur mandat social est versée à leurs syndicats respectifs.

(2) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 12 juin 2019.

(3) Administrateur représentant l'État. La rémunération attribuée à MM. Courbe et Vial est versée au budget de l'État en application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.

(4) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 février 2018.

(5) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 19 juin 2020.

(6) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 5 octobre 2018.

(7) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 juin 2018.

(8) Administrateur ayant été coopté le 29 avril 2020. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 19 juin 2020. Conformément à la politique interne de Nissan qui prévoit pour ses salariés siégeant au Conseil d'administration de Renault une renonciation à la perception de toute rémunération au titre de ce mandat, M. Joji Tagawa ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur de Renault.

(9) Administrateur ayant pris ses fonctions le 12 juin 2019.

(10) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 23 avril 2020.

3.2.3 Comparaison des niveaux de rémunération des dirigeants et des salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la Société sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Ces éléments font partie des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce et feront l'objet d'un vote général en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2021.

Méthodologie suivie pour le calcul des ratios

Aux termes de l'article L.22-10-9, le périmètre à considérer pour le calcul des indicateurs est celui de la société cotée établissant le rapport sur le gouvernement d'entreprise. Toutefois, la société Renault SA ne comptant aucun salarié, les indicateurs ont été calculés sur la base des rémunérations de tous les salariés, basés en France, de Renault s.a.s., de Société de Transmissions Automatiques (STA) et de la société Sofrastock, toutes filiales à 100% de Renault SA, soit 31 600 personnes qui ont été salariées en 2020. Le périmètre de ces trois sociétés représente 84% des effectifs des filiales Auto du Groupe Renault en France au 31 décembre 2020.

Les rémunérations présentées dans le tableau incluent les éléments suivants :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice ;
- la rémunération variable versée au cours de l'exercice ;
- les jetons de présence versés au cours de l'exercice, le cas échéant ;
- la valeur comptable des avantages en nature versés au cours de l'exercice ;
- les actions de performance attribuées au cours de l'exercice (à la valeur IFRS) ;
- l'intéressement et la participation versés au cours de l'exercice.

Tant pour les salariés de Renault s.a.s, de STA et de Sofrastock que pour les mandataires sociaux de Renault SA, les rémunérations ont été annualisées.

Les dirigeants mandataires sociaux concernés sont le Président du Conseil d'administration, le Directeur général ainsi que le Président-Directeur général, fonction qui a existé au sein du Groupe au cours des cinq dernières années.

Les rémunérations présentées sont attachées à la fonction et non à la personne des dirigeants, de sorte que le changement de dirigeant pour une même fonction n'impacte pas la présentation de l'information sur la période de cinq ans. Pour l'année 2020, la rémunération du Directeur général a été ainsi annualisée sur la base de la rémunération perçue par M^{me} Clotilde Delbos au titre de son mandat pour la période au 1er janvier au 30 juin 2020 et celle perçue par M. Luca de Meo pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2020.

PRÉSENTATION DES RATIOS

		2020	2019	2018	2017	2016
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	*Rémunération annuelle*	-	-	5 521 258 €	7 292 183 €	7 380 125 €
	(Évolution / N-1)			*-24 %*	*-1 %*	*2 %*
	Ratio / rémunération moyenne des salariés	-	-	*92*	*121*	*125*
	(Évolution / N-1)			*-25 %*	*-3 %*	*-1 %*
	Ratio / rémunération médiane des salariés	-	-	115	152	158
	(Évolution / N-1)			*-24 %*	*-4 %*	*0 %*
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	*Rémunération annuelle*	378 975 €	453 499 €	-	-	-
	(Évolution / N-1)	*-16 %*				
	Ratio / rémunération moyenne des salariés	*7*	*7*	-	-	-
	(Évolution / N-1)	*-8 %*				
	Ratio / rémunération médiane des salariés	8	9	-	-	-
	(Évolution / N-1)	*-9 %*				
DIRECTEUR GÉNÉRAL	*Rémunération annuelle*	2 606 926 €	3 401 812 €	-	-	-
	(Évolution / N-1)	*-23 %*				
	Ratio / rémunération moyenne des salariés	*47*	*56*	-	-	-
	(Évolution / N-1)	*-15 %*				
	Ratio / rémunération médiane des salariés	58	70	-	-	-
	(Évolution / N-1)	*-17 %*				
SALARIÉS	*Rémunération moyenne*	55 124 €	60 823 €	60 324 €	60 107 €	58 843 €
	(Évolution / N-1)	*-9 %*	*1 %*	*0 %*	*2 %*	*3 %*
	Rémunération médiane	*44 851*	*48 824*	*48 018*	*47 969*	*46 591*
	(Évolution / N-1)	*-8 %*	*2 %*	*0 %*	*3 %*	*2 %*
PERFORMANCE DU GROUPE	*% de marge opérationnelle du Groupe*	-0,8 %	4,8 %	6,3 %	6,4 %	6,4 %
	(Évolution / N-1)	*-113 %*	*-24 %*	*-2 %*	*0 %*	*23 %*

La diminution de la rémunération du Directeur général en 2020 s'explique principalement par l'absence de versement de rémunération variable à M. Luca de Meo en 2020 (compte tenu de son arrivée au 1er juillet 2020) et par une valorisation moindre du plan d'actions de performance (compte tenu de la baisse du cours de l'action).

La diminution des rémunérations moyenne et médiane des salariés en 2020 s'explique principalement par la diminution des rémunérations variables (bonus et intéressement) et par l'impact du chômage partiel (qui diminue la rémunération brute prise en compte pour ce ratio, alors même que les rémunérations nettes des salariés ont été maintenues en application des accords mis en œuvre pour protéger les salariés contre les conséquences de la crise sanitaire).

3.2.4 Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

Lors de sa réunion du 18 février 2021, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration (chapitre 3.2.4.1 ci-dessous), du Directeur général (chapitre 3.2.4.2 ci-dessous) et des administrateurs (chapitre 3.2.4.3 ci-dessous) au titre de l'exercice 2021.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération de chaque mandataire social au titre de l'exercice 2021 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui se réunira le 23 avril 2021.

Il est précisé que le versement des éventuels éléments de rémunération variables au titre de l'exercice 2021 est conditionné à l'approbation ultérieure, par une Assemblée générale ordinaire de la Société, des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021.

3.2.4.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 23 avril 2021 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

17e résolution – Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, telle que présentée au chapitre 3.2.4.1 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration rétribue les responsabilités et missions assumées et attachées à ce mandat social, ainsi que le niveau de compétences, l'expérience et enfin le parcours du titulaire de cette fonction.

Pour 2021, la rémunération fixe annuelle demeure inchangée à un montant brut de 450 000 euros, payable en douze mensualités.

En adéquation avec son rôle non exécutif et conformément aux bonnes pratiques du marché en France, le Président du Conseil d'administration ne dispose pas de rémunération variable court terme ou long terme, en numéraire ou sous forme d'actions de performance.

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 titre de l'année 2021.

Rémunération à long terme

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération à long terme.

Rémunération du mandat d'administrateur

Le Président du Conseil d'administration ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Avantages de toute nature

Le Président du Conseil d'administration bénéficie de deux voitures de fonction, dont une avec chauffeur. Il bénéficie également des mêmes régimes de prévoyance et de complémentaire santé que les salariés en France.

Conventions de prestations de services

Aucune convention de prestations de services ne sera 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.

3.2.4.2 Politique de rémunération du Directeur général

Lors de sa réunion du 18 février 2021, le Conseil d'administration a arrêté, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2021.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 23 avril 2021 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

18e résolution – Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2021

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général, telle que présentée au chapitre 3.2.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

La rémunération du Directeur général rétribue les responsabilités et missions assumées et attachées à ce mandat social, ainsi que le niveau de compétences, l'expérience et enfin le parcours du titulaire de cette fonction.

Elle se base sur l'analyse faite par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations sur les niveaux de rémunérations fixes constatés au sein des sociétés du CAC 40 et des groupes automobiles internationaux (Stellantis, General Motors, Ford, Honda, Daimler, BMW, Volkswagen, Volvo et Toyota).

Conformément aux principes de la politique de rémunération, la rémunération du Directeur général se décompose pour 2021 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 sur l'année,
  - 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.

Outre ces éléments de rémunération, le Directeur général bénéficie de régimes de retraite supplémentaire, d'une indemnité de départ en cas de révocation et d'un accord de non-concurrence.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Directeur général demeure inchangée par rapport à 2020, soit un montant annuel brut de 1 300 000 euros, payable en douze mensualités.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable annuelle pourra atteindre 150 % de la rémunération fixe perçue si tous les critères de performance sont atteints au maximum. La rémunération variable annuelle sera intégralement payée en numéraire.

Au titre de l'exercice 2021, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration comprennent cinq critères quantifiables et trois critères qualitatifs. Le Conseil d'administration a estimé qu'il s'agit d'indicateurs clés de la performance du Groupe Renault et notamment dans la mise en œuvre du nouveau plan stratégique Renaulution.

Critères quantifiables au titre de l'exercice 2021 (0 % à100 % de la rémunération fixe)

En janvier 2021, le nouveau plan stratégique « Renaulution » visant à réorienter la stratégie du Groupe Renault de la recherche des volumes à la création de valeur a été présenté. « Résurrection », la première phase de ce plan stratégique s'étendra jusqu'en 2023 et se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités. Afin d'assurer un lien étroit entre la stratégie du Groupe et la politique de rémunération, il est ainsi proposé, par rapport à la politique de rémunération 2020, de retirer un critère et d'ajouter deux nouveaux critères :

- le critère de « rentabilité des capitaux investis (ROCE) » remplace celui du « chiffre d'affaires » afin de privilégier les objectifs de rentabilité en fonction des capitaux investis, conformément à la nouvelle stratégie de création de valeur ; et
- le critère des « Coûts fixes (FC) » a été ajouté dans la mesure où la réduction des coûts fixes est clé pour la première phase "Résurrection" du plan stratégique afin de garantir le succès de la seconde phase "*Rénovation*" du plan.

Par ailleurs, les autres critères de la politique de rémunération 2020 sont maintenus compte tenu de leur d'importance pour le Groupe. Il s'agit de :

- la marge opérationnelle du Groupe (MOP Groupe) ;
- la génération de liquidités – *free cash flow* (FCF) ;
- les émissions de CO_2 (réglementation CAFE).

Une pondération d'égale importance de 20% leur a été attribuée.

	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	*Free cash flow* (FCF)*	Rentabilité des capitaux investis (ROCE)	Émissions de CO_2 - Règlementation CAFE **	Coûts fixes (CF)
Objectifs	• La marge opérationnelle est l'indicateur clé de la rentabilité de la Société.	• Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles (*free cash flow*) démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société, permettant le financement de la croissance et la possibilité de verser des dividendes.	• Le ROCE mesure la rentabilité des capitaux investis. Il est le reflet de la création de valeur.	• Ce critère, qui est un enjeu majeur pour les constructeurs automobiles, mesure la moyenne des émissions des véhicules particuliers immatriculés en Europe, sur la base de la réglementation CAFE (voir le chapitre 2.2.3 du Document d'enregistrement universel).	• Ce critère mesure le niveau de réduction des coûts fixes du Groupe. Il est le garant de la réduction du « point mort » du Groupe.
Pondération *(en % de la rémunération fixe)*	• 20 % au maximum.	• 20 % au maximum.	• 20 % au maximum.	• 20 % à l'objectif et au maximum.	• 20 % au maximum.
Taux de versement	• 0 % si la marge opérationnelle est strictement inférieure au budget. • 16 % si la marge opérationnelle est égale au budget. • 20 % si la marge opérationnelle est égale ou supérieure au budget +0,2 point. • Interpolation linéaire si la marge opérationnelle est entre le budget et le budget +0,2 point.	• 0 % si le *free cash flow* est strictement inférieur au budget. • 16 % si le *free cash flow* est égal au budget. • 20 % si le *free cash flow* est égal ou supérieur au budget +50 %. • Interpolation linéaire si le *free cash flow* est entre le budget et le budget +50 %.	• 0 % si le ROCE est strictement inférieur au budget. • 16 % si le ROCE est égal au budget. • 20 % si le ROCE est égal ou supérieur au budget +2,5 %. • Interpolation linéaire si le ROCE est entre le budget et le budget +2,5 %.	• 0 % si le niveau des émissions de CO_2 est strictement supérieur à l'objectif réglementaire. • 20 % si le niveau des émissions de CO_2 est inférieur ou égal à l'objectif réglementaire.	• 0 % si le montant des coûts fixes est strictement supérieur au budget. • 16 % si le montant des coûts fixes est égal au budget. • 20 % si le montant des coûts fixes est égal ou inférieur au budget -3 %. • Interpolation linéaire si le chiffre d'affaires est entre le budget et le budget -3 %.

Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne communique pas les chiffres cibles ex ante *pour ces critères de performance. Cependant, elle publiera* ex post *le taux de réalisation de ces critères.*

* *Le FCF dans le budget 2021 inclut 1 milliard d'euros de dividende de la part de RCI Banque.*
** *Sur la base de la réglementation CAFE pour les véhicules particuliers immatriculés en Europe. CAFE = Corporate Average Fuel Economy.*

Critères qualitatifs au titre de l'exercice 2021 (0 % à 50 % de la rémunération fixe)

Les critères qualitatifs évoluent par rapport à la politique de rémunération 2020 afin de prendre en compte les enjeux du nouveau plan stratégique "Renaulution" présenté en janvier 2021. Le critère des engagements RSE et celui de la satisfaction client/Qualité sont maintenus. L'atteinte de ces trois critères qualitatifs contribue directement à la performance du Groupe.

	Nouveau plan stratégique *Renaulution*	Qualité des engagements RSE	Satisfaction client/Qualité
Objectif	• La réussite du nouveau plan stratégique est prioritaire pour la pérennité du Groupe.	• Ce critère est confirmé. Il vise à prendre en compte les intérêts des parties prenantes, contribuant ainsi à une performance pérenne de l'entreprise.	• La qualité des produits et la satisfaction des clients sont des contributeurs directs de la performance du Groupe.
Pondération *(en % de la rémunération fixe)*	• **20 %** à l'objectif et maximum.	• **15 %** à l'objectif et maximum.	• **15 %** à l'objectif et maximum.
Indicateurs	• Mise en place de la nouvelle organisation par marque. • Développement des 8 modèles de véhicules clés du plan Renaulution. • Niveau des facturations au sein de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi.	• Santé et sécurité (taux de fréquence d'accidents). • Ratio d'écart salarial femmes/hommes. • Définition du plan Climat (stratégie calendrier et indicateurs chiffrés).	• Réduction des taux d'incidents. • Niveau de satisfaction des clients.

Il est rappelé qu'en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2021 sera conditionné à son approbation par l'Assemblée générale annuelle devant se réunir en 2022 afin de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 2020.

Rémunération à long terme

En accord avec les principes de rémunération de la Société, une part significative de la rémunération du Directeur général consiste en 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.

La rémunération à long terme prend la forme d'actions de performance, attribuées annuellement. Le nombre d'actions de performance attribuées au Directeur général 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 l'action affectent la valeur totale de cette rémunération à long terme.

Le Directeur général bénéficie ainsi d'actions de performance, selon les mêmes critères que les autres cadres du Groupe (voir le chapitre 3.2.5 du présent Document d'enregistrement universel), sous réserve d'un critère de performance supplémentaire, le rendement total pour les actionnaires (*total shareholder return* – TSR), appliqué en sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

Le Conseil d'administration du 18 février 2021, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, a décidé que le Directeur général se verra attribuer 75 000 actions de performance, représentant le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribué au titre de l'exercice 2021. Cette attribution représente 0,0253 % du capital social de Renault SA.

Les critères de performance seront appréciés sur une période cumulée de trois ans (2021, 2022 et 2023).

L'acquisition définitive des actions de performance est également soumise à une condition de présence de trois ans à compter de la date d'attribution par le Conseil d'administration.

Sur les actions de performance qui lui seront attribuées, 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

	Rendement total pour les actionnaires (*total shareholder return* – TSR)	*Free cash flow* (FCF)*	La progression annuelle du revenu net par voiture	Émissions de CO^2 - Empreinte carbone
Objectif	• 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 indicateur clé de la capacité du Groupe à améliorer sa rentabilité.	• Ce critère correspond à l'objectif de réduction de l'empreinte carbone moyenne des véhicules particuliers et utilitaires immatriculés dans le monde. • Il couvre les gaz à effet de serre émis du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour produire les véhicules ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leurs conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (voir le chapitre 2.2.3 du Document d'enregistrement universel).
Pondération *(en % d'octroi)*	• 25 %	• 25 %	• 25 %	• 25 %
Taux de versement	• 0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence. • 11,25 % si le TSR est égal à l'indice de référence. • 25 % 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. • 17,5 % si le FCF est égal au budget. • 25 % 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 progression annuelle est inférieur à 3 %. • 17,5 % si le pourcentage de progression annuelle est égal à 3 %. • 25 % si le pourcentage de progression annuelle est égal ou supérieur à 4 %. • Interpolation linéaire si le pourcentage de progression est entre 3 % et 4 %.	• 0 % si l'empreinte carbone moyenne est strictement supérieure à l'objectif du Groupe**. • 17,5 % si l'empreinte carbone moyenne est égale à l'objectif du Groupe**. • 25 % si l'empreinte carbone moyenne est égale ou inférieure à l'objectif du Groupe** -2,5 points. • Interpolation linéaire si l'empreinte carbone moyenne est entre l'objectif du Groupe** -2,5 points et l'objectif du Groupe.
	• 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 *ex ante* les chiffres cibles pour ces critères. Cependant, elle publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.		• L'objectif à l'horizon 2023 de réduction de l'empreinte carbone est aligné avec la trajectoire 2017-2022 et les objectifs de réduction de gaz à effet de serre du Groupe pour 2030 : soit -27% en 2023 par rapport à 2010.

* *Le FCF dans le budget 2021 inclut 1 milliard d'euros de dividende de la part de RCI Banque.*

** *Objectif à horizon 2023 de réduction de l'empreinte carbone (émissions de CO_2) des véhicules particuliers et utilitaires du Groupe Renault immatriculés dans le monde hors AVTOVAZ (l'intégration de AVTOVAZ dans les objectifs du Groupe étant prévue à partir de 2024.*

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.
Fin de mandat	Maintien, au prorata de la période d'acquisition. Maintien de la totalité des droits si le Directeur général devient salarié d'une société du Groupe Renault jusqu'à la date d'acquisition des actions.
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 ayants droit. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits.
Circonstances exceptionnelles	Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et 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 de la période d'acquisition des actions de performance en cas de changement de contrôle.

Rémunération du mandat d'administrateur

Le Directeur général, n'étant pas administrateur, ne percevra aucune rémunération à ce titre.

Avantages de toute nature

Le Directeur général bénéficie de deux voitures de fonction et d'une voiture avec chauffeur. Il bénéficie également d'une couverture internationale de santé et des mêmes régimes de prévoyance et de complémentaire santé que les salariés en France.

Convention de prestations de services

Aucune convention de prestations de services ne sera 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.

Indemnité de départ

Le Directeur général bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant égal à la moyenne des deux dernières années de rémunération annuelle brute fixe et variable, payable en une seule fois dans les six mois suivant le départ, en cas de révocation à l'initiative du Conseil d'administration et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance fixées par le Conseil d'administration.

Cette indemnité ne sera pas versée en cas de révocation pour faute grave ou lourde.

Le total de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, en cas de mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence (voir ci-dessous), ne pourra pas excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle.

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a arrêté les conditions de performance conditionnant le versement de l'indemnité de départ. Ainsi, pour bénéficier de cette indemnité les conditions cumulatives suivantes devront être atteintes sur les deux derniers exercices précédant le départ (un seul exercice en cas de départ au cours de l'année 2021) :

- un taux d'atteinte total minimum de 80 % des critères de performance de la rémunération variable annuelle du Directeur général ;
- l'atteinte de l'objectif du *free cash flow* du Groupe.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 13 février 2020, la conclusion d'une convention de non-concurrence avec M. Luca de Meo.

Le Conseil d'administration a estimé qu'il est dans l'intérêt de Renault de conclure cette convention de non-concurrence qui permet 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. Luca de Meo 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. Luca de Meo 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 sera limitée :

- à une durée de douze (12) mois suivant la date à laquelle M. Luca de Meo aura effectivement cessé d'exercer son mandat social ;
- aux pays du continent européen et au Japon, ainsi qu'aux constructeurs automobiles et équipementiers européens et japonais.

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Luca de Meo percevra de la Société, durant la période d'application de la convention (douze mois) et sous réserve de non-contravention à celle-ci, une contrepartie financière brute correspondant à un an de rémunération annuelle brute (rémunération fixe et rémunération variable annuelle payée en numéraire), payable en douze 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. Luca de Meo, sur l'application ou non de la convention de non-concurrence et pourra y renoncer unilatéralement. Par ailleurs, aucune indemnité ne sera due en cas de départ à la retraite ou si l'intéressé a atteint l'âge de 65 ans.

Régime de retraite supplémentaire

Le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 13 février 2020, la mise en œuvre d'un engagement de retraite supplémentaire au profit de M. Luca de Meo.

Le Conseil d'administration a estimé que l'application de cet engagement au profit de M. Luca de Meo permet à la Société de s'attacher et de fidéliser le Directeur général.

Le régime de retraite supplémentaire du Directeur général est identique à celui dont bénéficient les membres du Comité exécutif Groupe (le régime dit « article 83 » et le régime dit « article 82 »).

a) Régime de retraite obligatoire à cotisations définies (article 83)

Les cotisations représentent :

- 3,5 % de la rémunération annuelle brute comprise entre quatre et huit fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche C), prises en charge à 2,5 % par la Société et à 1 % par le Directeur général ;
- puis 8 % de la rémunération annuelle brute comprise entre huit et seize fois le plafond de la Sécurité sociale (tranche D), prises en charge à 5 % par la Société et à 3 % par le Directeur général.

Le montant global de la cotisation (parts patronale et salariale) est plafonné à un montant forfaitaire égal à 8 % de huit fois le plafond de la Sécurité sociale.

b) Régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82)

Le Directeur général bénéficie du nouveau régime de retraite facultatif à cotisations définies (article 82) mis en place à compter du 1er mai 2020 au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif Groupe.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 12,5 % de la rémunération annuelle brute (fixe et variable) effectivement perçue.

Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, le Directeur général reçoit une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur.

Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable de la rémunération qui est liée aux résultats du Groupe.

3.2.4.3 Politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2021

Lors de sa réunion du 18 février 2021, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2021.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 23 avril 2021 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

19e résolution – Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2021

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée au chapitre 3.2.4.3 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Enveloppe globale pour la rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale du 15 juin 2018 a fixé à 1 500 000 euros le montant maximum de la rémunération à répartir entre les administrateurs (17e résolution).

Modalités de répartition

La politique de rémunération des administrateurs adoptée par le Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 consiste à fixer un montant maximum annuel de rémunération pour la participation aux réunions du Conseil d'administration et aux réunions de chacun des comités, qui comprendra :

- une part fixe proratisée en fonction de la durée du mandat sur l'année ; et
- une part variable proratisée en fonction du taux de participation sur le nombre total de réunions de l'année.

La part variable liée à la participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités est prépondérante par rapport à la part fixe.

Cette politique présente l'avantage d'éviter tout dépassement de l'enveloppe annuelle des jetons de présence et d'avoir une rémunération fortement alignée sur l'assiduité.

Le tableau ci-dessous présente les règles de calcul de la rémunération des administrateurs :

	Part fixe annuelle	Part variable annuelle	Montant total individuel	Part fixe annuelle supplémentaire pour la présidence	Part fixe annuelle supplémentaire pour l'administrateur référent
Conseil d'administration	18 000 €	35 000 €	53 000 €	0 €	20 000 €
Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance (CARC)	5 000 €	15 000 €	20 000 €	20 000 €	-
Comités (hors CARC)	5 000 €	10 000 €	15 000 €	10 000 €	-

Il est rappelé que le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Le montant de la rémunération de chaque administrateur sera arrêté par le Conseil d'administration statuant sur l'arrêté des comptes de l'exercice 2021.

Les rémunérations des administrateurs au titre de l'exercice 2021 seront versées en une seule fois en 2022.

Il est précisé que les trois administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires sont titulaires d'un contrat de travail au sein de filiales de la Société et perçoivent à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération ne sera pas communiquée.

Par ailleurs, les administrateurs ont droit au remboursement des frais exposés par eux dans le cadre de l'exercice de leur mandat, notamment les éventuels frais de déplacement et d'hébergement à l'occasion des réunions du Conseil d'administration et des comités.

3.2.5 Rémunération en actions de performance des cadres dirigeants

3.2.5.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019, dans sa dix-huitième 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 de la Gouvernance et 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 2 % du capital social sur trois ans, avec un sous-plafond de 0,67 % 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 aux dirigeants mandataires sociaux 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 aux dirigeants mandataires sociaux.

Les attributions d'actions de performance en application de la dix-huitième résolution de l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires, les actions de performance attribuées 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 12 juin 2019 expirera en 2022.

3.2.5.2 Politique d'attribution des plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration approuve les plans d'actions de performance sur la base des travaux et recommandations du Comité de la Gouvernance et 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 33 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les 10 membres du Comité exécutif Groupe (CEG) au 1er mars 2020.

La part des plans d'attribution d'actions de performance attribuée au Directeur général et aux membres du Comité exécutif Groupe (y compris le 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.

Pour information, le nombre total de bénéficiaires a été de 1 060 au titre du plan 2017, 1 123 au titre du plan 2018, 1 322 au titre du plan 2019 et 1 421 au titre du plan 2020.

3.2.5.3 Tableaux récapitulatifs

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions et d'actions de performance

Le Plan n° 20 est un plan d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 22 à n° 27 sont des plans d'attribution d'actions de performance dont une partie des actions est attribuée au 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 2020 représente 1,49 % 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)

Date d'attribution/date du Conseil d'administration	Nombre total d'actions pouvant être achetées	Dont pour l'ex-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. 2020	Nombre total d'options annulées ou caduques au 31 déc. 2020	Options restantes au 31 déc. 2020
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011								
Plan n° 20 [2] 13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	471	102 516	0

(1) Le prix d'achat est égal à la moyenne des cours cotés aux 20 séances de Bourse précédant la date du Conseil d'administration.
(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.

HISTORIQUE DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

(TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

N° de Plan	Date d'attribution par le Conseil d'administration	Nombre total d'actions octroyées	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité	Actions annulées au 31 déc. 2020	Actions restantes au 31 déc. 2020
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2013						
Plan n° 22 bis Actions [1]	11/02/2015	1 053 650	15/06/2018	15/06/2020	96 601	0
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016						
Plan n° 23 [4]	29/04/2016	361 605 [2]	29/04/2020	29/04/2020	57 595	0
Plan n° 23 [4]	29/04/2016	977 200 [2]	12/06/2019	12/06/2020	8 450	0
Plan n° 23 bis CEO	27/07/2016	100 000	27/07/2020	27/07/2020	100 000	0
Plan n° 24 [5]	09/02/2017	329 300 [2]	09/02/2021	09/02/2021	58 000	271 300
Plan n° 24 [5]	09/02/2017	989 910 [2]	09/02/2020	09/02/2021	8 654	0
Plan n° 24 bis CEO	09/02/2017	100 000	09/02/2021	09/02/2021	100 000	0
Plan n° 25	15/02/2018	311 750	15/02/2022	15/02/2022	48 800	262 950
Plan n° 25	15/02/2018	1 082 200	15/02/2021	15/02/2022	22 841	1 054 009
Plan n° 25 bis CEO	15/02/2018	80 000	15/02/2022	15/02/2022	80 000	0
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2019						
Plan n° 26	12/06/2019	1 412 030	12/06/2022	12/06/2022	24 300	1 387 180
Plan n° 26 CEO	12/06/2019	50 000 [3]	12/06/2022	12/06/2022	44 480	5 520
Plan n° 27	13/02/2020	1 341 115	13/02/2023	13/02/2023	10 300	1 330 815
Plan n° 27 CEO Interim	13/02/2020	27 500	13/02/2023	13/02/2023	0	27 500
Plan n° 27 CEO	29/07/2020	75 000	29/07/2023	29/07/2023	0	75 000

(1) 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 du Plan n° 22 bis ont été annulées.
(2) Modification de la répartition du nombre d'actions de performance octroyées initialement suite aux mobilités internationales au cours de la période d'acquisition.
(3) Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, lors des réunions du 11 octobre 2019 et 8 novembre 2019, a décidé de mettre un terme au mandat de Directeur général Thierry Bolloré et a constaté le maintien des droits de M. Thierry Bolloré aux actions de performance attribuées en 2019, au titre de son mandat de Directeur général de Renault SA, et non encore définitivement acquises, étant précisé (i) que le taux d'allocation de ces actions de performance sera en tout état de cause proratisé pour tenir compte de la présence effective de M. Thierry Bolloré au sein de Renault SA au cours de la période d'acquisition, (ii) qu'il n'y aura pas d'accélération de la période d'acquisition et (iii) que les conditions des plans d'attribution desdites actions de performance, y compris les conditions de performance, continueront à s'appliquer, conformément à la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale des actionnaires le 12 juin 2019. Le nombre d'actions de performance au titre de l'exercice 2019 pourrait ainsi s'élever à 5 520 actions de performance si tous les critères de performance étaient atteints au maximum.
(4) Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 100 %.
(5) Le Conseil d'administration du 19 juin 2020 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 100 %.

INFORMATION RELATIVE AUX 10 SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX

(CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)

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° 20*
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	37,43 €	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)	332 202		471

* *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° 22 [1]	Plan n° 23 [2]	Plan n° 24 [3]	Plan n° 25	Plan n° 26	Plan n° 27
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)	1 085 000	185 000	185 000	190 000	205 000	160 000	160 000
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)	540 750	175 750	185 000	180 000	0	0	0

(1) 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.
(2) Le Conseil d'administration du 12 juin 2019 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 100 %.
(3) Le Conseil d'administration du 19 juin 2020 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 100 %.

3.3 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES

Conformément au Règlement (UE) 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché, les « personnes exerçant des responsabilités dirigeantes » (ou, en anglais, *Person Discharging Managerial Responsibilities* ou PDMR) ainsi que les « personnes qui leur sont étroitement liées » ont l'obligation de déclarer à la Société et à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) les transactions qu'elles réalisent, ou qui sont réalisées pour leur compte, sur les actions de la Société (ou les instruments financiers qui leur sont liés).

En application de cette réglementation et du Code de déontologie dédié Bourse de Renault, les PDMR du Groupe sont :

- les membres du Conseil d'administration de Renault S.A. ;
- le Directeur général de Renault S.A. et, le cas échéant, le ou les Directeurs généraux délégués de la Société ;
- les membres du Comité exécutif du Groupe (*Board of Management*).

Les transactions réalisées par les PDMR et les personnes qui leur sont étroitement liées doivent être déclarées à l'AMF dans un délai de trois jours ouvrés à compter de la date de la transaction.

L'AMF publie sur son site Internet l'information relative à chaque déclaration dans les jours qui suivent sa notification par le déclarant.

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées au cours de l'exercice 2020 par les personnes soumises à l'obligation de déclaration sont les suivantes :

- le 6 mars 2020, M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, a acquis 3 240 actions au prix de 22,01 euros par action ;
- le 29 avril 2020, M. Jose Vicente de los Mozos Obispo, Directeur des fabrications et de la logistique Alliance, a acquis 15 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 29 avril 2016 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2016 ;
- le 29 avril 2020, M. Denis Le Vot, Directeur régions, commerce et marketing, a acquis 15 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 29 avril 2016 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2016 ;
- le 19 juin 2020, M. Laurens Van Den Acker, Directeur du design industriel Groupe Renault, a acquis 11 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 9 février 2017 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2017 ;
- le 19 juin 2020, M. Philippe Guérin-Boutaud, Directeur qualité et satisfaction client Groupe Renault, a acquis 11 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 9 février 2017 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2017 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2017 ;
- le 19 juin 2020, M. Frédéric Vincent, Directeur des systèmes d'information, a acquis 2 800 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 9 février 2017 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2017 ;
- le 19 juin 2020, M^{me} Véronique Sarlat-Depotte, Directeur des achats de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, a acquis 15 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 9 février 2017 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2017 ;
- le 19 juin 2020, M^{me} Clotilde Delbos, Directeur général et Directeur financier Groupe, a acquis 20 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 9 février 2017 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2017 ;
- le 19 juin 2020, M. Ali Kassaï Koupaï, Directeur produit et programmes Groupe Renault, a acquis 3 000 actions de performance, conformément aux conditions qui avaient été fixées par le Conseil d'administration le 9 février 2017 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2017 ;
- le 6 octobre 2020, M. Luca de Meo, Directeur général, a acquis 4 000 actions au prix de 23,75 euros par action ;
- le 4 décembre 2020, M. Luca de Meo, Directeur général, a acquis 1 000 actions au prix de 34,10 euros par action ;
- le 11 décembre 2020, M. Jose Vicente de los Mozos Obispo, Directeur des fabrications et de la logistique Alliance, a acquis 15 000 actions au prix de 35,02 euros par action ;

MARGE OPÉRATIONNELLE

-337

EN 2020 EN M€

●

-0,8 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES





04

LES COMPTES

RFA **4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 334**

RFA **4.2 COMPTES CONSOLIDÉS 338**

4.2.1 Compte de résultat consolidé 338
4.2.2 Résultat global consolidé 339
4.2.3 Situation financière consolidée 340
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés 342
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés 343
4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés 344

RFA **4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 416**

4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 416
4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 420

RFA **4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA 423**

4.4.1 États de synthèse 423
4.4.2 Annexe aux comptes annuels 425

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 2020

À l'assemblée générale de la société Renault,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 la Compliance.

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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 DES SECTEURS AUTOMOBILE

Risque identifié

Les actifs incorporels, corporels et les *goodwill* des secteurs opérationnels « Automobile » s'élèvent à 23 001 millions d'euros.
Le groupe effectue des tests de dépréciation sur ces actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur et a minima au moins une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, selon les modalités décrites en note 2-M de l'annexe.
Le test consiste à comparer la valeur nette comptable de ces actifs 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.
À la clôture de l'exercice 2020, ces tests de dépréciation tiennent compte de la baisse des volumes de ventes en 2020, de la révision à la baisse des perspectives dans le contexte de la pandémie COVID-19 et des hypothèses retenues dans la mise à jour du plan à moyen terme Renaulution (2021-2025).
Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements de la direction nécessaires, en particulier dans le contexte actuel décrit ci-avant, 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 un indice de perte de valeur ;
- pour les actifs soumis à un test de dépréciation :
  - rapprocher des comptes les valeurs nettes comptables des actifs faisant l'objet du test de dépréciation ;
  - évaluer la cohérence des données sur les volumes et marges prévisionnels utilisés dans les tests avec les dernières estimations de la direction reflétées dans le plan à moyen terme Renaulution pour la période 2021-2025 et dans le contexte de la pandémie COVID-19 ;
  - apprécier, dans le contexte de la pandémie COVID-19, les principales hypothèses retenues par entretien avec la direction et le cas échéant, par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de dépréciation et/ou avec la performance historique ;
  - 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 2020, la participation dans Nissan au bilan du groupe s'élève à 14 618 millions d'euros, et la contribution de Nissan au résultat net de Renault correspond à une perte de 4 970 millions d'euros.
Comme indiqué en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Renault dispose d'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. Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de perte de valeur de la participation dans Nissan a été réalisé au 31 décembre 2020.
Nous avons considéré que la méthode de comptabilisation et d'estimation de la valeur recouvrable de la participation dans Nissan est un point clé de l'audit compte tenu de l'importance significative de cette participation 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 de Nissan 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 ;
- examiner la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de valeur réalisé pour apprécier la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées et aux perspectives des secteurs Automobile ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés à ce sujet.

CALCUL DES PERTES ATTENDUES SUR LES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES CONFORMÉMENT À LA NORME COMPTABLE IFRS 9

Risque identifié

L'activité de financement des ventes est gérée par RCI Banque à travers des offres dédiées aux particuliers et aux entreprises ainsi que le financement des réseaux de concessionnaires.
RCI Banque constitue des dépréciations pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. En conformité avec la norme IFRS 9 « Instruments financiers », RCI Banque calcule les pertes de crédit attendues sur les créances saines avec ou sans dégradation significative du risque depuis la comptabilisation initiale (catégories 1 et 2) et sur les créances défaillantes (catégorie 3).
Les dépréciations déterminées en application d'IFRS 9 sont détaillées dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés et s'élèvent au 31 décembre 2020 à 1 064 millions d'euros pour un encours de 41 884 millions d'euros de valeur brute.
Nous considérons que le provisionnement des pertes attendues sur le financement des ventes constitue un point clé de l'audit en raison de l'importance du montant des créances à la clientèle et aux réseaux de concessionnaires 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. Ces jugements sont plus importants compte tenu du contexte de la crise COVID-19 qui a causé une forte incertitude dans l'économie globale pour les prochaines années malgré les mesures gouvernementales lancées en faveur d'une reprise rapide de l'économie.
Les modalités d'estimation des impacts de la crise COVID-19 sanitaire sont décrites dans la note 15-D des états financiers. Elles ont principalement consisté à constituer des dépréciations complémentaires sur des créances sans impayés ayant fait l'objet,de moratoires ou correspondant à des segments de clientèle plus particulièrement touchés par la crise, et à réviser les pondérations des scénarii utilisés dans le calcul de la composante « *forward looking* ».

Notre réponse

Avec l'appui de nos équipes spécialisées dans le risque de crédit, nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les contrôles clés relatifs à la gouvernance mise en place pour valider les changements de paramètres et les hypothèses clés qui soutiennent les calculs de dépréciations pour pertes de crédit attendues ;
- apprécier les méthodologies appliquées pour déterminer les paramètres utilisés dans les modèles de dépréciation et leur correcte insertion opérationnelle dans le système d'information ;
- apprécier les ajustements de dépréciation à dire d'expert comptabilisés au niveau local et au niveau Groupe sur les segments Corporate et Réseau pour les actifs dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale (catégorie 2) ou défaillants (catégorie 3) ;
- examiner la documentation sous tendant les dépréciations complémentaires constituées pour intégrer les impacts de la crise COVID-19 dans le coût du risque, et vérifier le calcul de ces dépréciations pour un échantillon de contrats ;
- apprécier les hypothèses utilisées dans la détermination de la composante « *forward looking* », notamment la pondération des différents scenarii retenue ;
- tester la qualité des interfaces applicatives informatiques qui supportent le calcul et la comptabilisation des pertes de crédit attendues ;
- apprécier le processus de classification des actifs par catégorie et plus particulièrement l'identification de la hausse significative du risque de crédit sur créances saines ;
- nous assurer de l'exhaustivité et la qualité des données utilisées pour la détermination des dépréciations ;
- réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours de crédits et des dépréciations d'un exercice à l'autre ;
- examiner la conformité des informations publiées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés au regard des règles comptables applicables.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations 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 les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

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 S.A. et du 19 juin 2020 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la première année.

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 la Compliance 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 la Compliance

Nous remettons au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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 la Compliance, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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 la Compliance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 24 février 2021

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit Département de KPMG S.A.	MAZARS
Bertrand Pruvost	Loic Wallaert

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	*Notes*	2020	2019
Chiffre d'affaires	*4*	**43 474**	**55 537**
Coûts des biens et services vendus		(36 257)	(44 665)
Frais de recherche et développement	*10-A*	(2 569)	(2 658)
Frais généraux et commerciaux		(4 985)	(5 552)
Autres produits et charges d'exploitation	*6*	(1 662)	(557)
Autres produits d'exploitation	*6*	*181*	*80*
Autres charges d'exploitation	*6*	*(1 843)*	*(637)*
Résultat d'exploitation		**(1 999)**	**2 105**
Coût de l'endettement financier net	*7*	(337)	(311)
Coût de l'endettement financier brut	*7*	*(355)*	*(386)*
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	*7*	*18*	*75*
Autres produits et charges financiers	*7*	(145)	(131)
Résultat financier	*7*	**(482)**	**(442)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		**(5 145)**	**(190)**
Nissan	*12*	*(4 970)*	*242*
Autres entreprises associées et coentreprises	*13*	*(175)*	*(432)*
Résultat avant impôts		**(7 626)**	**1 473**
Impôts courants et différés	*8*	(420)	(1 454)
RÉSULTAT NET		**(8 046)**	**19**
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		(8 008)	(141)
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		(38)	160
Résultat net de base par action* *(en euros)*		(29,51)	(0,52)
Résultat net dilué par action* *(en euros)*		(29,51)	(0,52)
Nombre d'actions retenu *(en milliers)*			
Pour le résultat net de base par action	*9*	*271 349*	*271 639*
Pour le résultat net dilué par action	*9*	*271 349*	*271 639*

* *Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.*

4.2.2 Résultat global consolidé

	2020			2019		
(en millions d'euros)	Brut	Effet impôts	Net	Brut	Effet impôts	Net
Résultat net	**(7 626)**	**(420)**	**(8 046)**	**1 473**	**(1 454)**	**19**
Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	76	(66)	10	(137)	49	(88)
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	*(62)*	*(62)*	*(124)*	*(194)*	*50*	*(144)*
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres	*138*	*(4)*	*134*	*57*	*(1)*	*56*
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	(665)	(1)	(666)	(8)	(81)	(89)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	*(652)*	-	*(652)*	*119*	-	*119*
Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes	*(21)*	-	*(21)*	*(40)*	-	*(40)*
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	-	-	-	*(70)*	*(87)*	*(157)*
*Couvertures de flux de trésorerie**	*8*	*(1)*	*7*	*(17)*	*6*	*(11)*
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)	**(589)**	**(67)**	**(656)**	**(145)**	**(32)**	**(177)**
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	146	-	146	24	-	24
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	*94*	-	*94*	*23*	-	*23*
Autres éléments	*52*	-	*52*	*1*	-	*1*
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	(1 268)	-	(1 268)	327	-	327
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	*(1 228)*	-	*(1 228)*	*382*	-	*382*
Autres éléments	*(40)*	-	*(40)*	*(55)*	-	*(55)*
TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	**(1 122)**	**-**	**(1 122)**	**351**	**-**	**351**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	**(1 711)**	**(67)**	**(1 778)**	**206**	**(32)**	**174**
RÉSULTAT GLOBAL	**(9 337)**	**(487)**	**(9 824)**	**1 679**	**(1 486)**	**193**
Dont part des actionnaires de la société mère			(9 760)			35
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			(64)			158

* *Dont 7 millions d'euros reclassés en résultat net en 2020 (10 millions d'euros en 2019).*

4.2.3 Situation financière consolidée

(en millions d'euros)	*Notes*	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et *goodwill*	*10-A*	6 347	6 949
Immobilisations corporelles	*10-B*	17 135	16 900
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		15 120	21 232
Nissan	*12*	*14 618*	*20 622*
Autres entreprises associées et coentreprises	*13*	*502*	*610*
Actifs financiers non courants	*22*	1 253	1 072
Impôts différés actifs	*8*	651	1 016
Autres actifs non courants	*17*	956	1 224
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**41 462**	**48 393**
Actifs courants			
Stocks	*14*	5 640	5 780
Créances de Financement des ventes	*15*	40 820	45 374
Créances clients de l'Automobile	*16*	910	1 258
Actifs financiers courants	*22*	1 181	2 216
Créances d'impôts courants	*17*	153	86
Autres actifs courants	*17*	3 874	4 082
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*22*	21 697	14 982
TOTAL ACTIFS COURANTS		**74 275**	**73 778**
TOTAL ACTIFS		**115 737**	**122 171**

(en millions d'euros)	*Notes*	31 décembre 2020	31 décembre 2019*
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(284)	(344)
Réévaluation des instruments financiers		384	232
Écart de conversion		(4 108)	(2 235)
Réserves		31 876	32 140
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		(8 008)	(141)
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		**24 772**	**34 564**
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		566	767
TOTAL CAPITAUX PROPRES	*18*	**25 338**	**35 331**
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	*8*	922	1 044
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	*19*	1 544	1 636
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	*20*	1 356	1 458
Passifs financiers non courants	*23*	13 423	8 794
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an	*21*	179	187
Autres passifs non courants	*21*	1 685	1 734
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		**19 109**	**14 853**
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	*19*	103	64
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	*20*	1 570	1 064
Passifs financiers courants	*23*	3 924	2 780
Dettes de Financement des ventes	*23*	47 547	47 465
Fournisseurs		8 277	9 582
Dettes d'impôts courants	*21*	221	223
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an	*21*	6	8
Autres passifs courants	*21*	9 642	10 801
TOTAL PASSIFS COURANTS		**71 290**	**71 987**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		**115 737**	**122 171**

* *Les données au 31 décembre 2019 ont été modifiées pour tenir compte de l'indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste, conformément à l'interprétation émise par l'IFRS IC en mars 2020 (voir note 2-A2).*

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[1]	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 2018	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(400)**	**236**	**(2 536)**	**29 975**	**3 302**	**35 489**	**599**	**36 088**
Résultat net 2019								(141)	(141)	160	19
Autres éléments du résultat global[2]					(4)	301	(121)		176	(2)	174
RÉSULTAT GLOBAL 2019					**(4)**	**301**	**(121)**	**(141)**	**35**	**158**	**193**
Affectation du résultat net 2018							3 302	(3 302)			
Distribution							(966)		(966)	(96)	(1 062)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				56					56		56
Variations des parts d'intérêts							(5)		(5)	106	101
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							(45)		(45)		(45)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(344)**	**232**	**(2 235)**	**32 140**	**(141)**	**34 564**	**767**	**35 331**
Résultat net 2020								(8 008)	(8 008)	(38)	(8 046)
Autres éléments du résultat global[2]					152	(1 873)	(31)		(1 752)	(26)	(1 778)
RÉSULTAT GLOBAL 2020					**152**	**(1 873)**	**(31)**	**(8 008)**	**(9 760)**	**(64)**	**(9 824)**
Affectation du résultat net 2019							(141)	141			
Distribution										(21)	(21)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				60					60		60
Variations des parts d'intérêt							(23)		(23)	(119)	(142)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							(69)		(69)	3	(66)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(284)**	**384**	**(4 108)**	**31 876**	**(8 008)**	**24 772**	**566**	**25 338**

(1) Les réserves ont été retraitées au titre de l'indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste, désormais reconnue en écart de conversion conformément à la décision de l'IFRS IC de mars 2020 (voir note 2-A2). Le résultat global a également été ajusté.
(2) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2020 sont commentés en note 18.

4.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	*Notes*	2020	2019
Résultat net		**(8 046)**	**19**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		(11)	(46)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur		4 750	3 809
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		5 145	190
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	*26-A*	1 513	1 937
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		5	4
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts (1)		**3 356**	**5 913**
Dividendes reçus des sociétés cotées (2)		**11**	**625**
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		287	(2 612)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		2 820	(659)
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes		**3 107**	**(3 271)**
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	*23-C*	1 598	3 869
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	*23-C*	(2 621)	(4 034)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		2 195	3 696
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		884	(428)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		**2 056**	**3 103**
Variation des actifs immobilisés donnés en location		**(929)**	**(1 059)**
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	*26-B*	**(1 192)**	**1 214**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS		**6 409**	**6 525**
Intérêts reçus		71	78
Intérêts payés		(352)	(368)
Impôts courants (payés)/reçus		(375)	(636)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		**5 753**	**5 599**
Investissements incorporels et corporels	*26-C*	(4 208)	(5 022)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		187	31
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		-	5
Acquisitions d'autres participations		(129)	(157)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	2
Cessions d'autres participations		(146)	36
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		57	(2)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		**(4 239)**	**(5 107)**
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	*18-D*	-	(1 035)
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle		10	(10)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	*18-H*	(21)	(96)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(44)	(36)
Flux de trésorerie avec les actionnaires		**(55)**	**(1 177)**
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	*23-C*	1 000	1 557
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	*23-C*	(590)	(574)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		5 250	(59)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	*23-B*	**5 660**	**924**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		**5 605**	**(253)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**7 119**	**239**

(1) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.
(2) Correspond aux dividendes Daimler (11 millions d'euros en 2020 et 46 millions d'euros en 2019) et Nissan (579 millions d'euros en 2019).

(en millions d'euros)	2020	2019
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	**14 982**	**14 777**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	7 119	239
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(404)	(34)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture*	**21 697**	**14 982**

* *La trésorerie faisant l'objet de restrictions d'utilisation est décrite en note 22-D.*

4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés

4.2.6.1 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS 345

4.2.6.2 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE 354

Note 1	Approbation des comptes	354
Note 2	Règles et méthodes comptables	354
Note 3	Évolution du périmètre de consolidation	366

4.2.6.3 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL 366

Note 4	Chiffre d'affaires	366
Note 5	Produits et charges opérationnels par nature hors autres produits et charges d'exploitation	367
Note 6	Autres produits et charges d'exploitation	367
Note 7	Résultat financier	368
Note 8	Impôts courants et différés	369
Note 9	Résultat net de base et résultat net dilué par action	371

4.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES 372

Note 10	Immobilisations incorporelles et corporelles	372
Note 11	Tests de dépréciation des actifs immobilisés	374
Note 12	Participation dans Nissan	375
Note 13	Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	379
Note 14	Stocks	380
Note 15	Créances de Financement des ventes	381
Note 16	Créances clients	383
Note 17	Autres actifs courants et non courants	383
Note 18	Capitaux propres	384
Note 19	Provisions pour engagements de retraite et assimilés	388
Note 20	Évolution des provisions pour risques et charges	391
Note 21	Autres passifs courants et non courants	392

4.2.6.5 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS 393

Note 22	Actifs financiers – Trésorerie et équivalents de trésorerie	393
Note 23	Passifs financiers et dettes de Financement des ventes	394
Note 24	Instruments financiers par catégorie, juste valeur et effets en résultat	398
Note 25	Dérivés et gestion des risques financiers	400

4.2.6.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS 407

Note 26	Flux de trésorerie	407
Note 27	Parties liées	408
Note 28	Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	409
Note 29	Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	410
Note 30	Événements postérieurs à la clôture	410
Note 31	Sociétés consolidées	411

4.2.6.1 Informations sur les secteurs opérationnels et les Régions

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont les suivants :

- **« Automobile »** qui comprend deux secteurs distincts :
  - « Automobile hors AVTOVAZ » regroupant les activités automobiles du Groupe tel qu'elles étaient avant la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du groupe AVTOVAZ ; ce secteur 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,
  - « AVTOVAZ », constitué fin 2016, qui comprend le groupe AVTOVAZ, constructeur automobile russe, et sa société mère Alliance Rostec Auto B.V. depuis leur prise de contrôle au sens d'IFRS 10 en décembre 2016 ;
- **« 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 ;
- **« Services de Mobilité »**, constitué à compter du 1er janvier 2020, réunissant sous la holding Renault MAI (Mobility As an Industry) les activités de service dans les nouvelles mobilités. Le secteur inclut les entités Flit Technologies Ltd. et ses filiales (centrale de réservation pour taxis), Coolnagour Ltd. et ses filiales (développement de software pour taxis sous la marque iCabbi), Glide.io (services d'autopartage) ainsi que la coentreprise Car Sharing Mobility (services d'autopartage sous la marque Zity). Les données 2019 n'ont pas été retraitées du fait du caractère non significatif des opérations, comprises dans le secteur Financement des ventes jusqu'en décembre 2019.

Le résultat sectoriel examiné régulièrement par le Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel », est la **marge opérationnelle** dont la définition est inchangée par rapport aux exercices précédents et est détaillée dans la note 2-D Présentation des comptes consolidés. Depuis 2020, ce résultat intermédiaire n'est plus présenté au sein du compte de résultat consolidé mais uniquement dans le compte de résultat consolidé par secteur opérationnel ci-après.

La marge opérationnelle exclut notamment les charges de restructuration dont la définition a été revue pour s'aligner sur celle donnée dans la norme IAS 37 « Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels », selon laquelle « Une *restructuration* est un programme planifié et contrôlé par la direction, qui modifie de façon significative : a) soit le champ d'activité d'une entité ; b) soit la manière dont cette activité est gérée ». L'impact de cette modification sur la période précédente est jugé non significatif et impraticable. En conséquence, les montants des marges opérationnelles de ces exercices n'ont pas été retraités.

La nouvelle organisation autour des marques annoncée par Luca de Meo avec prise d'effet en 2021 ne sera pas de nature à modifier les secteurs opérationnels tels que définis ci-dessus. La présentation des résultats des activités au *Board of Management* (qui remplace le Comité exécutif Groupe au 1er janvier 2021), identifié comme le « principal décideur opérationnel », se poursuivra selon la même décomposition que celle en vigueur au 31 décembre 2020.

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	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2020								
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**37 736**	**2 581**	**-**	**40 317**	**3 138**	**19**	**-**	**43 474**
Chiffre d'affaires intersecteurs	95	651	(651)	95	21	1	(117)	-
Chiffre d'affaires du secteur	**37 831**	**3 232**	**(651)**	**40 412**	**3 159**	**20**	**(117)**	**43 474**
Marge opérationnelle [2] [3]	**(1 452)**	**140**	**1**	**(1 311)**	**1 007**	**(35)**	**2**	**(337)**
Résultat d'exploitation	**(3 061)**	**129**	**1**	**(2 931)**	**990**	**(60)**	**2**	**(1 999)**
Résultat financier [4]	**(414)**	**(52)**	**-**	**(466)**	**(15)**	**(1)**	**-**	**(482)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	**(5 161)**	**-**	**-**	**(5 161)**	**19**	**(3)**	**-**	**(5 145)**
Résultat avant impôts	**(8 636)**	**77**	**1**	**(8 558)**	**994**	**(64)**	**2**	**(7 626)**
Impôts courants et différés	55	(273)	-	(218)	(205)	1	2	(420)
RÉSULTAT NET	**(8 581)**	**(196)**	**1**	**(8 776)**	**789**	**(63)**	**4**	**(8 046)**

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (218 millions d'euros pour l'année 2020). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.
(2) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.
(3) La marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ en contribution après élimination des opérations intersecteurs s'établit à (1 450) millions d'euros pour l'année 2020.
(4) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations intersecteurs. Au cours de l'année 2020, aucun dividende n'a été versé.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ [1]	AVTOVAZ [1]	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2019								
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**49 002**	**3 130**	**-**	**52 132**	**3 405**	**-**	**-**	**55 537**
Chiffre d'affaires intersecteurs	105	774	(774)	105	18	-	(123)	-
Chiffre d'affaires du secteur	**49 107**	**3 904**	**(774)**	**52 237**	**3 423**	**-**	**(123)**	**55 537**
Marge opérationnelle [2]	**1 289**	**156**	**(1)**	**1 444**	**1 223**	**-**	**(5)**	**2 662**
Résultat d'exploitation	**762**	**130**	**(1)**	**891**	**1 294**	**-**	**(80)**	**2 105**
Résultat financier [3]	**179**	**(111)**	**-**	**68**	**(10)**	**-**	**(500)**	**(442)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	**(213)**	**2**	**-**	**(211)**	**21**	**-**	**-**	**(190)**
Résultat avant impôts	**728**	**21**	**(1)**	**748**	**1 305**	**-**	**(580)**	**1 473**
Impôts courants et différés	(1 122)	51	-	(1 071)	(383)	-	-	(1 454)
RÉSULTAT NET	**(394)**	**72**	**(1)**	**(323)**	**922**	**-**	**(580)**	**19**

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (246 millions d'euros pour l'année 2019). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.
(2) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.
(3) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations intersecteurs. Au cours de l'année 2019, leur montant s'est élevé à 500 millions d'euros.

A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS								
Actifs non courants								
Immobilisations incorporelles et corporelles	21 432	1 569	-	23 001	415	66	-	23 482
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14 981	2	-	14 983	129	7	1	15 120
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	7 908	-	(670)	7 238	3	-	(6 244)	997
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	257	-	-	257	-	-	(1)	256
Impôts différés actifs	416	21	-	437	214	-	-	651
Autres actifs non courants	795	5	(32)	768	188	-	-	956
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**45 789**	**1 597**	**(702)**	**46 684**	**949**	**73**	**(6 244)**	**41 462**
Actifs courants								
Stocks	5 337	262	-	5 599	41	-	-	5 640
Créances sur la clientèle	1 053	130	(113)	1 070	41 983	2	(1 325)	41 730
Actifs financiers courants	1 065	-	(4)	1 061	943	-	(823)	1 181
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 667	274	(2)	2 939	6 122	5	(5 039)	4 027
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 524	558	(133)	12 949	8 738	15	(5)	21 697
TOTAL ACTIFS COURANTS	**22 646**	**1 224**	**(252)**	**23 618**	**57 827**	**22**	**(7 192)**	**74 275**
TOTAL ACTIFS	**68 435**	**2 821**	**(954)**	**70 302**	**58 776**	**95**	**(13 436)**	**115 737**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS								
Capitaux propres	**25 346**	**678**	**(671)**	**25 353**	**6 195**	**48**	**(6 258)**	**25 338**
Passifs non courants								
Provisions – part à plus d'un an	2 454	21	-	2 475	604	-	-	3 079
Passifs financiers non courants	11 489	1 030	-	12 519	890	15	(1)	13 423
Impôts différés passifs	314	34	(1)	347	573	2	-	922
Autres passifs non courants	1 408	37	(32)	1 413	270	2	-	1 685
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**15 665**	**1 122**	**(33)**	**16 754**	**2 337**	**19**	**(1)**	**19 109**
Passifs courants								
Provisions – part à moins d'un an	1 575	56	-	1 631	49	-	(1)	1 679
Passifs financiers courants	5 145	139	(137)	5 147	(1)	18	(1 240)	3 924
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	8 025	452	(108)	8 369	48 298	2	(845)	55 824
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 679	374	(5)	13 048	1 898	8	(5 091)	9 863
TOTAL PASSIFS COURANTS	**27 424**	**1 021**	**(250)**	**28 195**	**50 244**	**28**	**(7 177)**	**71 290**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**68 435**	**2 821**	**(954)**	**70 302**	**58 776**	**95**	**(13 436)**	**115 737**

AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS								
Actifs non courants								
Immobilisations incorporelles et corporelles	21 701	1 740	-	23 441	408	-	-	23 849
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	21 087	3	-	21 090	142	-	-	21 232
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	7 478	-	(1 025)	6 453	2	-	(5 577)	878
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	194	-	-	194	-	-	-	194
Impôts différés actifs	475	341	-	816	200	-	-	1 016
Autres actifs non courants	971	128	(108)	991	233	-	-	1 224
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**51 906**	**2 212**	**(1 133)**	**52 985**	**985**	**-**	**(5 577)**	**48 393**
Actifs courants								
Stocks	5 379	352	-	5 731	49	-	-	5 780
Créances sur la clientèle	1 175	183	(87)	1 271	46 252	-	(891)	46 632
Actifs financiers courants	1 197	5	(7)	1 195	1 948	-	(927)	2 216
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	3 003	66	(3)	3 066	5 984	-	(4 882)	4 168
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	(3)	12 298	2 762	-	(78)	14 982
TOTAL ACTIFS COURANTS	**22 985**	**676**	**(100)**	**23 561**	**56 995**	**-**	**(6 778)**	**73 778**
TOTAL ACTIFS	**74 891**	**2 888**	**(1 233)**	**76 546**	**57 980**	**-**	**(12 355)**	**122 171**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS								
Capitaux propres	**35 214**	**1 108**	**(1 028)**	**35 294**	**5 632**	**-**	**(5 595)**	**35 331**
Passifs non courants								
Provisions – part à plus d'un an	2 604	37	-	2 641	640	-	-	3 281
Passifs financiers non courants	7 106	821	-	7 927	867	-	-	8 794
Impôts différés passifs	428	40	-	468	576	-	-	1 044
Autres passifs non courants	1 554	20	(108)	1 466	268	-	-	1 734
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**11 692**	**918**	**(108)**	**12 502**	**2 351**	**-**	**-**	**14 853**
Passifs courants								
Provisions – part à moins d'un an	1 034	66	-	1 100	36	-	-	1 136
Passifs financiers courants	3 785	100	(10)	3 875	-	-	(1 095)	2 780
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 520	487	(84)	9 923	48 253	-	(1 129)	57 047
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	13 646	209	(3)	13 852	1 708	-	(4 536)	11 024
TOTAL PASSIFS COURANTS	**27 985**	**862**	**(97)**	**28 750**	**49 997**	**-**	**(6 760)**	**71 987**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**74 891**	**2 888**	**(1 233)**	**76 546**	**57 980**	**-**	**(12 355)**	**122 171**

A3 Flux de trésorerie par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations inter-secteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2020								
Résultat net [1]	**(8 581)**	**(196)**	**1**	**(8 776)**	**789**	**(63)**	**4**	**(8 046)**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(11)	-	-	(11)	-	-	-	(11)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie								
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	4 571	80	-	4 651	83	16	-	4 750
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	5 160	-	-	5 160	(19)	4	-	5 145
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	754	317	-	1 071	452	14	(24)	1 513
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	3	2	-	5	-	-	-	5
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [2]	**1 896**	**203**	**1**	**2 100**	**1 305**	**(29)**	**(20)**	**3 356**
Dividendes reçus des sociétés cotées [3]	**11**	**-**	**-**	**11**	**-**	**-**	**-**	**11**
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	2 837	-	270	3 107
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	2 154	-	(98)	2 056
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(839)	-	-	(839)	(90)	-	-	(929)
Variation du besoin en fonds de roulements avant impôts	(1 527)	233	(78)	(1 372)	180	2	(2)	(1 192)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**(459)**	**436**	**(77)**	**(100)**	**6 386**	**(27)**	**150**	**6 409**
Intérêts reçus	51	22	(4)	69	-	2	-	71
Intérêts payés	(297)	(81)	4	(374)	-	-	22	(352)
Impôts courants (payés)/reçus	(127)	(8)	-	(135)	(240)	-	-	(375)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**(832)**	**369**	**(77)**	**(540)**	**6 146**	**(25)**	**172**	**5 753**

(1) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile hors AVTOVAZ. En 2020, aucun dividende n'a été versé.
(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.
(3) Correspond aux dividendes Daimler (11 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations inter-secteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2020								
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**(832)**	**369**	**(77)**	**(540)**	**6 146**	**(25)**	**172**	**5 753**
Investissements incorporels	(1 412)	(74)	-	(1 486)	(3)	(11)	-	(1 500)
Investissements corporels	(2 602)	(182)	83	(2 701)	(7)	-	-	(2 708)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	187	6	(6)	187	-	-	-	187
Acquisitions et cessions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(281)	-	-	(281)	-	(23)	29	(275)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	42	2	(2)	42	-	(2)	17	57
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(4 066)**	**(248)**	**75**	**(4 239)**	**(10)**	**(36)**	**46**	**(4 239)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(44)	-	-	(44)	(11)	29	(29)	(55)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	5 476	437	(143)	5 770	-	23	(133)	5 660
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**5 432**	**437**	**(143)**	**5 726**	**(11)**	**52**	**(162)**	**5 605**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**534**	**558**	**(145)**	**947**	**6 125**	**(9)**	**56**	**7 119**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations inter-secteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2020								
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**12 231**	**70**	**(3)**	**12 298**	**2 762**	**-**	**(78)**	**14 982**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	534	558	(145)	947	6 125	(9)	56	7 119
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(241)	(70)	15	(296)	(149)	24	17	(404)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**12 524**	**558**	**(133)**	**12 949**	**8 738**	**15**	**(5)**	**21 697**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2019							
Résultat net [1]	**(394)**	**72**	**(1)**	**(323)**	**922**	**(580)**	**19**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(46)	-	-	(46)	-	-	(46)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 607	120	-	3 727	82	-	3 809
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	213	(2)	-	211	(21)	-	190
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	1 355	50	-	1 405	475	57	1 937
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	4	-	-	4	-	-	4
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [2]	**4 739**	**240**	**(1)**	**4 978**	**1 458**	**(523)**	**5 913**
Dividendes reçus des sociétés cotées [3]	**625**	**-**	**-**	**625**	**-**	**-**	**625**
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	(3 353)	82	(3 271)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	2 968	135	3 103
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(1 002)	-	-	(1 002)	(57)	-	(1 059)
Variation du besoin en fonds de roulements avant impôts	**1 829**	**15**	**-**	**1 844**	**(635)**	**5**	**1 214**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**6 191**	**255**	**(1)**	**6 445**	**381**	**(301)**	**6 525**
Intérêts reçus	73	5	-	78	-	-	78
Intérêts payés	(301)	(87)	1	(387)	-	19	(368)
Impôts courants (payés)/reçus	(367)	(11)	-	(378)	(258)	-	(636)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 596**	**162**	**-**	**5 758**	**123**	**(282)**	**5 599**

(1) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile hors AVTOVAZ. Leur montant s'est élevé à 500 millions d'euros en 2019.
(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.
(3) Correspond aux dividendes Daimler (46 millions d'euros) et Nissan (579 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2019							
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 596**	**162**	**-**	**5 758**	**123**	**(282)**	**5 599**
Investissements incorporels	(2 016)	(67)	-	(2 083)	(3)	-	(2 086)
Investissements corporels	(2 846)	(95)	15	(2 926)	(10)	-	(2 936)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	16	27	(14)	29	2	-	31
Acquisitions et cessions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(55)	(9)	-	(64)	71	-	7
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(120)	-	-	(120)	(1)	-	(121)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(3)	1	-	(2)	-	-	(2)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(5 024)**	**(143)**	**1**	**(5 166)**	**59**	**-**	**(5 107)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 165)	(1)	-	(1 166)	(511)	500	(1 177)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	1 180	(49)	-	1 131	-	(207)	924
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**15**	**(50)**	**-**	**(35)**	**(511)**	**293**	**(253)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**587**	**(31)**	**1**	**557**	**(329)**	**11**	**239**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2019							
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**11 691**	**89**	**(3)**	**11 777**	**3 094**	**(94)**	**14 777**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	587	(31)	1	557	(329)	11	239
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(47)	12	(1)	(36)	(3)	5	(34)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**12 231**	**70**	**(3)**	**12 298**	**2 762**	**(78)**	**14 982**

A4 Autres informations relatives au secteur automobile : position nette de liquidité ou endettement financier net, *free cash flow* opérationnel et ROCE

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net, le *free cash flow* opérationnel et le ROCE ne sont présentés que pour l'Automobile.

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 2020			
(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Passifs financiers non courants	(11 489)	(1 030)	-	(12 519)
Passifs financiers courants	(5 145)	(139)	137	(5 147)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	118	-	-	118
Actifs financiers courants	1 024	-	(4)	1 020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 524	558	(133)	12 949
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DE L'AUTOMOBILE	**(2 968)**	**(611)**	**-**	**(3 579)**

	31 décembre 2019			
(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Passifs financiers non courants	(7 106)	(821)	-	(7 927)
Passifs financiers courants	(3 785)	(100)	10	(3 875)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	64	-	-	64
Actifs financiers courants	1 180	1	(7)	1 174
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	(3)	12 298
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DE L'AUTOMOBILE	**2 584**	**(850)**	**-**	**1 734**

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2020 Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	1 896	203	1	2 100
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts [1]	(1 527)	233	(78)	(1 372)
Intérêts reçus par l'Automobile	51	22	(4)	69
Intérêts payés par l'Automobile	(297)	(81)	4	(374)
Impôts courants (payés)/reçus	(127)	(8)	-	(135)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 827)	(250)	77	(4 000)
Véhicules et batteries donnés en location	(839)	-	-	(839)
***Free cash flow* opérationnel de l'Automobile**	**(4 670)**	**119**	**-**	**(4 551)**
Dont paiements au titre des dépenses de restructuration	*(325)*	*(14)*	-	*(339)*
***Free cash flow* opérationnel de l'Automobile hors restructuration [2]**	**(4 345)**	**133**	**-**	**(4 212)**

(1) Les paiements des dettes fournisseurs faisant partie d'un programme d'affacturage inversé et analysés comme un financement ne sont pas pris en compte dans la variation du besoin en fonds de roulement mais dans les flux de financement (voir notes 2-A2 et 2-P). Les flux de financement à ce titre en 2020 se sont élevés à 173 millions d'euros (127 millions d'euros en 2019 classés dans la variation du besoin en fonds de roulement).

(2) La définition des restructurations est présentée en introduction de la note 4.2.6.1 et les montants comptabilisés en résultat de la période sont présentés en note 6-A. Un free cash flow opérationnel hors restructuration est présenté du fait d'un objectif pour 2020 communiqué initialement en février 2020 sur cette mesure de performance. Cet objectif a été suspendu du fait de la pandémie COVID-19 lors de l'enregistrement du Document d'enregistrement universel en avril 2020.

(en millions d'euros)	2019 Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	4 739	240	(1)	4 978
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	1 829	15	-	1 844
Intérêts reçus par l'Automobile	73	5	-	78
Intérêts payés par l'Automobile	(301)	(87)	1	(387)
Impôts courants (payés)/reçus	(367)	(11)	-	(378)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(4 846)	(135)	1	(4 980)
Véhicules et batteries donnés en location	(1 002)	-	-	(1 002)
Free cash flow* opérationnel de l'Automobile	**125**	**27**	**1**	**153**

* *La définition du Free cash flow opérationnel de l'Automobile est inchangée en 2019 et n'intègre pas les évolutions normatives de 2020.*

ROCE

Le ROCE (*Return on capital employed*) est un indicateur de mesure de la rentabilité des capitaux investis. Il est présenté au niveau du secteur Automobile. Les titres des entités des secteurs Financement des ventes, Services de Mobilité, Nissan et Daimler ne sont pas inclus dans la définition des capitaux investis par l'Automobile.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Marge opérationnelle	(1 311)	1 444
Taux d'imposition normatif	28 %	28 %
Marge opérationnelle après impôts (A)*	**(944)**	**1 040**
Immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill*	23 001	23 441
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors Nissan	365	468
Actifs financiers non courants – titres de sociétés hors RCI Banque SA, Renault MAI et Daimler	43	64
Besoin en fonds de roulement	(12 454)	(14 182)
Capitaux employés (B)	**10 955**	**9 791**
Rentabilité des capitaux employés (ROCE = A/B)	**(8,6) %**	**10,6 %**

* *L'approche retenue pour la détermination du ROCE inclut un effet théorique d'imposition, déterminé à partir d'un taux normatif de 28 %.*

Le besoin en fonds de roulement est déterminé à partir des éléments suivants de l'information sectorielle :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Autres actifs non courants	768	991
Stocks	5 599	5 731
Créances sur la clientèle	1 070	1 271
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 939	3 066
Autres passifs non courants	(1 413)	(1 466)
Fournisseurs	(8 369)	(9 923)
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	(13 048)	(13 852)
Besoin en fonds de roulement	**(12 454)**	**(14 182)**

B - Informations par Régions

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. Les Régions sont définies en section 1.3.1.1 du Document d'enregistrement universel.

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*	Amériques	Chine	Afrique – Moyen-Orient – Inde Asie-Pacifique	Eurasie	Total consolidé
2020						
Chiffre d'affaires	29 335	2 488	124	4 603	6 924	43 474
Dont AVTOVAZ	*2*	*2*	-	*11*	*2 784*	*2 799*
Immobilisations corporelles et incorporelles	17 588	600	172	1 354	3 768	23 482
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	*1 569*	*1 569*
2019						
Chiffre d'affaires	36 516	4 435	127	7 038	7 421	55 537
Dont AVTOVAZ	*42*	*3*	-	*14*	*3 317*	*3 376*
Immobilisations corporelles et incorporelles	17 392	852	179	1 307	4 119	23 849
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	*1 740*	*1 740*

* *Dont France :*

(en millions d'euros)	2020	2019
Chiffre d'affaires	**12 019**	**13 581**
Immobilisations corporelles et incorporelles	**13 869**	**13 773**

4.2.6.2 Règles, méthodes et périmètre

NOTE 1
APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 18 février 2021 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 2020 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2020 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

2 - A - Évolutions des règles et méthodes comptables

A1 Évolutions intervenues en 2020

Le Groupe Renault applique les normes et amendements parus au Journal Officiel de l'Union européenne d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2020.

NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1er JANVIER 2020

Amendements IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7	Réforme des taux d'intérêt – Phase 1
Amendements IAS 1 et IAS 8	Définition de la matérialité
Amendement IFRS 3	Définition d'un « business »
Cadre conceptuel	Modification de références au Cadre Conceptuel dans les normes IFRS

L'application de ces normes et amendements à compter du 1er janvier 2020 est sans effet significatif sur les états financiers du Groupe.

L'amendement des normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7, relatives aux instruments financiers, portant sur la réforme des taux d'intérêt Phase 1 a été appliqué par anticipation par le Groupe Renault dans ses comptes au 31 décembre 2019.

NOUVEAU TEXTE EN VIGUEUR À COMPTER DU 1ER JUIN 2020

L'IASB a publié le 28 mai 2020 un amendement à IFRS 16 « Allègements de loyers liés à la pandémie COVID-19 » avec une date d'entrée en vigueur au 1er juin 2020, qui a été approuvé par l'Union européenne le 12 octobre 2020. Le texte propose une exemption optionnelle pour les preneurs qui permet de reconnaître en résultat les réductions des loyers obtenues lors de la conclusion des accords d'allègement avec les bailleurs. Cette mesure s'applique aux paiements de loyers initialement dus le 30 juin 2021 ou avant cette date. Les preneurs peuvent choisir d'appliquer les dispositions d'IFRS 16 non amendé qui consiste à faire une analyse détaillée des accords d'allègements et à les traiter comme des modifications de contrat le cas échéant. Le Groupe Renault n'a pas appliqué l'amendement d'IFRS 16 dans les comptes au 31 décembre 2020. Les allègements dont a bénéficié le Groupe n'ont pas d'impact significatif.

AUTRES NORMES APPLIQUÉES PAR LE GROUPE À COMPTER DU 1ER JANVIER 2020

À compter du 1er janvier 2020, le Groupe applique la phase 3 d'IFRS 9 portant sur la comptabilité de couverture. Cette application n'a pas d'impact matériel dans les comptes du Groupe mais permet la qualification d'ensembles synthétiques composés d'une dette et d'un dérivé comme éléments couverts dans le secteur Financement des ventes.

Le Groupe Renault applique par anticipation au 31 décembre 2020 les amendements à IAS 39, IFRS 9 et IFRS 7 portant sur la réforme des taux de référence – phase 2. La rémunération du compte d'appel de marge du secteur Financement des Ventes auprès de la chambre de compensation a évolué de l'EONIA à l'ESTER au mois de juillet 2020. L'application de ces amendements permet au Groupe de modifier prospectivement le taux d'intérêt effectif de cet instrument financier sans impact immédiat au compte de résultat.

Au 31 décembre 2020, aucun autre instrument financier négocié vis-à-vis d'une contrepartie externe au Groupe n'a fait l'objet de renégociation liée à la réforme des taux d'intérêt. Le secteur Automobile (par l'intermédiaire de Renault Finance) a adhéré à l'« *ISDA 2018 Benchmarks Supplement Protocol* » et le secteur Financement des ventes a adhéré à l'« *ISDA 2020 Fallbacks Protocol* » encadrant les clauses de « *fallback* ».

Le Groupe Renault a identifié les différents taux de référence utilisés dans les relations de couverture de taux d'intérêt et concernés par la réforme : *Libo*r Euro, *Libor* GBP et *Libor* CHF. Le Groupe Renault considère ne pas avoir d'incertitude quant à l'avenir de l'indice Euribor depuis la validation de la conformité de cet indice par l'*European Banking Authority*. Au 31 décembre 2020, le secteur Financement des ventes a qualifié des *swaps* de taux d'intérêt dans des relations de couverture de juste valeur pour 300 millions de francs suisses (taux variable indexé sur le *Libor* CHF) et 100 millions de livres sterling (taux variable indexé sur le *Libor* GBP). Les stratégies de couverture des risques n'ont pour le moment pas été modifiées par la transition vers les nouveaux indices de référence.

L'application par anticipation de ces amendements n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

AUTRES NORMES ET AMENDEMENTS NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Par ailleurs, l'IASB a publié de nouvelles normes et amendements non adoptés à ce jour par l'Union européenne.

Nouvelles normes et amendements IFRS non adoptés par l'Union européenne		Date d'application selon l'IASB
Amendement d'IAS 1	Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants	1er janvier 2023
Amendements d'IAS 16	Produits générés avant l'utilisation prévue	1er janvier 2022
Amendements IFRS 3	Mise à jour de la référence au cadre conceptuel	1er janvier 2022
Amendements d'IAS 37	Coûts à prendre en compte pour déterminer si le contrat est déficitaire	1er janvier 2022
Améliorations annuelles (cycle 2018-2020)	Processus annuel d'amélioration des normes	1er janvier 2022
IFRS 17 et amendements/Amendements d'IFRS 4	Contrats d'assurance	1er janvier 2023

Le Groupe est en train d'analyser les impacts potentiels mais à ce stade n'anticipe aucun impact significatif sur les comptes consolidés du fait de l'application de ces amendements.

A2 Interprétation de l'IFRIC concernant le classement des effets de l'indexation et de la conversion des comptes des filiales dans des économies en situation d'hyperinflation

Au vu de la décision de l'IFRIC rendue en mars 2020 sur le classement des effets de l'indexation et de la conversion des comptes des filiales en économie hyperinflationniste, le Groupe a conclu que la combinaison des effets de l'indexation et de la conversion satisfait à la définition d'une différence de change au sens d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », car l'indexation en application des variations d'indices d'augmentation des prix est corrélée avec l'évolution du taux de change du peso argentin contre l'euro et permet d'atténuer l'effet de la dévaluation du peso argentin. En vertu de quoi, les effets de l'indexation et de la conversion des capitaux propres des filiales situées en Argentine sont désormais regroupés en réserves de conversion dans les autres éléments du résultat global, alors que les effets de l'indexation étaient classés en réserves dans les comptes de 2018 et 2019. Le changement a conduit au reclassement en réserves de conversion d'un montant de 349 millions d'euros au 1er janvier 2020.

A3 Application de la décision IFRIC concernant la comptabilisation des impacts des programmes d'affacturage inversé dans la situation financière et dans le tableau de flux de trésorerie

L'IFRIC a publié en décembre 2020 une décision relative aux programmes d'affacturage inversé considérant que les normes existantes permettent de traiter correctement au sein de la situation financière et du tableau de flux de trésorerie de tels programmes. Cette décision clarifie notamment que les dettes fournisseurs faisant l'objet de tels programmes sont à classer dans l'état de la situation financière soit en dettes fournisseurs, soit en dettes financières, soit sur une ligne spécifique. Les modalités de traitement de tels programmes retenus par le Groupe sont conformes à cette décision (voir note 2-P).

La décision clarifie également que le traitement dans le tableau de flux de trésorerie dépend de l'analyse de la transaction et notamment du fait que, quand le remboursement est considéré comme le remboursement d'un financement en dehors du cycle d'exploitation, alors ce flux doit être classé comme flux de financement. Le Groupe présentait jusqu'à présent tous les paiements de dettes faisant partie de programmes d'affacturage inversés en flux d'exploitation, indépendamment de la finalité de l'opération. Les montants concernés sur l'exercice 2020 ont été reclassés conformément à la décision de l'IFRIC (voir section 4.2.6.1 – A4). Les montants relatifs aux exercices précédents n'ont pas été reclassés.

2 - B - Estimations et jugements

Contexte spécifique 2020

Dans le contexte de la pandémie COVID-19 apparue au premier trimestre 2020 et qui s'est poursuivie sur tout l'exercice, le marché automobile mondial a subi un repli de 14,4 % par rapport à l'exercice 2019. Afin de protéger ses salariés, et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements, le Groupe Renault a suspendu ses activités commerciales et de production dans la plupart des pays au cours du mois de mars. Par ailleurs, pratiquement tous les salariés non affectés à la production et à la commercialisation ont télétravaillé au cours des périodes de confinement et des mesures de chômage partiel ont été mises en place. La reprise de l'activité de production et de commercialisation a commencé principalement en mai 2020 dans le respect des mesures de déconfinement mises en place par les gouvernements des pays dans lesquels le Groupe Renault est présent. Un 2e confinement a été mis en place dans divers pays dont la France au cours du 2e semestre 2020 ainsi que des mesures de couvre-feu qui ont également eu des effets négatifs sur l'activité du Groupe. De ce fait, les ventes totales ont baissé de 21,3 %, à 2 951 971 unités en 2020, par rapport à l'année précédente.

Afin d'assurer un niveau suffisant de liquidité pour opérer, le Groupe Renault a notamment mis en place une ligne de crédit de 5 milliards d'euros garantie par l'État français sur laquelle il a réalisé trois tirages pour un total de 4 milliards d'euros (note 23). Au 31 décembre 2020, le montant de 1 milliard d'euros non tiré n'est plus disponible. Le Groupe a également émis en novembre 2020 un nouvel emprunt obligataire d'un nominal de 1 milliard d'euros (note 23-C). À la date de publication de ces comptes consolidés, le Groupe dispose d'une trésorerie et de sources de financement suffisantes pour justifier la continuité d'exploitation pour les douze prochains mois (note 25-B) et a démontré sa capacité à émettre de la dette sur le second semestre (note 23-C).

Les charges et produits comptabilisés analysés comme étant en tout ou partie la conséquence de la pandémie COVID-19 n'ont pas été considérés comme répondant à la définition des « Autres produits et charges d'exploitation » à l'exception des charges qui sont, du fait de leur nature, systématiquement classées dans cette catégorie, comme les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles.

Les coûts salariaux nets des avantages reçus, les surcoûts logistiques, les coûts de mise en place des nouveaux protocoles sanitaires ainsi que les amortissements des immobilisations non utilisées ou partiellement utilisées sur la période du fait des règles de confinement sont comptabilisés dans les fonctions concernées (coût des biens et services vendus, frais de Recherche et Développement et frais généraux et commerciaux). Les montants concernés ne sont pas indiqués du fait de l'impossibilité d'isoler de façon fiable des montants qui seraient exclusivement dus à la pandémie COVID-19.

Les états financiers consolidés 2020 tiennent compte d'ajustements de la valeur de certains de nos actifs et passifs effectués dans le contexte d'une part de cette pandémie et d'autre part de la mise à jour de notre plan moyen terme Renaulution (2021-2025). Les principaux impacts sont notamment des dépréciations de certains de nos actifs corporels et incorporels pour un montant de 762 millions d'euros (voir note 6), l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs pour un montant de 248 millions d'euros (voir note 8-A) et une augmentation de la provision pour pertes de crédit attendues sur les créances de Financement des ventes de 216 millions d'euros (voir note 15). L'estimation des impacts de la pandémie COVID-19 sur les comptes 2020, tels que détaillés dans ce chapitre s'est avérée particulièrement complexe, obligeant à faire appel à des jugements qui sont décrits le cas échéant dans les notes annexes.

Le Groupe Renault a annoncé en date du 14 avril 2020 sa nouvelle stratégie en Chine, précisant notamment la conclusion d'un accord avec Dongfeng Motor Corporation en vertu duquel Renault transfère ses actions à Dongfeng. DRAC a cessé ses activités liées à la marque Renault à compter du 1er avril 2020 (voir notes 3 et 6-B). Le Groupe Renault recentre ses activités en Chine sur les véhicules utilitaires au travers de la société Renault Brilliance Jinbei Automotive Co. Ltd. (RBJAC) (voir note 13) et sur les véhicules électriques au travers des sociétés New Energy Automotive Co. Ltd. (eGT) et Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co. Ltd. (JMEV) (voir note 3).

Le Groupe Renault a signé en France avec les partenaires sociaux le 20 novembre 2020 un accord sur la transformation des compétences techniques et tertiaires pour préparer les évolutions du monde automobile. Cet accord définit les conditions d'une nouvelle politique de mobilité et inclut, sur le principe du volontariat, un plan de dispense d'activité 2021 pour les personnels concernés ainsi qu'un plan de Rupture Conventionnelle Collective pour un maximum de 1 900 personnes. Dans les filiales étrangères, le Groupe déploie des actions de restructuration en cohérence avec le « plan 2o22 ». Ces plans ont donné lieu à la comptabilisation de provisions pour restructuration et mesures d'adaptations des effectifs (note 6-A et 20).

Dans le contexte de la pandémie COVID-19, de la nouvelle stratégie en Chine, des nouveaux plans de réduction des effectifs et de la publication du nouveau plan moyen terme Renaulution (2021-2025), les postes suivants des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements ont fait l'objet d'une attention plus particulière :

- les pertes de valeur éventuelles sur actifs immobilisés, en particulier les pertes de valeur sur les actifs spécifiques aux véhicules (voir note 6-C), au *goodwill* AVTOVAZ et à la marque LADA (voir note 11) ;
- la valeur recouvrable des véhicules donnés en location classés en immobilisations corporelles ou en stocks (notes 2-G, 11 et 14) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan et RBJAC (voir notes 12 et 13) ;
- les dépréciations pour pertes de crédit attendues des créances de Financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la détermination des charges à payer dans le cadre des programmes d'incitation à la vente comptabilisés dans les dettes diverses dans un contexte de pression sur les prix de vente (note 2-G et 21) ;
- la détermination des provisions pour restructuration (voir note 6-A et 20) ;
- la détermination des risques associés aux fournisseurs en difficulté financière ;
- l'impact potentiel de la réglementation européenne CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*) à compter de 2020, qui conduit à imposer aux constructeurs une pénalité en cas de dépassement du seuil moyen d'émission de CO_2 des véhicules immatriculés en Europe par année civile (voir note 28-A2).

Cette liste n'est pas exhaustive du fait de la nature évolutive de cette pandémie et de son impact sur la situation financière des différentes économies dans le monde et il reste très difficile de prédire l'ampleur et la durée des impacts économiques de la pandémie sur notre activité.

Autres principaux jugements et estimations

D'une manière récurrente, 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. Pour établir ses comptes, 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. Les principaux postes des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2020 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 durées d'amortissement des immobilisations autres que les frais de développement immobilisés (notes 2-K, 2-L et 10) ;
- 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 vendus (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), les provisions pour risques juridiques et risques fiscaux autres que ceux relatifs aux impôts sur les résultats (note 20) et les provisions d'impôts sur les résultats relatives aux positions fiscales incertaines (note 21) ;
- la valorisation des dettes des contrats de location, notamment le calcul des taux d'emprunt marginal et l'exercice des options de renouvellement qui ont un caractère raisonnablement certain (note 23).

2 - 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 l'Automobile 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.

2 - 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, qui correspond au résultat d'exploitation du secteur selon la définition d'IFRS 8 « Secteurs opérationnels », 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 et d'adaptation des effectifs et les coûts significatifs liés à des arrêts d'activités. Les coûts de restructuration sont définis dans la norme IAS 37 « Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels » de la manière suivante : « Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par la direction, qui modifie de façon significative : a) soit le champ d'activité d'une entité ; b) soit la manière dont cette activité est gérée » ;
- 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 valeur 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 présentées dans le compte de résultat consolidé du Groupe comprend la part dans le résultat de ces entreprises ainsi que les pertes de valeur 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 la 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 de l'Automobile, 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 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.

2 - 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. Le traitement de l'hyperinflation conduit à constater un résultat sur l'exposition à l'hyperinflation classé parmi les autres produits et charges financiers et donc en réserves l'année suivante.

Les effets de l'indexation et de la conversion des capitaux propres des filiales situées en Argentine sont regroupés en réserves de conversion dans les autres éléments du résultat global, car l'indexation en application des variations d'indices d'augmentation des prix est corrélée avec l'évolution du taux de change du peso argentin contre l'euro et permet d'atténuer l'effet de la dévaluation du peso argentin.

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. L'Iran n'étant plus consolidé, le Groupe ne détient pas d'autre filiale dans des pays listés par l'IPTF.

2 - 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 résultat d'exploitation (en marge opérationnelle présentée en information sectorielle) pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-X.

2 - 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.

Ventes de biens et services

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 de 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 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 ou de réduction du prix de vente des services. Le coût de ces opérations est constaté en réduction du chiffre d'affaires du secteur Automobile au moment de la vente du véhicule, s'agissant d'opérations d'incitation à la vente des véhicules, et non de façon étalée sur la durée du financement ou des services.

GARANTIE

Le Groupe fait une distinction entre les garanties de type assurance et les garanties de type service, les premières donnant lieu à la 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 ASSOCIÉS À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Les contrats de services vendus par le Groupe donnent lieu à la constatation d'un chiffre d'affaires à l'avancement sur la durée contractuelle. Il peut s'agir de contrats d'extension de garantie, de maintenance ou d'assurance.

Ces contrats peuvent être vendus séparément au client final ou être offerts dans le cadre d'une offre commerciale globale incluant un véhicule et des services associés. Dans tous les cas, le Groupe considère les contrats de service comme étant une obligation de prestation distincte de celle de la livraison du véhicule et alloue un chiffre d'affaires au contrat de service.

Lorsque le contrat est payé par le client de manière périodique, le chiffre d'affaires est reconnu de manière linéaire. Lorsque le contrat est payé d'avance (au moment de l'achat du véhicule par exemple), les sommes perçues sont conservées dans un compte de produit constaté d'avance ; l'avancement se concrétise par un étalement linéaire des sommes versées d'avance pour les contrats d'extension de garantie et selon une courbe d'expérience pour les contrats de maintenance.

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

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 le résultat d'exploitation (dans la marge opérationnelle présentée en information sectorielle). 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

Le mode de provisionnement des encours financiers est déterminé par la catégorie à laquelle ils appartiennent. Les actifs sains (catégorie 1), 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 ou ayant fait l'objet d'un report d'échéance pendant les périodes de confinement (catégorie 2), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes attendues à maturité ou les actifs défaillants (catégorie 3), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes avérées.

Le secteur Financement des ventes utilise un système de notation interne ou des *ratings* externes pour évaluer une détérioration significative du risque de crédit. En plus de ces notations, le secteur Financement des ventes a décidé de ne pas réfuter les hypothèses induites dans la norme et de déclasser en catégorie 2 toute créance à plus de 30 jours d'impayés et en catégorie 3 les créances à plus de 90 jours.

Le secteur Financement des ventes s'appuie sur le dispositif bâlois existant pour générer les paramètres nécessaires aux calculs des probabilités de défaut et des taux de perte en cas 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 (*forward-looking*) de type macroéconomique (PIB, taux long terme…) afin de tenir compte de l'évolution des indicateurs et éléments sectoriels.

RÈGLES DE PASSAGE EN PERTES

La valeur brute comptable d'un actif financier est réduite lorsqu'il n'y a pas d'attente raisonnable de rétablissement. L'actif est sorti du bilan par la contrepartie d'un compte de perte et la dépréciation associée est reprise lorsque le caractère irrécouvrable des créances est confirmé et au plus tard lorsque les droits du secteur Financement des ventes en tant que créancier sont éteints. En particulier, les créances deviennent irrécouvrables et sont sorties du bilan dans le cas d'abandons de créances négociés avec le client (notamment dans le cadre d'un plan de redressement), de créances prescrites, de créances ayant fait l'objet d'un jugement légal défavorable (résultat négatif des poursuites engagées ou de l'action d'un contentieux) ou de créances envers un client disparu.

2 - 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, le résultat sur exposition à l'hyperinflation (note 2-E), 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.

2 - 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.

Pour évaluer les provisions pour positions fiscales incertaines, le Groupe utilise une méthode d'évaluation individuelle basée en général sur le montant le plus probable. Ces provisions sont classées sur des lignes dédiées dans la situation financière consolidée, afin de se conformer à leurs caractéristiques qualitatives.

2 - 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.

2 - K - Frais de recherche et de développement et autres immobilisations incorporelles

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.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent des brevets, droits au bail, fonds de commerce, licences, logiciels, marques et droits similaires acquis. S'ils ont une durée de vie définie, les brevets, droits au bail, licences, marques et droits similaires acquis sont amortis linéairement sur la durée de protection légale ou contractuelle ou sur la durée d'utilité si celle-ci est inférieure. Les fonds de commerce et les logiciels sont amortis sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont en général comprises entre trois et cinq ans. S'ils sont sans durée de vie définie, comme la marque LADA (note 11-C), ils 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.

2 - L - Immobilisations corporelles et droits d'utilisation

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 actifs immobilisés donnés en location comprennent les véhicules faisant l'objet d'un contrat de location consenti par une société financière du Groupe d'une durée supérieure à un an avec un engagement de reprise du véhicule par le Groupe ou d'une vente assortie d'une clause de rachat du véhicule par le Groupe après une période d'utilisation d'un an minimum. Ils comprennent aussi les batteries louées par les sociétés financières du Groupe aux utilisateurs de véhicules électriques (note 2-G).

Droits d'utilisation

Le Groupe est engagé dans des contrats de location immobilière (terrains, concessions, entrepôts, bureaux, etc.) et mobilière (matériel informatique ou opérationnel, matériel de transport).

Un contrat contient une location s'il confère au preneur le droit d'utiliser un actif spécifié pendant une période de temps spécifiée en retour d'un paiement.

À l'initiation du contrat, 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 sur la durée de location et l'obligation locative, évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements locatifs fixes 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. En tant que preneur, le Groupe utilise le taux d'emprunt marginal, calculé par zone monétaire, correspondant au taux sans risque en vigueur dans la zone, augmenté de la prime de risque du Groupe applicable pour la devise locale. Au compte de résultat, une charge d'amortissement du droit d'utilisation de l'actif est enregistrée dans le résultat d'exploitation (la marge opérationnelle présentée en information sectorielle) et une charge financière relative aux intérêts sur la dette de loyers est présentée en résultat financier. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés. Dans le tableau de flux de trésorerie, les flux d'exploitation sont impactés par les charges d'intérêts payés et les flux de financement par la dette de loyers remboursée.

Les loyers liés aux contrats de location de courte durée (de 12 mois ou moins) et aux contrats de location d'actifs de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode de l'amortissement linéaire en charges opérationnelles.

La durée du contrat correspond à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien loué, à laquelle s'ajoutent les options de renouvellement que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer. Concernant les baux commerciaux français, cette durée est généralement de neuf ans. L'estimation de

la durée et la prise en compte des options de prolongation et de résiliation sont appréciées avec l'aide de la Direction immobilière en fonction de la typologie des sites et leur plan de développement.

Les agencements relatifs à des constructions prises en location sont amortis sur une durée inférieure ou égale à la durée de location retenue pour l'évaluation de la dette locative (si le preneur ne prévoit pas et/ou n'a pas la capacité de les utiliser au-delà).

Lorsqu'un contrat de location comporte une option d'achat que le Groupe a la quasi-certitude d'exercer, il constitue un achat en substance et non une location. La dette correspondante est considérée comme une dette financière, au sens de la norme IFRS 9 et l'actif, comme une immobilisation corporelle, conformément à la norme IAS 16.

Les provisions pour remises en état exigées contractuellement par les bailleurs sont comptabilisées à l'initiation du contrat en contrepartie d'une immobilisation corporelle.

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 et installations d'emboutissage	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 amortis 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.

2 - 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). Ces actifs peuvent être spécifiques au modèle et/ou au pays de destination.

AU NIVEAU DES 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 une prime (« surprofit ») rémunérant le secteur Automobile au titre de l'apport d'affaires réalisé pour le compte du Financement des ventes. 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 plusieurs niveaux (actifs spécifiques, marque Lada 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.

2 - 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.

2 - 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 prévu, 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 prévu 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.

2 - P - Cessions de créances et affacturage inversé

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte, affacturage) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers. L'analyse des risques porte principalement sur le risque de crédit, le risque de retard de paiement et le risque de pays. La même règle s'applique entre l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes.

Par ailleurs, l'Automobile est engagé dans des programmes d'affacturage inversé. Ces programmes peuvent être utilisés dans le cadre de mesures d'accompagnement d'un fournisseur ou au bénéfice du Groupe en allongeant son délai de paiement. Dans ce second cas, et si le contrat présente un engagement inconditionnel pour le Groupe de payer à l'établissement financier partie prenante au contrat le montant initialement dû au fournisseur et que la dette n'est plus considérée comme faisant partie du cycle d'exploitation, les montants concernés sont reclassés en dettes financières (sans effet sur le tableau de flux de trésorerie au moment du reclassement). Ils impactent les flux de trésorerie liés au financement dans le tableau de flux au moment du paiement à l'établissement financier.

Dans le cas contraire, les montants concernés sont conservés en dettes fournisseurs et impactent les flux de trésorerie des opérations d'exploitation au moment du règlement.

2 - Q - Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat 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.

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.

2 - 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 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.

2 - 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 du résultat d'exploitation (et de la marge opérationnelle présentée en information sectorielle). La charge d'intérêts sur le passif (l'actif) net au titre des régimes à prestations définies est constatée en résultat financier.

2 - 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 des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé pour le montant de ces indemnités net des provisions pour engagements de retraite déjà constituées.

2 - U - Actifs financiers

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 capitaux propres évalués à la juste valeur par résultat. 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 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.

2 - 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 la 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 (secteurs bancaire ou assurance) ou au rehaussement de crédit des créances titrisées sont inclus dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

2 - 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 dettes locatives en application d'IFRS 16 (note 2-L), les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Les titres participatifs sont des titres de dettes subordonnées cotés et rémunérés selon une clause de rémunération variable indexée sur le chiffre d'affaires. Ils 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. L'indexation est intégrée dans l'estimation du taux d'intérêt effectif avec une réestimation du coût amorti comptabilisée en résultat financier lors des changements significatifs des perspectives de chiffre d'affaires futurs, notamment à l'occasion de la publication de plans moyen terme.

En dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-X), les autres 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.

2 - 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'intérêt 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. Le Financement des ventes documente des relations de couverture d'un élément ou de plusieurs éléments homogènes pour couvrir ses risques. 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 résultat d'exploitation (en marge opérationnelle présentée en information sectorielle).

NOTE 3
ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Services de Mobilité	Total
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2019	**128**	**53**	**42**	**-**	**223**
Entrées de périmètre (acquisitions, créations, etc.)	2	-	-	6	8
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations, etc.)	4	2	-	-	6
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2020	**126**	**51**	**42**	**6**	**225**

Les principales évolutions et éléments marquants du périmètre de consolidation en 2020 sont les suivantes.

3 - A - Automobile hors AVTOVAZ

- En janvier 2020, le Groupe a cédé sa participation de 35,11 % dans les Éditions Croque Futur (titres de presse) pour un prix de 5 millions d'euros. Cette société était mise en équivalence dans les comptes consolidés.
- Le 14 avril 2020, le Groupe Renault a communiqué sa nouvelle stratégie en Chine. Concernant les véhicules particuliers thermiques, Renault SA a signé en avril 2020 un accord comprenant l'engagement de cession de sa participation de 50 % au capital de la coentreprise chinoise DRAC, l'arrêt de la production de véhicules thermiques de la marque Renault ainsi que la reprise de l'activité après-vente sur les véhicules Renault commercialisés par cette coentreprise. Cette société est mise en équivalence dans les comptes consolidés jusqu'au 31 mars 2020. Les titres ont été cédés à Dongfeng Motor Group Company Ltd. en août 2020. Les éléments de coûts associés à cet accord sont classés dans les autres produits et charges d'exploitation.
- Le Groupe a finalisé les négociations avec le partenaire chinois et a procédé à l'augmentation de capital dans la société JMEV Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co. Ltd. dont il détient le contrôle exclusif depuis juillet 2019. Cette augmentation de capital est réalisée pour un montant de 380 millions de renminbis, soit 48 millions d'euros, représentant un intérêt de 50 %. Il a été mis fin en 2020 au décalage de trois mois dans la prise en compte des états financiers. La détermination des justes valeurs des actifs et des passifs acquis a été finalisée dans les comptes du 31 décembre 2020.

3 - B - AVTOVAZ

- Au cours de l'exercice 2020, tout comme au 31 décembre 2019, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto B.V. n'a pas évolué. Le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élève à 9 millions d'euros au 31 décembre 2020 (83 millions d'euros au 31 décembre 2019).
- L'allocation du prix d'acquisition relatif à la prise de contrôle de la société GM-AVTO en décembre 2019, désormais dénommée Lada Zapad, a été effectuée sur le 1er semestre 2020 et le *goodwill* a été ajusté en conséquence. Il s'élève désormais à 10 millions d'euros (886 millions de roubles russes) contre 19 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 298 millions de roubles russes).

4.2.6.3 Compte de résultat et résultat global

NOTE 4
CHIFFRE D'AFFAIRES

4 - A - Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2020	2019
Ventes de biens de l'Automobile	**34 724**	**43 901**
Ventes aux partenaires de l'Automobile (1)	**3 651**	**6 203**
Produits de location des actifs (2)	660	630
Autres prestations de services	1 283	1 398
Prestations de services de l'Automobile	**1 943**	**2 028**
Ventes de biens du Financement des ventes	**38**	**36**
Produits de location des actifs (2)	108	116
Produits d'intérêts sur opérations de Financement des ventes	1 982	2 210
Autres prestations de services (3)	1 010	1 043
Prestations de services du Financement des ventes	**3 100**	**3 369**
Prestations des Services de Mobilité	**19**	**-**
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**43 474**	**55 537**

(1) Les partenaires sont essentiellement des constructeurs automobiles. Les principaux partenaires des secteurs de l'Automobile sont Nissan et Daimler. 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.
(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.

4 - B - Chiffre d'affaires 2019 aux périmètre et méthodes 2020

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Services de Mobilité	Total
Chiffre d'affaires 2019	**49 002**	**3 130**	**3 405**	**-**	**55 537**
Changements de périmètre	33	55	-	19	107
Chiffre d'affaires 2019 aux périmètre et méthodes 2020	**49 035**	**3 185**	**3 405**	**19**	**55 644**
Chiffre d'affaires 2020	**37 736**	**2 581**	**3 138**	**19**	**43 474**

NOTE 5
PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS PAR NATURE HORS AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

5 - A - Charges de personnel

Les charges de personnel s'élèvent à 6 157 millions d'euros en 2020 (6 706 millions d'euros en 2019).

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 d'enregistrement universel 2020.

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

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 46 millions d'euros en 2020 (89 millions d'euros en 2019).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-G.

5 - B - Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en résultat d'exploitation représentent une charge de 125 millions d'euros en 2020, principalement liée à l'évolution du peso argentin, du real brésilien et de la livre turque (en 2019, un produit de 42 millions d'euros, principalement liée à l'évolution de la livre turque).

5 - C - Loyers

Au 31 décembre 2020, les loyers liés aux contrats de location non retraités selon IFRS 16 dans l'état de situation financière en raison de leur non-matérialité ou de leur courte durée s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Loyers liés aux contrats de location de courte durée	(15)	(33)
Loyers liés aux contrats de location d'actifs de faible valeur	(25)	(31)
Autres loyers incluant les loyers variables	(51)	(48)

NOTE 6
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2020	2019
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(600)	(236)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles et autres résultats liés aux variations de périmètre	(183)	(5)
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	96	(10)
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwill* (hors *goodwill* des entreprises associées et des coentreprises)	(762)	(229)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(213)	(77)
TOTAL	**(1 662)**	**(557)**

Comme indiqué dans la note 2-B, les charges et produits comptabilisés au cours de l'exercice 2020 analysés comme étant en tout ou partie la conséquence de la pandémie COVID-19 n'ont pas été considérés comme répondant à la définition des « Autres produits et charges d'exploitation » à l'exception des charges qui sont, du fait de leur nature, systématiquement classées dans cette catégorie comme les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles.

6 - A - Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

À compter de 2020, les coûts de restructurations incluent également les coûts de programmes planifiés qui modifient de façon significative le champ d'activité d'une entité et/ou la manière dont cette activité est gérée comme indiqué en introduction de la note 4.2.6.1.

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement la Région Europe en 2020 et 2019.

Les coûts de 2020 comprennent notamment -115 millions d'euros au titre d'un plan de dispense d'activité en France auxquels les salariés éligibles pouvaient souscrire du 1er avril 2020 au 1er janvier 2021.

Le 29 mai 2020, le Groupe a annoncé un projet de plan de réduction des coûts fixes de plus de 2 milliards d'euros sur trois ans tenant compte d'une réduction des effectifs de 4 600 salariés en France et de 10 000 salariés dans le reste du monde.

Ce projet a été confirmé notamment via la signature en France avec les partenaires sociaux le 20 novembre 2020 d'un accord sur la transformation des compétences techniques et tertiaires pour préparer les évolutions du monde automobile. Cet accord définit les conditions d'une nouvelle politique de mobilité et inclut, sur le principe du volontariat, d'une part un nouveau plan de dispense d'activité 2021 pour les personnels concernés qui peuvent souscrire du 1er février 2021 au 1er décembre 2021 et d'autre part un plan de Rupture Conventionnelle Collective pour un maximum de 1 900 personnes. Une provision pour restructuration a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2020 pour un montant de -70 millions d'euros pour le nouveau plan de dispense d'activité et -197 millions d'euros pour le plan de Rupture Conventionnelle Collective.

Concernant les restructurations effectuées et ou provisionnées au 31 décembre 2020 dans le reste du monde, les charges de restructurations se sont élevées à -218 millions d'euros en 2020. Les principaux pays concernés sont l'Argentine (charge de restructuration 2020 de -37 millions d'euros), l'Espagne (charge de restructuration de -26 millions d'euros), la Roumanie (charge de restructuration de -21 millions d'euros), AVTOVAZ (charge de restructuration de -21 millions d'euros), le Maroc (charge de restructuration de -17 millions d'euros) et le Brésil (charge de restructuration de -15 millions d'euros).

Un plan de restructuration a été annoncé en Corée du Sud le 20 janvier 2021. Ce plan sera comptabilisé en 2021 conformément aux règles édictées par IAS 37 concernant les provisions pour restructuration.

En 2019, les coûts comprenaient en particulier -89 millions d'euros de charges complémentaires consécutives aux révisions d'hypothèses d'adhésion au dispositif de dispense d'activité en fin de carrière prévu par l'accord initial « Renault France CAP 2020 – Contrat d'Activité pour une Performance durable de Renault en France » signé le 13 janvier 2017 et amendé le 16 avril 2018, pour tenir compte d'adhésions plus élevées qu'anticipées.

6 - B - Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles

En 2020, les coûts associés à la cession de la participation détenue dans la coentreprise DRAC et à la reprise de l'activité après-vente ont été comptabilisés pour un total de -172 millions d'euros.

6 - C - Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwill* (hors *goodwill* des entreprises associées et des coentreprises)

À fin décembre 2020, des pertes de valeur ont été enregistrées pour un montant net de -762 millions d'euros (-229 millions d'euros en 2019). Ces nouvelles dépréciations résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules thermiques compte tenu de la baisse des volumes de ventes en 2020, de la révision à la baisse de nos perspectives dans le contexte de la pandémie COVID-19 et des hypothèses retenues dans notre plan à moyen terme présenté en janvier 2021 pour la période 2021-2025.

Aucune reprise de perte de valeur n'a été comptabilisée en 2020 (10 millions d'euros de reprises en 2019).

En 2020, les pertes de valeur concernent des actifs incorporels pour une dotation de -565 millions d'euros (-201 millions d'euros en 2019) et des actifs corporels pour une dotation de -197 millions d'euros (-28 millions d'euros en 2019) (notes 10 et 11).

6 - D - Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

Les tests de dépréciation relatifs à des véhicules ont conduit à passer en autres charges d'exploitations des paiements d'avance ou à réaliser à des fournisseurs, au titre de ces véhicules, pour -75 millions d'euros en 2020 (-78 millions d'euros en 2019).

L'activité en Algérie a été arrêtée en début d'année 2020 par suite de décisions gouvernementales relatives notamment aux autorisations administratives d'importation de pièces nécessaires à la production, et il n'est pas possible de déterminer à quelle date cette activité pourrait être reprise. Des actifs (créances, stocks etc.) liés à cette activité ont par conséquent été intégralement dépréciés pour un montant total de 99 millions d'euros en 2020. Par ailleurs, l'activité de production en Algérie est effectuée par la société Renault Algérie Production, qui est mise en équivalence (voir note 13-C).

NOTE 7
RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2020	2019
Coût de l'endettement financier brut	(355)	(386)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	18	75
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(337)**	**(311)**
Dividendes reçus de sociétés ni contrôlées, ni sous influence notable	16	59
Écarts de change afférents aux opérations financières	41	30
Résultat sur exposition hyperinflation	(40)	(34)
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	(16)	(28)
Autres éléments*	(146)	(158)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(145)**	**(131)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(482)**	**(442)**

* *Les autres éléments sont principalement composés de charges sur cessions de créances, de variations de juste valeur (participations FAA et Partech Growth), de commissions bancaires, escomptes et intérêts de retard.*
Au 31 décembre 2020, ce montant inclut également les effets d'ajustement du coût amorti de la ligne de crédit garantie par l'État pour -69 millions d'euros et des titres participatifs pour +41 millions d'euros (note 23 C).
La position nette de liquidité ou l'endettement financier net de l'Automobile 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.

8 - A - Charge d'impôts courants et différés

(en millions d'euros)	2020	2019
Charge d'impôts courants	(306)	(626)
Produit (charge) d'impôts différés	(114)	(828)
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**(420)**	**(1 454)**

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à -43 millions d'euros en 2020 (-117 millions d'euros pour l'année 2019). La charge d'impôts courants de 2020 est en baisse par rapport à celle de 2019 en raison de la baisse de la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) dans un contexte de résultat taxable déficitaire.

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères y compris AVTOVAZ pour -263 millions d'euros en 2020 (-509 millions d'euros pour l'année 2019). Elle est en baisse en 2020 du fait de la diminution des résultats taxables dans certaines filiales.

Une analyse du caractère recouvrable des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables d'AVTOVAZ a été effectuée dans le contexte de la pandémie COVID-19. Du fait de la détérioration sensible des perspectives du marché russe, ces actifs ne sont plus reconnus, ce qui a eu pour impact une charge d'impôts différés de -248 millions d'euros (-20 510 millions de roubles russes) sur l'exercice 2020.

La charge d'impôts différés 2019 tenait compte de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale France pour un montant de -753 millions d'euros compte tenu principalement de l'absence de perspective de résultat sur ce périmètre à l'horizon du plan *Drive the Future*.

8 - B - Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	**(2 481)**	**1 663**
Taux d'impôt sur les bénéfices	32,02 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	**795**	**(573)**
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France [1]	72	194
Crédits d'impôts	12	78
Impôts de distribution	39	(56)
Variation des impôts différés actifs non reconnus [2]	(721)	(1 012)
Autres impacts [3]	(571)	8
Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat intermédiaire net	**(374)**	**(1 361)**
Impôts calculés sur un résultat intermédiaire net (CVAE, IRAP...) [4]	(46)	(93)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	**(420)**	**(1 454)**

(1) Les principaux contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Roumanie, le Royaume-Uni, la Russie, la Suisse et la Turquie.
(2) La charge d'impôts de l'exercice 2020 intègre l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs comptabilisés aux titres des déficits fiscaux reportables d'AVTOVAZ, et celle de 2019 intègre l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs comptabilisés aux titres des déficits fiscaux reportables relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France (voir note 8-A).
(3) Les autres impacts intègrent principalement en 2020 les effets sur les impôts différés de la diminution des taux d'impôts sur le périmètre de l'intégration fiscale France.
(4) 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, la charge d'impôts courants s'élève à -43 millions d'euros correspondant principalement à la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Le produit d'impôts différés s'élève à 176 millions d'euros et provient notamment de la baisse des impôts différés passifs relatifs aux frais de développement immobilisés consécutive à une baisse de la base et des taux d'impôt des années futures.

Étranger et hors intégration fiscale France

La charge d'impôt des entités à l'étranger correspond principalement à l'arrêt de la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux.

Hors AVTOVAZ, le taux effectif d'impôt de ce périmètre s'établit à 35 % en 2020 (22 % pour l'année 2019). Cette augmentation s'explique par la situation déficitaire dans certaines filiales notamment au Brésil et en Inde, sans reconnaissance d'impôts différés actifs au titre des déficits fiscaux générés sur l'année.

8 - C - Variations des dettes d'impôts courants, des créances d'impôts courants et des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Impôts courants au compte de résultat	Impôts payés nets	Écarts de conversion et autres mouvements	31 décembre 2020
Impôts courant hors positions fiscales incertaines		(305)	305		
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an	(8)	-	1	1	(6)
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an	(187)	(1)	-	9	(179)
Créances d'impôts – part à moins d'un an	86		79	(12)	153
Créances d'impôts – part à plus d'un an	21		-	(3)	18
Dettes d'impôts courants – part à moins d'un an	(225)		(10)	14	(221)
Dettes d'impôts courants – part à plus d'un an	-		-	-	-
TOTAL	**(313)**	**(306)**	**375**	**9**	**(235)**

8 - D - Ventilation du solde net des impôts différés

D1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global	Écarts de conversion	Autres	31 décembre 2020
Impôts différés actifs	1 016	(209)	(68)	(92)	4	651
Impôts différés passifs	(1 044)	95	1	35	(9)	(922)
Impôts différés nets	**(28)**	**(114)**	**(67)**	**(57)**	**(5)**	**(271)**
Dont intégration fiscale France	*(822)*	*176*	*(74)*	*19*	-	*(701)*
Dont AVTOVAZ	*301*	*(267)*	-	*(43)*	*(3)*	*(12)*
Dont autres	*493*	*(23)*	*7*	*(33)*	*(2)*	*442*

D2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2020	2019
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors AVTOVAZ [1]	(109)	(193)
Immobilisations hors AVTOVAZ	(2 127)	(2 350)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement hors AVTOVAZ	798	815
Déficits reportables hors AVTOVAZ [2]	5 080	4 871
Autres hors AVTOVAZ	605	783
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) HORS AVTOVAZ	**4 247**	**3 926**
Immobilisations AVTOVAZ	(18)	(23)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement AVTOVAZ	54	56
Déficits reportables AVTOVAZ	252	327
Passifs financiers sans intérêt libellés en roubles AVTOVAZ	(33)	(43)
Autres AVTOVAZ	(15)	19
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) AVTOVAZ	**240**	**336**
Actifs d'impôts différés non reconnus au titre des déficits fiscaux (note 8-D3)	(4 596)	(4 023)
Autres impôts différés actifs non reconnus	(162)	(267)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	**(271)**	**(28)**

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.
(2) Dont 4 546 millions d'euros relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France et 534 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2020 (respectivement 4 286 millions d'euros et 585 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le solde des impôts différés actifs non reconnus s'élève à 3 845 millions d'euros (3 442 millions d'euros fin 2019). 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 372 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan), et à hauteur de 3 473 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 393 millions d'euros et 3 049 millions d'euros fin 2019).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus sont de 913 millions d'euros au 31 décembre 2020 (848 millions d'euros au 31 décembre 2019), dont 252 millions d'euros pour AVTOVAZ (34 millions d'euros au 31 décembre 2019) et 661 millions d'euros hors AVTOVAZ (814 millions d'euros au 31 décembre 2019) qui correspondent principalement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil, en Inde et, dans une moindre mesure, en Argentine.

D3 Analyse des impôts différés sur déficits fiscaux par date d'expiration

Les déficits fiscaux reportables non reconnus représentent une économie potentielle d'impôt de 4 596 millions d'euros au 31 décembre 2020.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
Impôts différés sur :	**Reconnus**	**Non reconnus**	**Total**	**Reconnus**	**Non reconnus**	**Total**
Déficits fiscaux reportables indéfiniment*	724	4 196	4 920	879	3 848	4 727
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration supérieure à 5 ans	3	78	81	-	29	29
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration entre 1 et 5 ans	7	67	74	3	104	107
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration à moins d'un an	2	3	5	-	8	8
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX HORS AVTOVAZ	**736**	**4 344**	**5 080**	**882**	**3 989**	**4 871**
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX AVTOVAZ	**-**	**252**	**252**	**293**	**34**	**327**
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX	**736**	**4 596**	**5 332**	**1 175**	**4 023**	**5 198**

* *Dont reconnaissance et non-reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux reportables des entités membres de l'intégration fiscale France, calculés au taux d'IS de 28,41 %, pour respectivement 701 millions d'euros et 3 845 millions d'euros au 31 décembre 2020 (842 millions d'euros et 3 442 millions d'euros au 31 décembre 2019) (note 8-D2).*

NOTE 9
RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2020	2019
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(4 990)	(4 700)
Actions détenues par Nissan × part de Renault dans Nissan	(19 383)	(19 383)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	**271 349**	**271 639**

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 la quote-part des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2020	2019
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	271 349	271 639
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	-	-
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	**271 349**	**271 639**

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 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

10 - A - Immobilisations incorporelles et *goodwill*

A1 Évolution des immobilisations incorporelles et *goodwill*

Au cours de l'exercice 2020, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres	31 décembre 2020
Frais de développement immobilisés	11 613	1 390	(1)	(56)	30	12 976
Goodwill	1 151	-	(5)	(221)	21	946
Autres immobilisations incorporelles	1 160	110	(17)	(56)	33	1 230
Valeurs brutes	**13 924**	**1 500**	**(23)**	**(333)**	**84**	**15 152**
Frais de développement immobilisés	(6 134)	(1 742)	1	17	(3)	(7 861)
Goodwill	(24)	-	-	-	(6)	(30)
Autres immobilisations incorporelles	(817)	(138)	22	18	1	(914)
Amortissements et dépréciations	**(6 975)**	**(1 880)**	**23**	**35**	**(8)**	**(8 805)**
Frais de développement immobilisés	5 479	(352)	-	(39)	27	5 115
Goodwill	1 127	-	(5)	(221)	15	916
Autres immobilisations incorporelles	343	(28)	5	(38)	34	316
VALEURS NETTES	**6 949**	**(380)**	**-**	**(298)**	**76**	**6 347**

Les *goodwill* sont localisés principalement en Eurasie et en Europe.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2020 se décomposent en 1 390 millions d'euros d'immobilisations produites et 110 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 1 985 et 101 millions d'euros en 2019).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2020 comprennent une perte de valeur à hauteur de 565 millions d'euros, relative à des véhicules (y compris organes), contre 206 millions constatés en 2019 (note 6-C).

Les variations au cours de l'exercice 2019 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2018	**11 711**	**(5 798)**	**5 913**
Acquisitions (note 26-C)/(dotations nettes)*	2 086	(1 256)	830
(Cessions)/reprises sur cessions	(83)	83	-
Écart de conversion	149	(4)	145
Variation de périmètre et autres	61	-	61
Valeur au 31 décembre 2019	**13 924**	**(6 975)**	**6 949**

* *Dont dotations nettes pour pertes de valeur des immobilisations incorporelles : (206) millions d'euros.*

A2 Frais de Recherche et Développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2020	2019
Frais de Recherche et Développement	(2 749)	(3 697)
Frais de développement immobilisés	1 390	1 985
Amortissement des frais de développement immobilisés	(1 210)	(946)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	**(2 569)**	**(2 658)**

Les frais de Recherche et Développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules.

La baisse des frais de Recherche et Développement en 2020 s'explique par la fin d'un premier cycle de renouvellement de la gamme, par la baisse d'activité et par des actions de réduction de coûts fixes portant notamment sur la sous-traitance et les achats de prototypes.

Cette baisse d'activité a été accentuée par la pandémie COVID-19, qui n'a pas eu de conséquence significative sur le niveau de capitalisation des frais de développement en application des règles édictées par la norme IAS 38. La baisse des frais de développement immobilisés s'explique notamment par le décalage du passage de certains jalons techniques à partir desquels la capitalisation est effectuée.

Les amortissements 2020 sont sensiblement plus élevés que ceux de 2019 du fait de la hausse des frais de développement immobilisés en 2018 et 2019 notamment.

10 - B - Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2020, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres (transition IFRS 16)	31 décembre 2020
Terrains	654	6	(22)	(14)	-	624
Constructions	6 851	137	(135)	(225)	89	6 717
Outillages spécifiques	17 986	907	(468)	(465)	167	18 127
Matériels et autres outillages	13 628	717	(258)	(432)	162	13 817
Actifs immobilisés donnés en location	4 528	1 951	(1 178)	(12)	-	5 289
Autres immobilisations corporelles	978	32	(33)	(32)	8	953
Droits d'utilisation	870	108	(13)	(27)	(73)	865
• *dont Terrains*	*14*	-	-	*(2)*	-	*12*
• *dont Constructions*	*809*	*106*	*(12)*	*(23)*	*(64)*	*816*
• *dont Autres actifs*	*47*	*2*	*(1)*	*(2)*	*(9)*	*37*
Immobilisations en cours [1]	2 503	709	-	(75)	(210)	2 927
Valeurs brutes	**47 998**	**4 567**	**(2 107)**	**(1 282)**	**143**	**49 319**
Terrains						
Constructions	(4 464)	(280)	83	91	(37)	(4 607)
Outillages spécifiques	(15 069)	(1 085)	464	330	(53)	(15 413)
Matériels et autres outillages	(9 547)	(753)	232	233	(2)	(9 837)
Actifs immobilisés donnés en location	(968)	(533)	298	3	1	(1 199)
Autres immobilisations corporelles	(914)	(79)	33	73	1	(886)
Droits d'utilisation	(136)	(139)	2	6	26	(241)
• *dont Terrains*	*(1)*	-	-	-	*(1)*	*(2)*
• *dont Constructions*	*(118)*	*(126)*	*2*	*4*	*21*	*(217)*
• *dont Autres actifs*	*(17)*	*(13)*	-	*2*	*6*	*(22)*
Immobilisations en cours	-	-	(1)	-	-	(1)
Amortissements et dépréciations [2]	**(31 098)**	**(2 869)**	**1 111**	**736**	**(64)**	**(32 184)**
Terrains	654	6	(22)	(14)	-	624
Constructions	2 387	(143)	(52)	(134)	52	2 110
Outillages spécifiques	2 917	(178)	(4)	(135)	114	2 714
Matériels et autres outillages	4 081	(36)	(26)	(199)	160	3 980
Actifs immobilisés donnés en location	3 560	1 418	(880)	(9)	1	4 090
Autres immobilisations corporelles	64	(47)	-	41	9	67
Droits d'utilisation	734	(31)	(11)	(21)	(47)	624
• *dont Terrains*	*13*	-	-	*(2)*	*(1)*	*10*
• *dont Constructions*	*691*	*(20)*	*(10)*	*(19)*	*(43)*	*599*
• *dont Autres actifs*	*30*	*(11)*	*(1)*	-	*(3)*	*15*
Immobilisations en cours [1]	2 503	709	(1)	(75)	(210)	2 926
VALEURS NETTES	**16 900**	**1 698**	**(996)**	**(546)**	**79**	**17 135**

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisations sont faites sur le flux d'acquisition.
(2) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2020 comprennent une perte de valeur de 197 millions d'euros essentiellement liée à des véhicules (y compris organes) (note 6-C).

Les variations au titre de l'exercice 2019 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2018	**43 582**	**(29 278)**	**14 304**
Acquisitions/(dotations nettes)*	4 904	(2 549)	2 355
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 572)	836	(736)
Écart de conversion	(21)	110	89
Variation de périmètre et autres	1 105	(217)	888
Valeur au 31 décembre 2019	**47 998**	**(31 098)**	**16 900**

* *Dont dotations nettes pour pertes de valeur des immobilisations corporelles : -33 millions d'euros.*

NOTE 11

TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS

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).

11 - A - Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules (y compris organes) ou au niveau des actifs de certaines entités

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules (y compris organes) ou sur les actifs de certaines entités a conduit à la comptabilisation de pertes de valeur d'actif pour 762 millions d'euros en 2020 (239 millions d'euros en 2019). En 2020, elles concernaient des actifs incorporels pour 565 millions d'euros (206 millions d'euros en 2019) et des actifs corporels pour 197 millions d'euros (33 millions d'euros en 2019). Elles ont été imputées en priorité sur les frais de développement activés. Ces dépréciations concernent principalement des véhicules (y compris organes) thermiques compte tenu de la baisse des volumes de ventes en 2020 et de la révision à la baisse de nos perspectives dans le contexte de la pandémie COVID-19 et des hypothèses retenues dans notre plan à moyen terme présenté en janvier 2021 pour la période 2021-2025. Pour 2019, elles concernaient principalement les véhicules à destination du marché chinois compte tenu de la baisse des volumes de ventes et de la révision à la baisse de nos perspectives sur ces actifs.

11 - B - Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques à des pays ou unités génératrices de trésorerie de l'Automobile hors AVTOVAZ

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 :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Taux de croissance à l'infini	1,2 %	1,7 %
Taux d'actualisation après impôts	9,2 %	8,5 %

Les hypothèses utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2020 sont issues du plan à moyen terme 2021-2025 annoncé en janvier 2021. Ces prévisions intègrent notamment des hypothèses de volumes prenant en compte une évolution adverse des marchés du fait notamment de la pandémie COVID-19, avec un retour aux volumes précrise pandémique en 2024-2025 pour le marché européen et dès 2021 sur les autres régions du monde dans lequel le Groupe est présent.

Le taux de croissance à l'infini retenu dans le test au 31 décembre 2020 tient compte des impacts des engagements pris par les États signataires des accords de Paris sur les changements climatiques.

En 2019, le test réalisé n'avait pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile hors AVTOVAZ et il avait été considéré qu'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.

Au 31 décembre 2020, aucun changement raisonnablement possible des principales hypothèses retenues ne devrait conduire à avoir une valeur recouvrable de ces actifs inférieure à la valeur comptable des actifs testés. La valeur recouvrable reste supérieure à la valeur des actifs testés notamment dans le cas des changements suivants de ces hypothèses :

- taux de croissance à l'infini de 0 % ;
- taux d'actualisation après impôts de 10 %.

11 - 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

Depuis mai 2019, AVTOVAZ est sorti de la cotation de la Bourse de Moscou. Il n'est donc plus fait référence à sa capitalisation boursière pour apprécier la valeur recouvrable de ses actifs nets, y compris le *goodwill* d'un montant de 678 millions d'euros (62 000 millions de roubles russe) au 31 décembre 2020.

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M de l'annexe aux comptes consolidés 2019), un test de dépréciation avait été réalisé au 30 juin 2020, qui n'avait pas conduit à la constatation de perte de valeur à cette date. Un nouveau test a été effectué au 31 décembre 2020 du fait de la baisse du marché russe. Le test de dépréciation annuel sera désormais effectué chaque année le 31 décembre.

Concernant le test sur l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ, un taux d'actualisation après impôts de 14,7 %, une hypothèse de retour à des volumes prépandémie COVID-19 dès 2022 et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 3,2 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité.

Le test n'a pas conduit à la constatation de perte de valeur au 31 décembre 2020. Une baisse de plus de 32,3 % de l'hypothèse du taux de profitabilité pris en compte dans la valeur terminale conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation des *goodwill*, dont la valeur comptable s'élève à 678 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 (101 millions d'euros au cours du 31 décembre 2020). Cette marque étant un actif incorporel sans durée de vie définie, un test de dépréciation a été effectué au 31 décembre 2020 en retenant un taux d'actualisation de 14,7 % et une croissance à l'infini de 3,2 %. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2020, la valeur recouvrable étant supérieure à la valeur comptable.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

Le test de dépréciation annuel sera désormais effectué chaque année le 31 décembre.

NOTE 12
PARTICIPATION DANS NISSAN

Participation dans Nissan au compte de résultat et dans la situation financière :

(en millions d'euros)	2020	2019
Compte de résultat consolidé		
Part dans le résultat des entreprises associées mises en équivalence	(4 970)	242
Situation financière consolidée		
Entreprises associées mises en équivalence	14 618	20 622

12 - A - Méthode de consolidation de Nissan

Renault et le constructeur automobile japonais Nissan ont édifié ensemble une alliance 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 ;
- en mars 2019, Renault, Nissan et Mitsubishi ont annoncé la création du nouveau Conseil de l'Alliance, organe de supervision des opérations et de la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi. Ce Conseil est constitué de quatre membres : le Président de Renault, le Directeur général de Renault, le CEO de Nissan ainsi que le CEO de Mitsubishi Motors. Les décisions sont prises sur la base du consensus. En novembre 2019, le Conseil s'est doté d'un Secrétaire Général de l'Alliance qui rend compte au Conseil opérationnel de l'Alliance et aux Directeurs généraux des trois entreprises ;
- au 31 décembre 2020, le Groupe Renault dispose de deux sièges au Conseil d'administration de Nissan et est représenté par M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration et M. Pierre Fleuriot, administrateur référent du Groupe Renault ;
- 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.

12 - 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 2020, Nissan détient 0,7 % de ses propres titres (0,7 % au 31 décembre 2019). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % (43,7 % au 31 décembre 2019). Les droits de vote de Renault dans Nissan représentent 43,7 % au 30 septembre 2020 (43,7 % au 30 septembre 2019).

12 - 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 2019	**20 837**	**(974)**	**19 863**	**759**	**20 622**
Résultat 2020 [3]	(4 970)	-	(4 970)	-	(4 970)
Dividende versé	-	-	-	-	-
Écart de conversion	(1 104)	-	(1 104)	(27)	(1 131)
Autres mouvements [2]	97	-	97	-	97
Au 31 décembre 2020	**14 860**	**(974)**	**13 886**	**732**	**14 618**

(1) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %. La neutralisation est faite sur la base de la détention de Renault dans Nissan.

(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.

(3) Le résultat de l'année tient compte de dépréciations d'actifs non courants et de coûts de restructurations à hauteur de 4 290 millions d'euros dont 1 934 millions d'euros au titre du passage des comptes des normes japonaises aux normes IFRS (principalement sur des frais de développement capitalisés en normes IFRS uniquement) comptabilisés au cours du 1er semestre.

12 - D - Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 décembre 2019	Résultat 2020	Dividendes	Écart de conversion	Autres mouvements [1]	31 décembre 2020
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère en normes japonaises	**5 051**	**(1 078)**	**-**	**(179)**	**(120)**	**3 674**
Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	(27)	(8)	-	(1)	141	105
Immobilisation des frais de développement	752	(296)	-	-	-	456
Impôts différés et autres retraitements	(122)	(6)	-	-	(15)	(143)
Actif net retraité en normes IFRS	**5 654**	**(1 388)**	**-**	**(180)**	**6**	**4 092**
Retraitements pour les besoins de Renault [2]	161	26	-	1	22	210
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**5 815**	**(1 362)**	**-**	**(179)**	**28**	**4 302**
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**47 687**	**(11 373)**	**-**	**(2 526)**	**220**	**34 008**
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	20 837	(4 970)	-	(1 104)	97	14 860
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault [3]	(974)					(974)
Part de Renault dans l'actif net de Nissan	**19 863**	**(4 970)**	**-**	**(1 104)**	**97**	**13 886**

(1) Les autres mouvements incluent 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.
(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 à 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 %. La neutralisation est faite sur la base de la détention de Renault dans Nissan.

12 - E - Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2020 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2019 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2020.

	De janvier à mars 2020		**D'avril à juin 2020**		**De juillet à septembre 2020**		**D'octobre à décembre 2020**		**De janvier à décembre 2020**	
	Dernier trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		**1er trimestre de l'exercice annuel 2020 de Nissan**		**2e trimestre de l'exercice annuel 2020 de Nissan**		**3e trimestre de l'exercice annuel 2020 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	(711)	(5 916)	(285)	(2 414)	(44)	(358)	(38)	(303)	(1 078)	(8 991)

12 - 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.

	2020		2019	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros)* [1]	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)* [2]
Chiffre d'affaires	7 378	60 590	10 316	84 520
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	(1 395)	(11 458)	85	698
Part des participations ne donnant pas le contrôle	5	40	(14)	(115)
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(142)	(1 167)	(154)	(1 264)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(79)	23	185
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(1 537)	(12 624)	(69)	(566)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(5)	(39)	9	70
Dividendes reçus de Nissan	-	-	71	579

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros)* [1]	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)* [2]
Actifs non courants	6 336	50 093	7 877	64 597
Actifs courants	10 432	82 475	11 186	91 734
TOTAL ACTIFS	**16 769**	**132 568**	**19 063**	**156 331**
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	4 115	32 535	5 655	46 378
Part des participations ne donnant pas le contrôle	357	2 823	364	2 984
Passifs non courants	5 702	45 080	5 345	43 828
Passifs courants	6 594	52 130	7 699	63 142
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**16 769**	**132 568**	**19 063**	**156 331**

(1) Conversion au taux de change moyen 2020, soit 121,78 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2020, soit 126,49 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.
(2) Conversion au taux de change moyen 2019, soit 122,06 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2019, soit 121,94 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

12 - 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. Les modalités de cette couverture sont décrites en note 25-B2.

Au 31 décembre 2020, ces opérations de couverture s'élèvent à 18 milliards de yens (145 millions d'euros). Elles sont composées d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samouraï.

Elles ont dégagé des écarts de change qui se compensent en 2020 (-70 millions d'euros défavorables en 2019).

12 - 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 2020, soit 560 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 8 110 millions d'euros (9 554 millions d'euros au 31 décembre 2019 sur la base d'un cours à 636 yens par action).

12 - I - Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2020, la valorisation boursière est inférieure de 44,5 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault (53,7 % au 31 décembre 2019).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables, un test de dépréciation avait été réalisé au 31 décembre 2019. Un taux d'actualisation après impôts de 6,95 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 2,25 % avaient été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale avait 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.

Le test réalisé n'avait pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan au 31 décembre 2019 et il avait été jugé qu'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.

Un test avait à nouveau été effectué au 30 juin 2020 dans le contexte de la pandémie COVID-19 avec un taux d'actualisation après impôts de 5,80 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 1,99 %. Le test n'avait pas conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur de la participation dans Nissan au 30 juin 2020 et aucun changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de la participation dans Nissan.

Il en de même pour le nouveau test réalisé au 31 décembre 2020 avec un taux d'actualisation après impôts de 6,21 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 1,71 %.

12 - 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. Ces coopérations se traduisent par des synergies permettant des réductions de coûts.

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 2020 un chiffre d'affaires d'environ 1 785 millions d'euros avec le groupe Nissan (3 374 millions d'euros en 2019) dont environ 1 017 millions d'euros de véhicules (2 272 millions d'euros 2019), 669 millions d'euros d'organes (985 millions d'euros en 2019) et 99 millions d'euros de prestations diverses (117 millions d'euros en 2019). Cette baisse concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America et la Nissan Micra produite à Flins,
  - le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2020 à hauteur de 1 361 millions d'euros (1 896 millions d'euros en 2019) dont environ 1 000 millions d'euros de véhicules (1 046 millions d'euros en 2019), 277 millions d'euros d'organes (655 millions d'euros en 2019) et 84 millions d'euros de prestations diverses (195 millions d'euros en 2019),
  - au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 463 millions d'euros au 31 décembre 2020 (521 millions d'euros au 31 décembre 2019) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 664 millions d'euros au 31 décembre 2020 (738 millions d'euros au 31 décembre 2019),
- 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 2020 pour environ 9,9 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (17 milliards d'euros en 2019). 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 36 millions d'euros au 31 décembre 2020 (26 millions d'euros au 31 décembre 2019) et les dérivés passifs à 35 millions d'euros au 31 décembre 2020 (4 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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 2020, RCI Banque a comptabilisé 106 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (148 millions d'euros en 2019). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 68 millions d'euros au 31 décembre 2020 (86 millions d'euros au 31 décembre 2019) et le solde des dettes s'élève à 156 millions d'euros au 31 décembre 2020 (184 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Le secteur Financement des Ventes a signé un *term sheet* avec Nissan Europe pour définir les principes de coopération jusqu'au 31 mars 2025.

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 2020, les ventes réalisées par AVTOVAZ à Nissan et les achats effectués par AVTOVAZ auprès de Nissan sont estimés à respectivement, environ 56 et 15 millions d'euros (118 et 23 millions d'euros en 2019).

Dans la situation financière d'AVTOVAZ au 31 décembre 2020, 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 0 euro (25 millions d'euros au 31 décembre 2019) ;
- des dettes d'exploitation pour 14 millions d'euros (18 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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)	2020	2019
Compte de résultat consolidé		
Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises	**(175)**	**(432)**
Entreprises associées mises en équivalence [1]	(24)	43
Coentreprises mises en équivalence [2]	(151)	(475)
Situation financière consolidée		
Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	**502**	**610**
Entreprises associées mises en équivalence	380	479
Coentreprises mises en équivalence	122	131

(1) La perte enregistrée en 2020 correspond pour un montant de 73 millions d'euros à la dépréciation d'actifs de production déterminée par Renault dans la société Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL) du fait d'une baisse des prévisions de volumes (note 13-A).
(2) La perte enregistrée en 2020 correspond principalement aux pertes de valeur relatives aux titres mis en équivalence de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company et Renault Algérie Production (note 13-C).

13 - 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 2020	Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2019
			31 décembre 2020	31 décembre 2019		
Entreprises associées						
Automobile hors AVTOVAZ						
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	Turquie	Distribution automobile	49 %	49 %	76	59
Renault-Nissan Automotive India Private Limited*	Inde	Production automobile	30 %	30 %	115	210
Financement des ventes						
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobiles	30 %	30 %	76	84
Coentreprises						
Automobile hors AVTOVAZ						
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49 %	49 %	-	22
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	0 %	50 %	-	-
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company	Chine	Construction automobile	49 %	49 %	-	-
Alliance Ventures B.V.	Pays-Bas	Fonds d'investissement	40 %	40 %	89	61
Alliance Mobility Company Japan	Japon	Services à la mobilité	50 %	50 %	-	3
Alliance Mobility Company France	France	Services à la mobilité	50 %	50 %	-	4
Autres entreprises associées et coentreprises non significatives					146	167
TOTAL					**502**	**610**

* *La baisse de la valeur des titres mis en équivalence s'explique principalement par la perte enregistrée en 2020 pour un montant de 73 millions d'euros au titre de la dépréciation d'actifs de production, déterminée par Renault pour sa propre consolidation en IFRS, du fait d'une baisse des prévisions de volumes. Cette société étant détenue à 70 % par Nissan, cette dépréciation contribue également au résultat de Nissan 2020 en IFRS à hauteur de 74 millions d'euros en quote-part Renault, soit un impact total en résultat des sociétés mises en équivalence de 147 millions d'euros. Ce montant de dépréciation n'a pas été comptabilisé dans le compte de résultat consolidé de Nissan en normes comptables japonaises, une telle dépréciation n'étant pas conforme à leurs règles comptables.*

Les tableaux ci-dessous présentent le montant total des ventes et achats réalisés 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)	2020		2019	
Au compte de résultat consolidé	**Ventes aux sociétés mises en équivalence**	**Achats**	**Ventes aux sociétés mises en équivalence**	**Achats**
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	1 589	(4)	817	(2)
Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	5	(336)	6	(406)
RN Bank	-	(5)	-	(11)
Renault Algérie Production	3	(10)	3	(125)
Dongfeng Renault Automotive Company	5	-	67	(30)

(en millions d'euros)	31 décembre 2020				
À la situation financière consolidée	**Actifs financiers**	**Créances clients de l'Automobile**	**Autres actifs**	**Fournisseurs**	**Autres passifs**
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	-	-	-	7	2
Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	-	32	192	53	-
RN Bank	60	-	1	-	1
Renault Algérie Production	-	-	-	1	-
Dongfeng Renault Automotive Company	-	4	-	-	-

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				
À la situation financière consolidée	**Actifs financiers**	**Créances clients de l'Automobile**	**Autres actifs**	**Fournisseurs**	**Autres passifs**
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	-	-	-	5	-
Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	20	53	201	68	-
RN Bank	60	-	-	-	1
Renault Algérie Production	-	40	-	114	5
Dongfeng Renault Automotive Company	-	20	-	24	3

13 - B - Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Participations dans les entreprises associées	380	479
Part dans le résultat des entreprises associées	(24)	43
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(203)	1
Part des entreprises associées dans le résultat global	(227)	44

13 - C - Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Participations dans les coentreprises	122	131
Part dans le résultat des coentreprises	(151)	(475)
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(37)	4
Part des coentreprises dans le résultat global	202	(471)

La part dans le résultat des coentreprises inclut un résultat de -32 millions d'euros au titre de Renault Algérie Production. En raison de la refonte du cahier des charges de l'Automobile en Algérie, cette coentreprise n'a pas été autorisée à importer les pièces nécessaires à la production de véhicules en 2020. Un nouveau cahier des charges est paru en août 2020 mais n'a pas permis de reprise de l'activité et le Groupe reste sans visibilité sur une date de reprise future.

La part dans le résultat des coentreprises inclut également une quote-part de perte sur les titres mis en équivalence de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company (y compris la prise en compte d'une dette financière de 124 millions d'euros (980 millions de renminbis) au titre de l'augmentation de capital de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company réalisée début 2021 et pour laquelle le Groupe était engagé au 31 décembre 2020).

La société Renault-Nissan B.V. codétenue avec Nissan n'est pas consolidée du fait de son manque de matérialité.

NOTE 14
STOCKS

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Dépréciation**	**Valeur nette**	**Valeur brute**	**Dépréciation**	**Valeur nette**
Matières premières et fournitures	1 665	(276)	1 389	1 724	(290)	1 434
Encours de production	310	(2)	308	330	(7)	323
Véhicules d'occasion	1 376	(162)	1 214	1 465	(141)	1 324
Produits finis et pièces de rechange	2 882	(153)	2 729	2 842	(143)	2 699
TOTAL	**6 233**	**(593)**	**5 640**	**6 361**	**(581)**	**5 780**

NOTE 15
CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

15 - A - Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances sur le réseau de distribution	7 862	10 901
Crédits à la clientèle finale	23 383	25 016
Opérations de crédit-bail et assimilées	10 639	10 305
Valeur brute	**41 884**	**46 222**
Dépréciation*	(1 064)	(848)
Valeur nette	**40 820**	**45 374**

* *La variation de 216 millions d'euros de la provision pour dépréciation sur 2020 inclut notamment la mise à jour des hypothèses de pertes de crédit attendues dans le contexte de la pandémie COVID-19.*

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

15 - 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 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	11 790	11 743	10 508	10 504
Passifs associés	3 259	2 916	3 243	3 264

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques (Allemagne, France et Italie) et de financement par conduit (Brésil, Royaume-Uni et Allemagne) 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.

En 2020, le groupe RCI Banque a procédé à deux opérations de titrisation publiques en France basées sur des loyers de contrats de LOA (Location avec Option d'Achat). Dans ce cadre, une opération publique adossée à des créances de loyers a été émise pour un montant de 950 millions d'euros (dont 200 millions d'euros retenus par RCI) de Class A (notée AAA par DBRS et Aaa par Moody's) et de 41,5 millions d'euros de Class B (notée AA (Low) par DBRS et Aa3 par Moody's). Une deuxième opération a été émise pour un montant à l'origine de 474 millions d'euros de Class A (notée AAA par DBRS et Aaa par Moody's), totalement retenu par RCI.

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 7 465 millions d'euros au 31 décembre 2020 (5 882 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces actifs sont constitués de 6 675 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 104 millions d'euros d'obligations et 686 millions d'euros de créances de financement des ventes (5 325 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 151 millions d'euros d'obligations et 406 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2019). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élève à 2 250 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2 700 millions d'euros au 31 décembre 2019). L'ensemble des actifs présentés à la Banque de France à titre de garantie est maintenu au bilan.

15 - C - Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Moins d'un an	20 727	23 174
1 à 5 ans	19 675	21 675
Plus de 5 ans	418	525
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	**40 820**	**45 374**

15 - D - Répartition des créances de financement des ventes par niveau de risque

Dans le contexte de la crise sanitaire, les difficultés liées au recouvrement ont donné lieu à une augmentation de la provision pour pertes attendues du fait d'un transfert accru en créances en défaut et d'une augmentation des différentes variables utilisées dans les calculs. Conformément à la recommandation de l'AMF, le secteur Financement des ventes n'a pas toujours considéré les reports d'échéance pratiqués de façon systématique sur une large population d'encours comme devant donner lieu à un déclassement de ces encours entre les trois niveaux de risques (créances saines, créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale, créances en défaut). Sur les expositions ayant fait l'objet d'un report d'échéance pendant les périodes de confinement, la méthode retenue a consisté à couvrir les encours sans impayés ayant fait l'objet de moratoires actifs ou expirés, au taux de provisionnement des encours clientèle dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale. Le secteur Financement des ventes a également relevé l'estimation de la provision du *forward-looking* sur des segments de clientèle plus particulièrement touchées par la crise. Enfin, la pondération du scénario « adverse » dans le calcul du *forward-looking* a été revue à la hausse tout en maintenant une pondération plus élevée pour les scénarios de stabilité et en diminuant celle des scénarios les plus optimistes.

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2020
Valeurs brutes	**34 022**	**7 862**	**41 884**
Créances saines	29 148	7 514	36 662
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	4 170	284	4 454
Créances en défaut	704	64	768
% des créances en défaut sur le total des créances	2,1 %	0,8 %	1,8 %
Dépréciations	**(951)**	**(113)**	**(1 064)**
Dépréciation des créances saines	(226)	(63)	(289)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(252)	(17)	(269)
Dépréciation des créances en défaut	(473)	(33)	(506)
Valeurs nettes	**33 071**	**7 749**	**40 820**

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2019
Valeurs brutes	**35 321**	**10 901**	**46 222**
Créances saines	31 690	10 527	42 217
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	3 034	298	3 332
Créances en défaut	597	76	673
% des créances en défaut sur le total des créances	1,7 %	0,7 %	1,5 %
Dépréciations	**(747)**	**(101)**	**(848)**
Dépréciation des créances saines	(173)	(57)	(230)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(167)	(10)	(177)
Dépréciation des créances en défaut	(407)	(34)	(441)
Valeurs nettes	**34 574**	**10 800**	**45 374**

15 - 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 866 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 821 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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

VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeurs brutes	1 808	2 073
Dépréciation pour pertes de crédit avérées*	(889)	(807)
Dépréciation pour pertes de crédit attendues	(9)	(8)
VALEURS NETTES	**910**	**1 258**

* *Dont (678) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2020.*

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.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle des secteurs Automobile et Services de Mobilité 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-B6.

L'exposition maximale au risque de crédit des créances clients est représentée par la valeur nette comptable des créances.

Le modèle de dépréciation des créances clients de l'Automobile est présenté en note 2-G.

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

NOTE 17
AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Charges diverses constatées d'avance	133	315	448	179	456	635
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	213	1 567	1 780	314	1 884	2 198
Créances d'impôts	18	153	171	21	86	107
Autres créances	501	1 731	2 232	605	1 555	2 160
Titres et avances capitalisables de sociétés contrôlées et non consolidées*	91	-	91	105	-	105
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	31	31	-	10	10
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	230	230	-	177	177
TOTAL	**956**	**4 027**	**4 983**	**1 224**	**4 168**	**5 392**
Dont valeur brute	*1 092*	*4 106*	*5 198*	*1 361*	*4 370*	*5 731*
Dont dépréciation	*(136)*	*(79)*	*(215)*	*(137)*	*(202)*	*(339)*

* *Les titres de sociétés contrôlées et non consolidées dont la valeur nette est supérieure à 10 millions d'euros concernent la société Renault-Nissan B.V. et Kadensis.*

Titres de sociétés contrôlées et non consolidées

Au 31 décembre 2020, les titres de sociétés contrôlées non consolidées incluent des sociétés individuellement non significatives. En 2019, les titres de sociétés contrôlées non consolidées incluaient notamment les entités Flit Tech (centrale de réservation pour taxis), iCabbi (développement de software pour taxis) et Marcel (intermédiation VTC). Ces entités sont consolidées par intégration globale en 2020. Les titres Marcel ont été cédés en septembre 2020.

NOTE 18

CAPITAUX PROPRES

18 - A - Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2020 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2019).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,53 % du capital de Renault au 31 décembre 2020 (1,54 % au 31 décembre 2019).

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).

18 - 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 17,34 % au 31 décembre 2020 (15,27 % au 31 décembre 2019).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (notes 12-G et 25-B2).

18 - 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 2020	31 décembre 2019
Montant des titres d'autocontrôle *(en millions d'euros)*	284	344
Nombre de titres d'autocontrôle	4 538 199	4 548 736

18 - D - Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2020 a décidé de ne pas distribuer de dividendes. En 2019, le dividende était de 3,55 euros par action soit 1 035 millions d'euros.

18 - E - Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	(1 131)	377
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	-	(157)
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	**(1 131)**	**220**
Variations liées aux économies hyperinflationnistes	(21)	(40)
Autres variations de l'écart de conversion	(749)	124
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	**(1 901)**	**304**

Les variations relatives aux économies en hyperinflation enregistrent les variations des écarts de conversion des filiales argentines depuis le 1er janvier 2018. Les effets de la couverture partielle de l'investissement net dans Nissan se compensent en 2020. Les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du real brésilien.

18 - 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	Instruments financiers de capitaux propres à la juste valeur	Instruments de dettes à la juste valeur	Total	Dont part des actionnaires de la société mère
Solde au 31 décembre 2019	**(87)**	**310** [2]	**3**	**226**	**232**
Variations de juste valeur en capitaux propres	(39)	186	1	148	145
Transfert en résultat [1]	7	-	-	7	7
Solde au 31 décembre 2020	**(119)**	**496**	**4**	**381**	**384**

(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) La réserve de réévaluation des instruments de capitaux propres à la juste valeur se rapporte essentiellement aux titres Daimler (note 22-B).

04

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)	2020	2019
Marge opérationnelle	9	14
Impôts courants et différés	(2)	(4)
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**7**	**10**

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Moins d'un an	2	0
Plus d'un an	(20)	(24)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	**(18)**	**(24)**
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(101)	(63)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**(119)**	**(87)**

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

18 - 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 et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

En 2020, le plan 27 d'attribution d'actions de performance a été mis en place portant sur 1 444 milliers d'actions représentant une valorisation initiale de 13 millions d'euros. La période d'acquisition des droits est de trois ans sans période d'incessibilité des actions.

Les paiements fondés sur des actions 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 2020 *(en millions d'euros)*	Charge 2019 *(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)*
	51 509	66,51	-	-	78,75	N/A	-0,10 %	N/A	3-5 ans	1,90-2,22
Plan 22*	19 138	65,19	-	5	76,58	N/A	-0,03 %	N/A	4 ans	1,90-2,22
	53 728	66,38	-	(20)	80,25	N/A	-0,48 %	N/A	3-4 ans	2,40-2,88
Plan 23*	19 929	65,72	(2)	(7)	76,16	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40-2,88
Plan 23 bis	5 348	65,34	-	3	76,99	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40-2,88
	53 646	66,18	(3)	(31)	82,79	N/A	-0,56 %	N/A	3-4 ans	3,15-3,34
Plan 24*	22 167	66,16	(5)	(4)	-	N/A	-0,57 %	N/A	4 ans	3,15-3,34
	63 533	73,37	(13)	(23)	90,64	N/A	-0,57 %	N/A	3-4 ans	3,55-4,25
Plan 25*	23 096	69,73	(3)	(2)	88,93	N/A	-0,57 %	N/A	4 ans	3,55-4,25
Plan 26	49 618	42,50	(17)	(10)	54,99	N/A	-	N/A	3 ans	3,55-3,50
	582	29,66	-	-	34,82	N/A	-0,59 %	N/A	3 ans	1,05-1,35
	1 166	21,71	-	-	23,99	N/A	-0,59 %	N/A	3 ans	0,45-0,90
Plan 27*	11 062	10,31	(3)	-	14,55	N/A	-0,54 %	N/A	3 ans	1,05-1,35
TOTAL			**(46)**	**(89)**						

* *Pour ces plans, les droits d'attribution d'actions de performance ont été accordés à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.*

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
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	**102 987**	**37**		**4 343 329**
Attribuées	-	-	-	1 443 615
Options levées ou droits définitivement acquis	(471) [1]	37	50 [2]	(1 280 066) [3]
Perdues et autres ajustements	(102 516) [1]	-	-	(92 604)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2020	**-**	**37**	**-**	**4 414 274**

(1) Les options levées ou perdues en 2020 correspondent au plan 20 attribué en 2012.
(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.
(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent au plan 23 non-résident attribué en 2016 et au plan 24 résident attribué en 2017.

G2 Plans d'options d'achat d'actions

Il n'y a plus de plans actifs au 31 décembre 2020, la période d'acquisition de quatre ans du plan 20 est arrivée à échéance en 2020.

G3 Plan de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Pour les plans 22 à 25, 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 trois ans, suivie d'une période de conservation d'un an (deux ans pour le plan 22).

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de quatre années et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

À partir du plan 26, la période d'acquisition est de trois années sans période de conservation pour les résidents fiscaux français et étrangers.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2020	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 23	Actions de performance et actions provenant de la part variable	29 avril 2016	*	29 avril 2020	Néant
			*	9 février 2020	9 février 2020 – 9 février 2021
Plan 24	Actions de performance et actions provenant de la part variable	9 février 2017	271 300	9 février 2021	Néant
			1 054 009	15 février 2021	15 février 2021 – 15 février 2022
Plan 25	Actions de performance et actions provenant de la part variable	15 février 2018	262 950	15 février 2022	Néant
Plan 26	Actions de performance et actions provenant de la part variable	12 juin 2019	1 392 700	12 juin 2022	Néant
Plan 27	Actions de performance et actions provenant de la part variable	13 février 2020	1 433 315	13 février 2023	Néant
TOTAL			**4 414 274**		

* *Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2020.*

18 - H - 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 2020	31 décembre 2019	2020	2019	31 décembre 2020	31 décembre 2019	2020	2019
Automobile hors AVTOVAZ									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	(11)	24	178	202	(7)	(24)
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	48 %	48 %	45	83	341	295	-	(56)
JMEV	Chine	50 %	50 %	(8)	(6)	31	123	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	1	3	9	12	(3)	(4)
TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ				**27**	**104**	**559**	**632**	**(10)**	**(84)**
Financement des ventes									
Banco RCI Brasil	Brésil	40 %	40 %	8	24	-	-	(8)	(9)
Rombo Compania Financiera	Argentine	40 %	40 %	(3)	-	-	-	-	-
RCI Colombia SA	Colombie	49 %	49 %	2	5	-	39	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	2	2	12	13	(3)	(2)
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES				**9**	**31**	**12**	**52**	**(11)**	**(11)**
AVTOVAZ									
Alliance Rostec Auto B.V.	Pays-Bas	32 %	32 %	-	-	578	756	-	-
AVTOVAZ	Russie	32 %	32 %	(68)	11	(564)	(668)	8	7
LLC LADA Izhevsk	Russie	32 %	32 %	2	6	(17)	(21)	(4)	(5)
Autres	N/A	N/A	N/A	3	8	12	16	(4)	(3)
TOTAL AVTOVAZ				**(63)**	**25**	**9**	**83**	**-**	**(1)**
TOTAL SERVICES DE MOBILITÉ				**(11)**	**-**	**(14)**	**-**	**-**	**-**
TOTAL				**(38)**	**160**	**566**	**767**	**(21)**	**(96)**

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de Banco RCI Brasil, Rombo Compania Financiera, RCI Colombia SA des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 100 millions d'euros pour la filiale brésilienne, pour 4 millions d'euros pour la filiale argentine et pour 61 millions d'euros pour la filiale colombienne au 31 décembre 2020 (respectivement 144 millions d'euros, 7 millions d'euros et 0 au 31 décembre 2019). 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.

Des 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 trois 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 2020.

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.

NOTE 19

PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

19 - 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 415 millions d'euros en 2020 (603 millions d'euros en 2019).

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 de carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments relatifs aux filiales de l'Automobile hors AVTOVAZ et à RCI Financial Services Ltd., soit 1 716 personnes. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants depuis 2004. L'acquisition de droits est stoppée depuis le 31 décembre 2019, tous les salariés bénéficiant, à partir du 1er janvier 2020, d'un régime de retraite à cotisations définies. Au 31 décembre 2020, le déficit déterminé selon le référentiel IFRS est évalué à 65 millions de livres pour le compartiment dédié de l'Automobile hors AVTOVAZ et à 14 millions de livres pour le compartiment dédié à RCI Financial Services Ltd.

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. Sur la base de la dernière valorisation triennale de 2018, le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2027 le déficit du fonds par des versements d'un montant annuel maximum de 5 millions de livres. 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...).

Principaux changements dans les régimes à prestations définies du Groupe

Au 31 décembre 2020, un reclassement de 108 millions d'euros a été opéré des indemnités de retraite vers les provisions pour restructuration au titre des salariés bénéficiaires de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective.

Au 31 décembre 2019, le Groupe avait procédé à la fermeture du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place en France en 2004 avec perte des droits correspondants pour les bénéficiaires, membres du Comité exécutif Groupe justifiant de cinq années d'ancienneté dont deux ans au Comité exécutif Groupe.

19 - 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 2020		31 décembre 2019	
	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 67 ans
Taux d'actualisation*	0,31 %	0,2 % à 2 %	0,79 %	0,1 % à 2 %
Taux d'augmentation des salaires	2,2 %	1 % à 3 %	2,5 %	1 % à 3 %
Duration des régimes	13 ans	6 à 20 ans	13 ans	6 à 20 ans
Engagement brut	1 191 millions d'euros	187 millions d'euros	1 158 millions d'euros	189 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 2020 Automobile hors AVTOVAZ	31 décembre 2020 Financement des ventes	31 décembre 2019 Automobile hors AVTOVAZ	31 décembre 2019 Financement des ventes
Taux d'actualisation financière*	1,40 %	1,40 %	2,1 %	2,1 %
Taux d'augmentation des salaires	NA	NA	2,8 %	2,8 %
Duration des régimes	19 ans	21 ans	20 ans	23 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	7 % à 7,2 %	7,84 %	12,74 %	15,52 %
Engagement brut	395 millions d'euros	48 millions d'euros	370 millions d'euros	44 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	323 millions d'euros	32 millions d'euros	319 millions d'euros	31 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).*

19 - C - Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2020	2019
Coût des services rendus de la période	88	98
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	1	(84)
Intérêt net sur le passif (actif) net	16	28
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	**104**	**42**

19 - D - Analyse de la provision au bilan

D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 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	1 275	(1)	1 274
Europe (hors France)	15	-	15
Amériques	2	-	2
Asie – Pacifique – Afrique – Moyen-Orient – Inde	2	-	2
Eurasie [1]	53	-	53
TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART	**1 347**	**(1)**	**1 346**
Retraites complémentaires			
France	81	(79)	2
Royaume-Uni	443	(355)	88
Europe (hors France et Royaume-Uni) [2]	365	(236)	129
Asie – Pacifique – Afrique – Moyen-Orient – Inde	3	-	3
Amériques	4	-	4
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	**896**	**(670)**	**226**
Autres avantages à long terme			
France [3]	71	-	71
Europe (hors France)	3	-	3
Amériques	1	-	1
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	**75**	**-**	**75**
TOTAL [4]	**2 318**	**(671)**	**1 647**

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.
(2) Pour l'essentiel Allemagne et Suisse.
(3) Capital temps et médailles du travail.
(4) Part à moins d'un an du passif net total 103 millions d'euros et part à plus d'un an 1 544 millions d'euros.

D2 Échéancier du passif net au titre des prestations définies

	31 décembre 2020				
(en millions d'euros)	-1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	+10 ans	Total
Valeur actualisée de l'obligation	117	315	405	1 481	2 318
Juste valeur des actifs du régime	(11)	(61)	(79)	(520)	(671)
Passif (actif) net au titre de prestations définies	**106**	**254**	**326**	**961**	**1 647**

La duration moyenne pondérée des régimes s'élève à 14 années au 31 décembre 2020 (15 années au 31 décembre 2019).

19 - 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 2019	**2 315**	**(615)**	**1 700**
Coût des services rendus de la période	88	-	88
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	1	-	1
Intérêt net sur le passif (actif) net	25	(9)	16
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-	(1)
Charge (produit) de l'exercice 2020 au compte de résultat (note 19-C)	**113**	**(9)**	**104**
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	3	-	3
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	106	(16)	90
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	(11)	-	(11)
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(20)	(20)
Charge (produit) de l'exercice 2020 en autres éléments du résultat global	**98**	**(36)**	**62**
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(28)	(28)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(2)	(2)
Prestations payées au titre du régime	(100)	19	(81)
Effet des variations de cours de change	(25)	20	(5)
Effet des variations de périmètre et autres*	(83)	(20)	(103)
Solde au 31 décembre 2020	**2 318**	**(671)**	**1 647**

* *Les effets de variation de périmètre et autres comprennent notamment le reclassement de 108 millions d'euros en provision pour restructuration de la provision pour indemnité de retraite relative au personnel qui bénéficiera d'indemnités dans le cadre de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective.*

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 855 millions d'euros au 31 décembre 2020 (charge de 735 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Une baisse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 569 millions d'euros au 31 décembre 2020 (420 millions d'euros au 31 décembre 2019). De même, une hausse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une diminution des engagements de 452 millions d'euros au 31 décembre 2020 (322 millions d'euros au 31 décembre 2019).

19 - F - Détail de la juste valeur des actifs investis

Les actifs investis via des fonds de pension et des compagnies d'assurances s'analysent comme suit :

	31 décembre 2020		
(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	123	-	123
Obligations	188	-	188
Parts dans des fonds communs de placement et autres	51	-	51
TOTAL FONDS DE PENSION	**363**	**-**	**363**
Compagnies d'assurances			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	7	8
Actions	8	-	8
Obligations	211	5	216
Biens immobiliers	21	1	22
Parts dans des fonds communs de placement et autres	26	28	54
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCES	**267**	**41**	**308**
TOTAL	**630**	**41**	**671**

Les actifs des fonds de pension se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (45,8 %). Les contrats d'assurance concernent principalement les Pays-Bas (30,1 %), la France (13,7 %), la Suisse (4,6 %) et l'Allemagne (4,5 %). 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 2,22 % en 2020 (8,84 % en 2019).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2020 est de l'ordre de 11 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 [3]	Garantie	Litiges et risques fiscaux hors impôts sur les sociétés	Activités d'assurance [1]	Engagements donnés et autres	Total
Au 31 décembre 2019	**450**	**1 016**	**228**	**523**	**305**	**2 522**
Dotations aux provisions	499	521	50	27	274	1 371
Reprises de provisions pour consommation	(224)	(497)	(19)	(54)	(135)	(929)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(18)	(17)	(16)	-	(30)	(81)
Mouvements de périmètre	1	-	-	-	-	1
Écarts de conversion et autres mouvements	104	(31)	(38)	-	7	42
Au 31 décembre 2020 [2]	**812**	**992**	**205**	**496**	**421**	**2 926**

(1) Il s'agit des provisions techniques des compagnies d'assurances de l'activité Financement des ventes.
(2) Part à moins d'un an du total des provisions 1 570 millions d'euros et part à plus d'un an 1 356 millions d'euros.
(3) Les coûts de restructuration incluent un reclassement de 108 millions d'euros de provision pour indemnité de retraite relative au personnel qui bénéficiera d'indemnités dans le cadre de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective.

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 2020, 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). En France, les provisions pour restructurations pour les départs attendus dans le cadre du plan de Rupture Conventionnelle Collective ont été constituées pour un montant net des provisions pour indemnités de départ en retraite.

Au 31 décembre 2020, les autres provisions comprennent 91 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (84 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage et les frais de dépollution de terrains industriels en Région Europe et de sites industriels en Régions Amériques et Eurasie.

NOTE 21
AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Impôts exigibles courants	**-**	**221**	**221**	**2**	**223**	**225**
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines	**179**	**6**	**185**	**187**	**8**	**195**
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	18	1 341	1 359	30	1 235	1 265
Dettes sociales	24	1 250	1 274	22	1 415	1 437
Dettes diverses	248	5 416	5 664	248	6 415	6 663
Produits différés	1 395	1 622	3 017	1 432	1 722	3 154
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	13	13	-	14	14
Total des autres assifs	**1 685**	**9 642**	**11 327**	**1 732**	**10 801**	**12 533**
TOTAL	**1 864**	**9 869**	**11 733**	**1 921**	**11 032**	**12 953**

Les dettes diverses courantes correspondent notamment aux dettes sur fournisseurs d'immobilisations pour 1 116 millions d'euros, aux charges à payer au titre de programmes d'incitation à la vente pour 1 883 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2 455 millions d'euros au 31 décembre 2019) et aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise pour 660 millions d'euros au 31 décembre 2020 (675 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Les produits différés comprennent notamment les produits différés sur les contrats de services de l'Automobile, tels que des contrats d'entretien ou d'extension de garantie, ainsi que des avances reçues dans le cadre de contrats de coopération avec des partenaires. Ils correspondent à des paiements reçus dans le cadre de contrats qui prévoient un rythme de règlements par les clients indépendant de l'exécution de l'obligation de performance par le Groupe (paiements d'avance en totalité ou paiements périodiques à terme à échoir). Les produits différés sont reconnus en chiffre d'affaires sur la durée de vie des contrats. Ils s'analysent de la manière suivante :

	Contrats de services automobiles		Contrats de coopération	
(en millions d'euros)	2020	2019*	2020	2019
Produits différés au 1er janvier	**1 084**	**1 035**	**1 331**	**1 295**
Produits différés encaissés au cours de la période	556	473	223	325
Produits différés reconnus en chiffre d'affaires au cours de la période	(616)	(425)	(248)	(287)
Variations de périmètre	-	-	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements	(13)	1	(4)	(2)
Produits différés au 31 décembre	**1 011**	**1 084**	**1 301**	**1 331**
Dont part à moins d'un an	914	446	189	264
Dont part à plus d'un an et moins de 3 ans	87	573	244	513
Dont part à plus de 3 ans et moins de 5 ans	10	65	867	554

* *Les données 2019 ont été modifiées pour inclure les contrats de services automobiles du Financement des ventes.*

4.2.6.5 Actifs et passifs financiers, juste valeur et gestion des risques financiers

NOTE 22
ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

22 - A - Ventilation courant/non courant

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres Daimler	951	-	951	812	-	812
Autres titres de sociétés non contrôlées	46		46	66		66
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	426	426	-	1 375	1 375
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	95	298	393	49	216	265
Prêts et autres	161	457	618	145	625	770
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**1 253**	**1 181**	**2 434**	**1 072**	**2 216**	**3 288**
Dont valeur brute	*1 255*	*1 207*	*2 462*	*1 072*	*2 221*	*3 293*
Dont dépréciation	*(2)*	*(26)*	*(28)*	-	*(5)*	*(5)*
Équivalents de trésorerie	-	10 340	10 340	-	8 375	8 375
Trésorerie	-	11 357	11 357	-	6 607	6 607
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**-**	**21 697**	**21 697**	**-**	**14 982**	**14 982**

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.

22 - B - Titres Daimler

Au 31 décembre 2020, les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 951 millions d'euros (812 millions d'euros au 31 décembre 2019) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique.

Les titres Daimler sont évalués sur option à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Dans l'éventualité de la cession des titres Daimler, la plus-value ainsi réalisée ne serait pas recyclée en résultat. Leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2020, le cours du titre en Bourse (57,79 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre) et la plus-value latente est de 366 millions d'euros. La hausse de la juste valeur au cours de la période, soit 138 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2020 (hausse de la juste valeur de 57 millions d'euros pour l'année 2019).

22 - C - Autres titres de sociétés non contrôlées

Les autres titres des sociétés non contrôlées incluent au 31 décembre 2020 un montant de 27 millions d'euros (43 millions d'euros au 31 décembre 2019) relatif au Fonds Avenir Automobile. Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles, le Groupe 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 2020 s'élève à 49 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.

22 - D - 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 670 millions d'euros au 31 décembre 2020 (540 millions d'euros au 31 décembre 2019).

NOTE 23

PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

23 - A - Ventilation courant/non courant

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	245	-	245	281	-	281
Emprunts obligataires	5 839	842	6 681	5 671	613	6 284
Autres dettes représentées par un titre	-	1 318	1 318	-	648	648
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 648	866	6 514	1 170	690	1 860
• *Dont emprunts en Russie*	*1 021*	*133*	*1 154*	*808*	*71*	*879*
• *Dont emprunts d'AVTOVAZ*	*1 021*	*118*	*1 139*	*808*	*71*	*879*
• *Dont emprunts au Brésil*	*249*	*387*	*636*	*23*	*359*	*382*
• *Dont emprunts en France*	*4 378*	*98*	*4 476*	*340*	*158*	*498*
• *Dont emprunts au Maroc*	-	*130*	*130*	-	-	-
Dettes locatives [1]	530	119	649	622	117	739
Autres passifs financiers	158	427	585	134	493	627
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS DÉRIVÉS	**12 420**	**3 572**	**15 992**	**7 878**	**2 561**	**10 439**
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	99	337	436	49	219	268
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	**12 519**	**3 909**	**16 428**	**7 927**	**2 780**	**10 707**
PASSIFS FINANCIERS DU SECTEUR MOBILITÉ	**14**	**15**	**29**	**-**	**-**	**-**
Titres participatifs Diac et dettes subordonnées [2]	890	-	890	867	-	867
Emprunts obligataires	-	17 560	17 560	-	18 825	18 825
Autres dettes représentées par un titre	-	4 432	4 432	-	5 114	5 114
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	4 552	4 552	-	5 480	5 480
Autres dettes porteuses d'intérêts, y compris les dettes locatives [3]	-	20 919	20 919	-	17 954	17 954
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES HORS DÉRIVÉS	**890**	**47 463**	**48 353**	**867**	**47 373**	**48 240**
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	84	84	-	92	92
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	**890**	**47 547**	**48 437**	**867**	**47 465**	**48 332**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES	**13 423**	**51 471**	**64 894**	**8 794**	**50 245**	**59 039**

(1) La dette financière relative aux achats en substance des contrats locatifs comptabilisés en application d'IAS 16 représente 86 millions d'euros au 31 décembre 2020 (26 millions d'euros au 31 décembre 2019).
(2) Comprend les titres subordonnés de RCI Banque pour un montant de 850 millions d'euros au 31 décembre 2020 (850 millions d'euros au 31 décembre 2019).
(3) Comprend les dettes locatives relatives au secteur Financement des ventes pour 45 millions d'euros au 31 décembre 2020 (53 millions d'euros au 31 décembre 2019).

23 - B - Variation des passifs financiers de l'Automobile et des dérivés actifs sur opérations de financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	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 2020
Titres participatifs Renault SA	281	-	-	-	(36)	245
Emprunts obligataires	6 284	410	-	(20)	7	6 681
Autres dettes représentées par un titre	648	687	-	(17)	-	1 318
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 860	4 762	-	(292)	184	6 514
Dettes locatives	739	(140)	5	(24)	69	649
Autres passifs financiers	627	(233)	(9)	(9)	209	585
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS DÉRIVÉS	**10 439**	**5 486**	**(4)**	**(362)**	**433**	**15 992**
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	268	257	-	(98)	9	436
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (A)	**10 707**	**5 743**	**(4)**	**(460)**	**442**	**16 428**
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile (B)	268	106	-	(9)	28	393
VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE SECTORIEL (SECTION 2.2.5) (A) – (B)		**5 637**				
Passifs financiers des Services de Mobilité	-	23	-	(3)	9	29
VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS		**5 660**				

23 - C - Évolution des passifs financiers et dettes de Financement des ventes

Évolution des titres participatifs de l'Automobile

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.

Les titres participatifs sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, lequel est obtenu en actualisant les coupons d'intérêts prévisionnels des titres participatifs au taux d'intérêt effectif des emprunts. Au 31 décembre 2020, le Groupe a revu les flux futurs d'intérêts liés aux titres participatifs à l'aide des prévisions les plus récentes de chiffre d'affaires communiquées le 14 janvier 2021 dans le plan stratégique Renaulution. La valeur des titres participatifs a ainsi fait l'objet d'un ajustement à la baisse de 41 millions d'euros. Un produit a été reconnu à ce titre dans les Autres Produits et Charges Financiers (voir note 7). La rémunération de 20 millions d'euros au titre de 2020 (20 millions d'euros en 2019) figure dans les charges d'intérêts.

Le cours de Bourse des titres participatifs s'élève à 373,65 euros à la date du 31 décembre 2020 (557 euros au 31 décembre 2019). La dette financière évaluée sur la base du cours de Bourse s'établit à 298 millions d'euros (444 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Évolution des emprunts obligataires et autres dettes de l'Automobile

Dans le cadre de son programme EMTN, Renault SA a émis en 2020 un emprunt Eurobond le 25 novembre 2020 pour un nominal de 1 milliard d'euros avec une maturité de 5,5 ans et un coupon de 2,375 %.

En 2020, les remboursements obligataires de Renault SA s'établissent à 586 millions d'euros.

En 2020, le groupe AVTOVAZ a procédé au remboursement de passifs financiers pour un montant total de 460 millions d'euros et a contracté de nouveaux passifs financiers pour un montant de 1 002 millions d'euros.

Prêt garanti par l'État de l'Automobile

Le Groupe Renault a procédé le 2 juin 2020 à l'ouverture, auprès d'un pool bancaire composé de cinq banques, d'une ligne de crédit d'un montant maximal de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français à hauteur de 90 % du montant emprunté. Les principales caractéristiques de cette ligne de crédit étaient les suivantes :

- un montant total maximum de 5 milliards d'euros, pouvant être tiré en tout ou partie et en une ou plusieurs fois d'ici le 31 décembre 2020 ;
- une maturité initiale pour chaque tirage de 12 mois, avec faculté pour Renault de proroger la maturité de trois années supplémentaires, avec un profil de remboursement par tiers ;
- le taux de chaque tirage est indexé sur l'Euribor 12 mois pour la première année, puis l'Euribor 6 mois pour les éventuelles prorogations ;
- un remboursement anticipé après l'éventuelle prorogation possible en cours de vie des tirages, pour un nominal d'au moins 500 millions d'euros.

Cette ligne de crédit a été tirée au 31 décembre 2020 à hauteur de 4 milliards d'euros en trois tranches de respectivement 2 milliards d'euros (tirage effectué le 5 août 2020), 1 milliard d'euros (tirage effectué le 22 septembre 2020) et 1 milliard d'euros (tirage effectué le 23 décembre 2020), le montant de 1 milliard d'euros n'est plus disponible.

Le Groupe considère que l'accord de crédit a été obtenu à des conditions normales de marché et qu'il n'y a donc pas lieu de comptabiliser une subvention en cas de tirage de la ligne de crédit. L'emprunt a donc été comptabilisé pour sa valeur nominale initiale.

Pour la comptabilisation initiale des deux premiers tirages, le Groupe a estimé être en mesure de rembourser les tirages éventuels sans utiliser l'option de prorogation et ces tirages ont été enregistrés initialement en dettes courantes. Du fait notamment du 2e confinement mis en place en France fin octobre 2020 et des conséquences possibles de la 2e vague de la pandémie COVID-19 sur la liquidité du Groupe, la perspective de ne pas proroger ces deux tirages a été révisée fin 2020 avec un traitement de ce changement de perspective comme une modification de dette conformément à IFRS 9 – paragraphe B5.4.6, conduisant à une augmentation de la dette financière avec pour contrepartie une autre charge financière de 69 millions d'euros (voir note 7 – Résultat financier). Le 3e tirage a été comptabilisé dès l'origine en considérant que l'option de prorogation serait probablement exercée.

En cas de prorogation, les tirages sont remboursables par tiers en 2022, 2023 et 2024 aux dates anniversaires des tirages avec une option de remboursement anticipé des échéances restantes à la main du Groupe Renault.

Aucune option de prorogation n'a été exercée au 31 décembre 2020 et les trois tirages sont comptabilisés dans les dettes financières non courantes.

Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2020, le groupe RCI Banque a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2021 et 2027 pour un montant de 1 586 millions d'euros et a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 639 millions d'euros.

Le groupe RCI Banque a réalisé trois tirages au cours de l'année 2020 au titre du programme TLTRO III pour un montant de 1 750 millions d'euros dont les échéances se situent en 2023. Les emprunts auprès des établissements de crédit ont par ailleurs diminué du fait de tombées d'échéance sur emprunts à terme.

La collecte de dépôts a progressé de 2 797 millions d'euros (dont 1 712 millions d'euros de dépôts à vue et 1 085 millions d'euros de dépôts à terme) au cours de l'année 2020, pour atteindre 20 508 millions d'euros (dont 14 715 millions d'euros de dépôts à vue et 5 793 millions d'euros de dépôts à terme), classés en autres dettes porteuses d'intérêts. La collecte des dépôts est réalisée en Allemagne, Autriche, Brésil, Espagne, France et Royaume-Uni.

Sorties de trésorerie relatives aux contrats de location

Les variations de trésorerie relatives aux contrats de location en 2020 sont de 261 millions d'euros (dont le remboursement des dettes locatives pour 170 millions d'euros et dont des sorties de trésorerie relatives aux loyers variables et aux locations bénéficiant de l'exemption court terme ou de faible valeur pour 91 millions d'euros obtenu par référence avec le montant des loyers enregistrés au compte de résultat et qui est une bonne approximation (voir note 5-C)).

La sortie future possible de trésorerie due à l'exercice des options de prolongation et des contrats signés dont la date de prise d'effet intervient postérieurement à la fin de l'exercice est de 113 millions d'euros.

Évolution des passifs financiers des Services de Mobilité

Les passifs financiers des Services de Mobilité sont des financements internes au Groupe émis par Renault s.a.s sous la forme de prêts rémunérés ainsi que des clauses de rachats de minoritaires (*put*).

23 - D - Ventilation 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 2020.

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

	31 décembre 2020									
			-1 an							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	0 à 3 mois	3 à 12 mois	Total	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires Renault SA 2014	500	500	500	-	500	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires Renault SA 2017	1 702	1 702	-	-	-	202	750	-	750	-
Emprunts obligataires Renault SA 2018	1 904	1 904	-	309	309	-	145	700	-	750
Emprunts obligataires Renault SA 2019	1 555	1 555	-	-	-	-	-	55	1 000	500
Emprunts obligataires Renault SA 2020	1 009	1 010	-	-	-	10	-	-	-	1 000
Intérêts courus, frais et primes	11	10	18	15	33	(6)	(6)	(5)	(4)	(2)
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**6 681**	**6 681**	**518**	**324**	**842**	**206**	**889**	**750**	**1 746**	**2 248**
Autres dettes représentées par un titre	1 318	1 318	526	792	1 318	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	6 514	6 470	281	540	821	1 628	1 724	1 810	487	-
• *Dont emprunts en Russie*	*1 154*	*1 154*	*20*	*113*	*133*	*7*	*280*	*246*	*488*	-
• *Incluant les emprunts auprès d'AVTOVAZ*	*1 139*	*1 139*	*5*	*113*	*118*	*7*	*280*	*246*	*488*	-
• *Dont emprunts au Brésil*	*636*	*636*	*254*	*133*	*387*	*249*	-	-	-	-
• *Dont emprunts en France*	*4 476*	*4 476*	*19*	*79*	*98*	*1 371*	*1 443*	*1 564*	-	-
• *Dont emprunts au Maroc*	*130*	*130*	-	*130*	*130*	-	-	-	-	-
Dettes locatives	649	686	40	79	119	117	68	61	54	267
Autres dettes porteuses d'intérêts	585	594	130	240	370	20	19	15	4	166
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	**9 066**	**9 068**	**977**	**1 651**	**2 628**	**1 765**	**1 811**	**1 886**	**545**	**433**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	658	24	77	101	154	140	121	90	52
Titres participatifs	245									
Dérivés passifs sur opérations de financement	436	436	171	166	337	73	14	12	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	**16 428**	**16 843**	**1 690**	**2 218**	**3 908**	**2 198**	**2 854**	**2 769**	**2 381**	**2 733**

ÉCHÉANCIER DES DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES

	31 décembre 2020									
			-1 an							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	0 à 3 mois	3 à 12 mois	Total	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires RCI Banque 2014	501	500	500	-	500	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires RCI Banque 2015	759	750	-	-	-	750	-	-	-	-
Emprunts obligataires RCI Banque 2016	2 117	2 100	-	750	750	-	1 350	-	-	-
Emprunts obligataires RCI Banque 2017	5 299	5 251	-	765	765	2 736	-	1 150	600	-
Emprunts obligataires RCI Banque 2018	3 537	3 483	149	1 123	1 272	45	866	-	550	750
Emprunts obligataires RCI Banque 2019	3 674	3 641	44	145	189	439	1 423	940	-	650
Emprunts obligataires RCI Banque 2020	1 595	1 578	-	51	51	398	314	50	15	750
Intérêts courus, frais et primes	78	77	35	54	89	1	(2)	(4)	(3)	(4)
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**17 560**	**17 380**	**728**	**2 888**	**3 616**	**4 369**	**3 951**	**2 136**	**1 162**	**2 146**
Autres dettes représentées par un titre	4 432	4 432	775	1 465	2 240	1 617	459	77	32	7
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 552	4 552	921	826	1 747	739	1 969	79	18	-
Dettes locatives	45	45	2	6	8	7	7	7	7	9
Autres dettes porteuses d'intérêts	20 874	20 875	16 115	1 726	17 841	1 618	702	337	377	-
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	**29 903**	**29 904**	**17 813**	**4 023**	**21 836**	**3 981**	**3 137**	**500**	**434**	**16**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers		692	33	122	155	224	127	88	50	48
Titres participatifs Diac et dettes subordonnées	890									
Dérivés passifs sur opérations de financement	84	25	1	8	9	15	-	-	1	-
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	**48 437**	**48 001**	**18 575**	**7 041**	**25 616**	**8 589**	**7 215**	**2 724**	**1 647**	**2 210**

ÉCHÉANCIER DES PASSIFS FINANCIERS DES SERVICES DE MOBILITÉ

	31 décembre 2020							
			-1 an					
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	0 à 3 mois	3 à 12 mois	Total	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans
Autres dettes porteuses d'intérêts	28	28	15	-	15	-	-	13
Total autres passifs financiers	**28**	**28**	**15**	**-**	**15**	**-**	**-**	**13**
Dérivés passifs sur opérations de financement	1	1	-	-	-	-	-	1
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DU SECTEUR MOBILITÉS	**29**	**29**	**15**	**-**	**15**	**-**	**-**	**14**

23 - E - Financement par cessions de créances et affacturage inversé

Financement de l'Automobile par cessions de créances

Le secteur Automobile assure une partie de son financement externe par des contrats de cessions de créances à des établissements financiers tiers.

Les financements par cessions de créances commerciales sont les suivants :

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes
Automobile hors AVTOVAZ	1 467	-	1 805	-
AVTOVAZ	2	-	5	-
TOTAL CÉDÉ	**1 469**	**-**	**1 810**	**-**

Le total des créances fiscales cédées et décomptabilisées en 2020 représente 214 millions d'euros et correspond à des créances de CIR pour 165 millions d'euros et de TVA pour 49 millions (324 millions d'euros de créances de CIR, 54 millions d'euros de CICE et 60 millions d'euros de TVA en 2019).

Les créances fiscales françaises qui font l'objet d'une cession hors Groupe (créances de crédit d'impôt recherche – CIR), et dont la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est transférée au cessionnaire, 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. Il n'y a pas de créances fiscales cédées maintenues aux bilans au 31 décembre 2020.

Les créances cédées sont décomptabilisées lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers, tel que décrit en note 2-P.

Le secteur Automobile cède au secteur Financement des ventes ses créances sur le réseau de distribution. Le total des créances sur le réseau de distribution porté par le secteur Financement des ventes concerne principalement le Groupe Renault. Les montants sont présentés en note 15-D.

Financement de l'Automobile par utilisation de programmes d'affacturage inversé

Le traitement comptable de tels programmes est détaillé en note 2-P Cessions de créances et affacturage inversé.

Au 31 décembre 2020, les programmes d'affacturage inversé représentent des dettes financières de 26 millions d'euros (44 millions d'euros au 31 décembre 2019).

NOTE 24
INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE, JUSTE VALEUR ET EFFETS EN RÉSULTAT

24 - A - Ventilation des instruments financiers par catégorie et justes valeurs par niveau

La norme IFRS 9 applicable définit trois 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 2020.

		31 décembre 2020						
		Valeur au bilan						
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS *(en millions d'euros)*	*Notes*	Total	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Instruments de capitaux propres – évalués selon leur norme de référence	Juste valeur des actifs financiers au coût amorti	Niveau de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur
Créances de Financement des ventes	*15*	40 820	-	-	40 820		40 645 (1)	3
Créances clients de l'Automobile	*16*	910	-	-	910		(2)	
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	*17*	1 951	-	-	1 951		(2)	
Autres créances et charges constatées d'avance	*17*	2 680	-	-	2 680		(2)	
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	*17*	31	8	23	-			2
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	*17*	230	196	34	-			2
Titres de sociétés contrôlées non consolidées	*17*	91			-	91		
Titres Daimler	*22*	951		951				1
Autres titres de sociétés non contrôlées	*22*	46	46		-			3
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	*22*	426	94	332	-			1
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	*22*	393	393	-	-			2
Prêts et autres	*22*	618	-	-	618		(2)	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*22*	21 697	8 709	380	12 608		(2)	1 & 3
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS		**70 844**	**9 446**	**1 720**	**59 587**	**91**		

(1) 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.

(2) 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.

PASSIFS FINANCIERS ET AUTRES PASSIFS *(en millions d'euros)*	*Notes*	31 décembre 2020					
		Valeur au bilan				Juste valeur des passifs financiers au coût amorti	Niveau de juste valeur des passifs financiers à la juste valeur
		Total	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti		
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	*21*	1 580			1 580	(1)	
Dettes sociales	*21*	1 274			1 274	(1)	
Dettes diverses et produits différés	*21*	8 681			8 681	(1)	
Dettes fournisseurs	*21*	8 277			8 277	(1)	
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	*21*	13	-	13			2
Titres participatifs Renault	*23*	245			245	298 (2)	
Titres participatifs Diac	*23*	14	14				1
Dettes subordonnées	*23*	876			876	876 (3)	
Emprunts obligataires	*23*	24 241			24 241	24 241 (3)	
Autres dettes représentées par un titre	*23*	5 750			5 750	5 750 (3)	
Emprunts auprès des établissements de crédit	*23*	11 066			11 066	11 066 (3)	
Dettes locatives en application d'IFRS 16	*23*	694			694	694 (3)	
Autres dettes porteuses et non porteuses d'intérêts	*23*	21 488			21 488	21 488 (3)	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	*23*	436	436	-			2
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	*23*	84	12	72			2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ET AUTRES PASSIFS		**84 719**	**462**	**85**	**84 172**		

(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 et Diac correspond au cours de Bourse.
(3) Pour les passifs financiers de l'Automobile 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 2020, 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.

24 - B - Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 sont essentiellement constitués de titres de sociétés non contrôlées (46 millions d'euros au 31 décembre 2020, 66 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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.

24 - C - Effet en résultat des instruments financiers

(en millions d'euros)	Instruments financiers hors dérivés			Instruments dérivés	Total impact résultat
	Instruments évalués à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués à la juste valeur par capitaux propres	Instruments évalués au coût amorti*		
Marge opérationnelle	(1)	(1)	(169)	11	(160)
Résultat financier	(43)	15	(374)	8	(394)
Effet en résultat des instruments financiers dans l'Automobile	**(44)**	**14**	**(544)**	**19**	**(554)**
Marge opérationnelle	1	7	320	56	385
Effet en résultat du Financement des ventes	**1**	**7**	**320**	**56**	**385**
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	**(43)**	**21**	**(223)**	**75**	**(169)**

* *Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.*

Au niveau de l'Automobile, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation.

24 - D - Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	51	74
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(49)	(80)
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	**2**	**(6)**

Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-X.

NOTE 25

DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

25 - A - Dérivés et accords de compensation

A1 Juste valeur des dérivés et notionnels couverts

La juste valeur des dérivés de l'Automobile correspond à leur valeur au bilan :

	Valeur au bilan			Nominal par échéances		
31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	**Actifs**	**Passifs**	**Nominal**	**-1 an**	**1 à 5 ans**	**+5 ans**
Couverture de flux de trésorerie	6	12	1 243	1 243	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	364	393	28 982	26 544	2 438	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	**370**	**405**	**30 225**	**27 787**	**2 438**	**-**
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	37	43	3 323	585	2 722	16
TOTAL RISQUE DE TAUX	**37**	**43**	**3 323**	**585**	**2 722**	**16**
Couverture de flux de trésorerie	17	1	210	176	34	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	**17**	**1**	**210**	**176**	**34**	**-**
TOTAL AUTOMOBILE	**424**	**449**	**33 759**	**28 548**	**5 194**	**16**

La juste valeur des dérivés du Financement des ventes correspond à leur valeur au bilan :

	Valeur au bilan			Nominal par échéances		
31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	**Actifs**	**Passifs**	**Nominal**	**-1 an**	**1 à 5 ans**	**+5 ans**
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	9	8	1 024	802	222	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	**9**	**8**	**1 024**	**802**	**222**	**-**
Couverture de flux de trésorerie	7	72	10 182	2 888	7 294	-
Couverture de juste valeur	211	-	8 524	1 332	5 042	2 150
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	3	4	3 415	2 945	470	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	**221**	**76**	**22 121**	**7 165**	**12 806**	**2 150**
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES	**230**	**84**	**23 145**	**7 967**	**13 028**	**2 150**

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

	Montants au bilan pouvant faire l'objet d'une compensation	Montants non compensés au bilan			Montants nets
31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*		**Instruments financiers actifs/passifs**	**Garantie au passif**	**Garantie hors bilan**	
Actif					
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	393	(26)	-	-	367
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	230	-	-	-	230
Créances de Financement des ventes sur le réseau*	193	-	(110)	-	83
TOTAL ACTIF	**816**	**(26)**	**(110)**	**-**	**680**
Passif					
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	436	(332)	-	-	104
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	84	(26)	-	-	58
TOTAL PASSIF	**520**	**(358)**	**-**	**-**	**162**

* *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.*

25 - B - Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie bancaire et de crédit client et réseau.

La gestion des risques financiers diffère selon les secteurs opérationnels. Les risques décrits ci-après concernent les secteurs Automobile, en distinguant AVTOVAZ dans certains cas, et Financement des ventes. Le secteur Services de Mobilité ne présente pas de risques financiers spécifiques, son financement étant assuré par le secteur Automobile.

B1 Risque de liquidité

Le Groupe doit disposer de ressources financières pour financer ses activités automobiles et de Financement des ventes et les investissements nécessaires à leur développement. Pour cela, les secteurs Automobile et Financement des ventes empruntent régulièrement sur les marchés de capitaux et bancaires pour refinancer leur dette brute et assurer leur liquidité, ce qui les expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Les secteurs Automobile et Financement des ventes font également l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir leur accès aux marchés des capitaux.

RISQUE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

La gestion du risque de liquidité de l'**Automobile** est réalisée par la Direction financement et trésorerie. Elle s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par l'Automobile pour financer son activité et son développement. Le niveau de réserve de liquidité fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un *reporting* validés en interne par le Directeur financier. La surveillance et la gestion du niveau de réserve de liquidité ont été renforcés dans le cadre de la pandémie COVID-19.

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 NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper*) ou par des financements bancaires. Renault SA dispose de plusieurs programmes de dettes au 31 décembre 2020 :

- un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros. Ce programme est déposé auprès de l'AMF ;
- un programme obligataire Shelf Registration sur le marché japonais ayant un plafond de 200 milliards de yens. Ce programme est déposé auprès des autorités boursières japonaises (Kanto Local Finance Bureau) ;
- un programme de NEU CP disposant d'un plafond de 2,5 milliards d'euros. Ce programme est déposé auprès de la Banque de France.

Renault SA ainsi que ses programmes de dettes font l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. En 2020, dans le contexte de la pandémie COVID-19, la notation de Renault SA a été abaissée par S&P le 9 avril à BB+ avec perspective négative, et par Moody's le 28 mai à Ba2 avec perspective négative. Les agences japonaises R&I et JCR ont également abaissé la perspective de Renault SA de stable à négative, respectivement le 3 août et le 5 octobre.

En 2020, afin d'assurer ses besoins de liquidité dans le contexte de la pandémie liée à la pandémie COVID-19, Renault SA a mis en place les financements suivants :

- une convention de crédit bancaire de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français (juin 2020). Cette convention est utilisée à hauteur de 4 milliards d'euros au 31 décembre 2020 (voir note 23-C) ;
- un nouvel emprunt Eurobond émis dans le cadre de son programme EMTN pour un nominal de 1 milliard d'euros, de maturité 5,5 ans et offrant un coupon de 2,375 % (novembre 2020).

Renault SA dispose également d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires pour un montant de 3 430 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 480 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces lignes de crédit ont une maturité supérieure à un an et ne sont pas utilisées au 31 décembre 2020 (comme au 31 décembre 2019). Elles constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile. La maturité des passifs financiers de l'Automobile au 31 décembre 2020 est présentée en note 23-D.

La documentation contractuelle des accords de crédit confirmés, des financements bancaires et de marché de Renault SA 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 ou du respect de ratios financiers de Renault. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché (*pari passu*, *negative pledge*, *cross default*).

AVTOVAZ se refinance également en ayant recours à des lignes bancaires locales. Au 31 décembre 2020, ces lignes sont tirées à hauteur de 1 139 millions d'euros, dont 1 021 millions d'euros avec une maturité supérieure à un an. Les tirages sur ces lignes bancaires sont décidés par AVOTVAZ sur la base de ses prévisions de trésorerie. La maturité des passifs financiers d'AVTOVAZ au 31 décembre 2020 est présentée en note 23-D. Les dettes financières d'AVTOVAZ ne contiennent pas de covenant qui entraînerait une accélération du remboursement de ces dettes en cas de non-respect de certains ratios financiers. AVTOVAZ utilise également des accords d'affacturage inversé (voir note 23-E).

Au 31 décembre 2020, l'**Automobile** (y compris AVTOVAZ) dispose d'une réserve de liquidité de 16,4 milliards d'euros qui lui permet de faire face à ses engagements à 12 mois. Elle est constituée de 12,95 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, de 3,43 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

RISQUE DE LIQUIDITÉ DU FINANCEMENT DES VENTES

Le **Financement des ventes** porte une grande attention à la diversification de ses sources d'accès à la liquidité. Depuis plusieurs années, l'entreprise a largement diversifié ses sources de financement. Au-delà de la base historique d'investisseurs obligataires en euros, de nouvelles zones de distribution ont été exploitées avec succès.

La gestion du risque de liquidité de RCI Banque prend en compte les recommandations de l'Autorité Bancaire Européenne (*European Banking Authority*). 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.

Cette alternance de maturités 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.

Au cours de l'année, le recours aux financements de marché a été modeste et l'entreprise a été peu impactée par la hausse des coûts de financements. Cette situation résulte de tombées obligataires 2020 plus faibles qu'au cours des années passées (anticipation du refinancement du TLTRO II lancé en 2016), du ralentissement des ventes automobiles et de la baisse des volumes de nouveaux crédits qui en a résulté.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 2,8 milliards d'euros depuis décembre 2019 et atteignent 20,5 milliards d'euros au 31 décembre 2020, représentant 43 % des actifs nets à fin décembre.

Sur le segment du refinancement sécurisé, les titrisations privées de prêts automobiles au Royaume-Uni et de leasing en Allemagne ont vu leurs périodes revolving étendues pour une année supplémentaire. La filiale française a par ailleurs procédé à sa première titrisation de créances de Location avec Option d'Achat (LOA) automobiles en France pour 991,5 millions d'euros répartis entre 950 millions d'euros de titres seniors (dont 200 millions d'euros autosouscrits) et de 41,5 millions d'euros de titres subordonnés.

Une émission obligataire de 750 millions d'euros sur sept ans à taux fixe a été réalisée en janvier.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, des sécurités disponibles de 16,6 milliards d'euros composées de 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 4,5 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 7,4 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) et 0,3 milliard d'euros d'actifs financiers, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant plus de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Les émissions et programmes du groupe RCI Banque font l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Ces notations sont détaillées dans le chapitre Risques de liquidité de la section *Facteurs de risques* du Document d'enregistrement universel. Dans le contexte actuel, une dégradation éventuelle de la notation des dettes de l'Automobile entraîne une dégradation de la notation des dettes de RCI Banque pour les agences Moody's et Standard & Poor's.

B2 Risque de change

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2020.

Le Groupe est exposé au risque de change principalement sur le secteur **Automobile**.

RISQUE DE CHANGE DE L'AUTOMOBILE

Sur l'**Automobile**, les fluctuations des parités de change peuvent impacter les six agrégats financiers suivants : le résultat d'exploitation, le besoin en fonds de roulement (BFR), le résultat financier, la part dans le résultat des entreprises associées, les capitaux propres et la position nette de liquidité.

La Direction financements et trésorerie de Renault SA gère le risque de change du secteur **Automobile hors AVTOVAZ**.

Le département financier d'**AVTOVAZ** gère le risque de change d'AVTOVAZ de façon très largement similaire à l'Automobile hors AVTOVAZ. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. Au 31 décembre 2020, les excédents de trésorerie et les financements bancaires d'AVTOVAZ sont, dans leur très grande majorité, libellés en rouble russe et aucune opération de couverture du risque de change n'a été réalisée en 2020.

Résultat d'exploitation et besoin en fonds de roulement

La politique de l'Automobile est de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises sauf dérogations. Les couvertures du risque de change en résultat d'exploitation et en besoin de fonds de roulement doivent faire l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur leur résultat. Dans ce cas, et lorsque cela est possible, les opérations de change sont principalement exécutées par Renault Finance pour les devises négociables sur les marchés internationaux.

Le résultat d'exploitation constitue la principale exposition au risque de change. Sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2020, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact défavorable de 24 millions d'euros le résultat d'exploitation annuel de l'Automobile après couvertures éventuelles.

L'exposition principale en 2020 portait sur la livre sterling pour une sensibilité d'environ 9 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 *(en millions d'euros)*	Impact de l'appréciation de l'euro de 1 %
Livre sterling	GBP	954	(9)
Rouble russe	RUB	858	(8)
Zloty polonais	PLN	675	(7)
Franc suisse	CHF	378	(4)
Peso argentin	ARS	340	(3)
Roupie indienne	INR	(244)	2
Yen japonais	JPY	(330)	3
Won coréen	KRW	(336)	3
Dollar américain	USD	(394)	4
Leu roumain	RON	(688)	7

En 2020, afin de limiter l'exposition de son résultat d'exploitation et de son besoin en fonds de roulement au risque de change, le secteur Automobile hors AVTOVAZ a mis en place des couvertures de change sur la livre sterling, le peso argentin et la livre turque.

Résultat financier

Afin d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change, la politique de l'Automobile est de minimiser le risque de change impactant les flux de financement et de placement en devises étrangères.

Toutes les expositions du résultat financier de l'Automobile hors AVTOVAZ au risque de change sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale. Elles font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

Par ailleurs, lorsqu'ils sont assurés par Renault, les flux de financement en devises étrangères 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 également 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. La filiale Renault Finance peut également 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.

Part dans le résultat des entreprises associées

La part dans le résultat des entreprises associées est exposée au risque de change. Ainsi, sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2020, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen aurait entraîné une diminution de 49 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.

Investissements en fonds propres

L'exposition au risque de change des investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne fait 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 18 milliards de yens au 31 décembre 2020 (note 12-G). Pour limiter le risque de liquidité en yen, le Groupe s'est fixé comme règle de gestion de ne pas couvrir son investissement net au-delà d'un montant équivalent à sa meilleure estimation des trois prochaines années de dividendes en yens à recevoir de Nissan.

Position nette de liquidité

Afin d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yens. Au 31 décembre 2020, toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une augmentation de 1,4 million 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 devise patrimoniale.

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de change

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 (actifs ou passifs couverts 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 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**, cet impact serait favorable de 6 millions d'euros au 31 décembre 2020 (10 millions d'euros au 31 décembre 2019). Il s'explique par les emprunts obligataires en yens qui composent la couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G) et par la couverture partielle mise en place sur les flux futurs d'exploitation en livres sterling sur l'année 2020.

Par ailleurs, l'incidence sur le résultat d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises serait défavorable de 14 millions d'euros au 31 décembre 2020 (7 millions d'euros au 31 décembre 2019 hors AVTOVAZ). Elle résulte principalement des actifs et passifs d'exploitation non couverts et libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les détient.

RISQUE DE CHANGE DU FINANCEMENT DES VENTES

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 multidevises 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 dans lesquelles les activités de Financement des ventes ou le refinancement sont multidevises, ainsi qu'à celles étant autorisées à placer une partie de leurs excédents de trésorerie dans une devise autre que leur devise patrimoniale.

Au 31 décembre 2020, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 5,8 millions d'euros.

La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne n'a pas entraîné de constatation de provisions pour risques et charges dans le groupe RCI Banque au 31 décembre 2020. Pour rappel, afin d'anticiper les conséquences du Brexit, dès le 14 mars 2019, la totalité des activités de la succursale au Royaume-Uni avait été transférée à une nouvelle entité, RCI Bank UK PLC, établissement de crédit filiale à 100 % de RCI Holding. Aucune opération supplémentaire ne fut nécessaire sur 2020.

B3 Risque de taux

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2020. Le Groupe est exposé au risque de taux principalement sur le secteur Financement des ventes.

RISQUE DE TAUX DE L'AUTOMOBILE

Le résultat financier du secteur Automobile est exposé à un risque de variation des taux d'intérêt de marché sur ses excédents de trésorerie et ses dettes financières, ainsi que dans une moindre mesure sur ses capitaux propres.

La politique de gestion du risque de taux s'appuie sur les principes suivants :

- la constitution des réserves de liquidité s'effectue généralement à taux variable. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA, et placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance ;
- le financement des investissements à long terme du secteur Automobile hors AVTOVAZ s'effectue généralement à taux fixe. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro, voire négative ;
- les excédents de trésorerie et les dettes bancaires d'AVTOVAZ sont principalement indexés à taux variable. En 2020, AVTOVAZ n'a pas mis en place d'instruments de couverture de taux sur ses dettes financières. Le département financier d'AVTOVAZ suit attentivement l'évolution des taux d'intérêt en Russie, et en cas de hausse des taux, prendra des mesures afin de réduire l'impact sur son résultat financier, en augmentant la proportion de dettes à taux fixe au fur et à mesure du refinancement de son portefeuille.

Le ratio de couverture des réserves de liquidité par les dettes à taux variable fait l'objet d'une surveillance mensuelle. 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 ; de ce fait, aucune inefficacité n'est attendue.

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.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, 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.

RISQUE DE TAUX DU FINANCEMENT DES VENTES

Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. 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. 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.

Un calcul quotidien 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 des entités de RCI Banque. La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la valeur des flux du bilan pour chaque entité. 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 et 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 macrocouverture 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. Les encours des filiales de Financement des ventes sont adossés à des ressources à taux fixe, pour certaines microcouvertes par des *swaps* de taux d'intérêt, et a des ressources à taux variables. Des opérations de macrocouverture, réalisées sous la forme de *swaps* de taux d'intérêt, permettent de maintenir la sensibilité du holding de refinancement sous la limite définie par le Groupe (32 millions d'euros). Ces opérations de macrocouverture couvrent des ressources à taux variables et/ou des ressources à taux fixe variabilisées par la microcouverture de *swaps*.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS DU GROUPE AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, l'Automobile 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'intérêt 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 pour le Financement des ventes 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'intérêt, 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 (incluant AVTOVAZ), l'incidence sur le résultat d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable de 91,3 millions d'euros. Il n'y a pas d'incidence sur les capitaux propres.

Pour le **Financement des ventes**, la sensibilité globale au risque de taux s'est maintenue sur l'année 2020 en dessous de la limite fixée par le groupe RCI Banque (50 millions au 31 décembre 2020). Au 31 décembre 2020, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) de :

- +4,3 millions d'euros pour les éléments libellés en euros ;
- +0,6 million d'euros pour les éléments libellés en wons coréens ;
- +0,5 million d'euros pour les éléments libellés en francs suisses ;
- +0,2 million d'euros pour les éléments libellés en couronnes tchèques ;
- -0,6 million d'euros pour les éléments libellés en reals brésiliens ;
- -0,3 million d'euros pour les éléments libellés en livres sterling ;
- -0,1 million d'euros pour les éléments libellés en zloty polonais.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 9,4 millions d'euros.

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES ACTIFS FINANCIERS DU GROUPE

	31 décembre 2020					31 décembre 2019			
(en millions d'euros)	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Services de Mobilités	Dont Financement des ventes	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Financement des ventes
Actifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	1 468	525	-	-	943	2 015	67	-	1 948
Actifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	21 273	11 962	558	15	8 738	15 112	12 278	72	2 762
Actifs financiers avant couvertures	**22 741**	**12 487**	**558**	**15**	**9 681**	**17 127**	**12 345**	**72**	**4 710**
Couvertures taux variable/fixe (b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Couvertures taux fixe/variable (b')	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Couvertures	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Actifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	1 468	525	-	-	943	2 015	67	-	1 948
Actifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	21 273	11 962	558	15	8 738	15 112	12 278	72	2 762
Actifs financiers après couvertures	**22 741**	**12 487**	**558**	**15**	**9 681**	**17 127**	**12 345**	**72**	**4 710**

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS DU GROUPE

	31 décembre 2020					31 décembre 2019			
(en millions d'euros)	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Services de Mobilités	Dont Financement des ventes	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Financement des ventes
Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	34 580	12 204	251	18	22 107	34 979	7 604	328	27 047
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	28 659	2 377	915	11	25 356	22 552	1 643	583	20 326
Passifs financiers avant couvertures	**63 239**	**14 581**	**1 166**	**29**	**47 463**	**57 531**	**9 247**	**911**	**47 373**
Couvertures taux variable/fixe (b)	10 302	-	-	-	10 302	8 631	95	-	8 536
Couvertures taux fixe/variable (b')	8 583	164	-	-	8 419	8 758	426	-	8 332
Couvertures	**18 885**	**164**	**-**	**-**	**18 721**	**17 389**	**521**	**-**	**16 868**
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	36 299	12 040	251	18	23 990	34 852	7 273	328	27 251
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	26 940	2 541	915	11	23 473	22 679	1 974	583	20 122
Passifs financiers après couvertures	**63 239**	**14 581**	**1 166**	**29**	**47 463**	**57 531**	**9 247**	**911**	**47 373**

B4 Risque actions

L'exposition au risque actions du Groupe 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. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2020.

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 95 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2020.

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 2020, Renault a réalisé des opérations de couverture sur les métaux de base et les métaux précieux dans la limite des seuils validés par le Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire.

Les opérations en cours au 31 décembre 2020 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 21 millions d'euros au 31 décembre 2020.

B6 Risque de crédit client et réseau et risque de contrepartie bancaire

RISQUE CRÉDIT CLIENT DE L'AUTOMOBILE

L'exposition de l'Automobile hors AVTOVAZ 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.

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.

RISQUE CRÉDIT CLIENT, RÉSEAU ET SUR ENGAGEMENTS DONNÉS DU FINANCEMENT DES VENTES

Le Financement des ventes est exposé au risque de crédit client et concessionnaire si ses techniques de gestion des risques sont insuffisantes pour le protéger du défaut de paiement de ses contreparties.

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque et réseaux à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques qui couvrent entre autres le taux de chômage, les faillites d'entreprises, le poids du service de la dette, la croissance des revenus, le revenu disponible des ménages, la rentabilité des concessionnaires et le prix des véhicules d'occasion. Il a un impact significatif sur son activité.

Le niveau de risque de crédit sur les réseaux de concessionnaires est influencé, entre autres, par leur solidité financière, la qualité des garanties et la demande globale véhicules.

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score de crédit et interroge des bases de données externes pour évaluer la qualité des prêts consentis aux particuliers et aux entreprises. Le Groupe utilise également un système de notation interne pour évaluer les prêts aux concessionnaires. Bien que RCI Banque ajuste en permanence sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de marché, une augmentation du risque de crédit augmenterait son coût du risque et ses provisions pour créances irrécouvrables. RCI Banque met en œuvre des procédures détaillées pour assurer le recouvrement des créances incidentées ou en défaut, organise la reprise des véhicules impayés et la vente des véhicules repris. Cependant, rien ne garantit que la politique d'octroi, la surveillance du risque de crédit, les activités de recouvrement ou la reprise des véhicules sont ou seront suffisantes pour éviter un effet défavorable sur ses résultats et sa situation financière.

L'augmentation du risque de crédit augmenterait le coût du risque et les provisions sur créances irrécouvrables et aurait un impact direct sur les résultats financiers de RCI Banque et potentiellement son capital interne.

RISQUE DE CONTREPARTIE BANCAIRE

Du fait de ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de son risque de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement, le Groupe est exposé au risque de contrepartie bancaire.

La gestion du risque de contrepartie bancaire des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée entre les secteurs Automobile et Financement des ventes. Il 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 bancaire.

Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie bancaire sont soumises à un suivi quotidien du respect des limites par contreparties selon des procédures précises. Le Groupe dispose également 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.

Afin de minorer le risque de contrepartie bancaire, 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 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 2020.

DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS CONSTITUÉES EN COUVERTURE DE RISQUES DE CONTREPARTIE

(en millions d'euros)	*Notes*	31 décembre 2019	Dotations ou dotations nettes	Reprises		Autres variations et reclassements	31 décembre 2020
				Utilisées	Non utilisées		
Dépréciations des créances de Financement des ventes	*15*	(848)	(707)	299	154	38	(1 064)
Dont dépréciations des crédits à la clientèle	*15*	*(747)*	*(634)*	*262*	*134*	*34*	*(951)*
Dont dépréciations des crédits au réseau de distribution	*15*	*(101)*	*(73)*	*37*	*20*	*4*	*(113)*
Dépréciations des créances clients de l'Automobile*	*16*	(815)	(120)	6	24	7	(898)
Dépréciations des autres créances	*17*	(339)	96	-	-	28	(215)
Dépréciations des autres actifs financiers	*22*	(5)	(23)	-	-	-	(28)
Provision pour risques et charges (couvrant engagements donnés)	*20*	6	18	(1)	(10)	-	13
TOTAL COUVERTURE DES RISQUES DE CONTREPARTIE		**(2 001)**	**(736)**	**304**	**168**	**73**	**(2 192)**

* *Dont dépréciation des créances commerciales sur l'Iran pour 678 millions d'euros au 31 décembre 2020 (678 millions d'euros au 31 décembre 2019).*

04

4.2.6.6 Flux de trésorerie et autres informations

NOTE 26
FLUX DE TRÉSORERIE

26 - A - Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts

(en millions d'euros)	2020	2019
Dotations nettes relatives aux provisions	353	(115)
Effets nets du non-recouvrement des créances de Financement des ventes	255	67
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	64	23
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	58	33
Coût de l'endettement financier net	337	311
Impôts différés	114	828
Impôts courants	306	626
Autres	26	164
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**1 513**	**1 937**

26 - B - Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts

(en millions d'euros)	2020	2019
Diminution (augmentation) des stocks nets	(112)	165
Diminution (augmentation) des créances clients nettes	338	390
Diminution (augmentation) des autres actifs	212	155
Augmentation (diminution) des fournisseurs	(908)	(161)
Augmentation (diminution) des autres passifs	(722)	665
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT AVANT IMPÔTS	**(1 192)**	**1 214**

26 - C - Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2020	2019
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 500)	(2 086)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs donnés en location immobilisés	(2 508)	(3 035)
TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE	**(4 008)**	**(5 121)**
Décalage de décaissement	(200)	99
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	**(4 208)**	**(5 022)**

NOTE 27

PARTIES LIÉES

27 - A - Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

Le tableau ci-dessous fait état de la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du Directeur général par intérim (2020), des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, devenu le *Board of Management* à compter du 1er janvier 2021. Les sommes sont allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions et comptabilisées en charges de l'exercice.

(en millions d'euros)	2020	2019	Année 2018
Salaire – part fixe	6,5	6,0	5,5
Salaire – part variable	7,4	4,6	7,4
Charges sociales patronales	12,1	8,6	11,1
Retraites complémentaires et indemnités de fin de carrière	2,1	1,1	9,5
Indemnités transactionnelles	9,4	7,8	-
Autres éléments de rémunération	0,2	0,2	0,5
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS IMPACT DE LA LIQUIDATION EN 2019 DU RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET PLANS D'OPTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE	**37,7**	**28,3**	**34,0**
Plans d'options et plans d'actions de performance	3,6	11,3	16,1
TOTAL HORS IMPACT DE LA LIQUIDATION EN 2019 DU RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE	**41,3**	**39,6**	**50,1**
Impact de la liquidation en 2019 du régime de retraite supplémentaire	-	(30,1)	NA
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF	**41,3**	**9,5**	**50,1**

Le montant maximum possible de la rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1,5 million d'euros en 2020 (1,5 million d'euros en 2019).

En 2019, le régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif a fait l'objet d'une liquidation dont les effets comptables sont présentés sur une ligne spécifique dans le tableau ci-dessus afin de faciliter la comparaison entre les différentes périodes.

27 - 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 notes 12 et 13-A.

27 - 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 259 millions d'euros en 2020 (257 millions d'euros en 2019), une créance clients de l'Automobile de 72 millions d'euros, une créance de Financement des ventes de 282 millions d'euros et un engagement de financement de 40 millions d'euros au 31 décembre 2020 (respectivement 53 millions d'euros, 403 millions d'euros et 26 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Le Groupe a bénéficié en 2020 d'un emprunt garanti par l'État auprès d'un pool bancaire dont les caractéristiques sont décrites en note 23-C.

27 - 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 (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 2020, les charges du Groupe Renault auprès de cette société sont d'environ 185 millions d'euros (255 millions d'euros en 2019).

Dans la situation financière du Groupe Renault au 31 décembre 2020, les soldes des transactions entre cette société et le Groupe Renault se traduisent principalement par des créances d'exploitation pour 116 millions d'euros (120 millions d'euros au 31 décembre 2019) et des dettes d'exploitation pour 61 millions d'euros (59 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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).

28 - A - Hors bilan – Engagements donnés et passifs éventuels

A1 Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019
Engagements de financement en faveur de la clientèle [1]	2 437	2 583
Commandes fermes d'investissements	984	1 572
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués	4	2
Avals, cautions, garanties et autres engagements [2]	970	696

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les trois mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 2 328 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2 488 millions d'euros au 31 décembre 2019).

(2) Les autres engagements comprennent notamment les garanties données aux administrations et les engagements de souscription de titres, ainsi que les engagements de locations sur des contrats en dehors du champ de la norme IFRS 16 ou exemptés du traitement prescrit par IFRS 16.

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.

A2 Passifs éventuels

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. Des passifs d'impôts sont constatés par voie de provision en cas d'incertitudes relatives à la détermination des impôts.

La société RESA (Renault España SA) a reçu une notification de redressement fiscal au titre des prix de transfert pour un montant de 212 millions d'euros fin 2020 que le Groupe Renault conteste. Une procédure de règlement amiable entre la France et l'Espagne sera lancée en 2021. Aucune provision n'a été comptabilisée au titre de cette notification, dans la mesure où le Groupe estime que la probabilité d'avoir gain de cause est forte. Un montant de dépôt de garantie de 135 millions d'euros a été versé auprès de l'administration fiscale espagnole en décembre 2020 qui est comptabilisé en actifs financiers non courants et présenté dans les flux d'investissement (Diminution (Augmentation) des prêts de l'Automobile) dans le tableau de flux de trésorerie consolidé. Un autre versement de 77 millions d'euros devrait intervenir dans le premier trimestre 2021 et sera comptabilisé de la même façon.

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 2020, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

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 2020 portent sur des ententes ou les niveaux d'émission des véhicules en Europe.

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 a fait appel de cette décision. Le Groupe estime 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. Notre demande de suspension du paiement avait été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. Le tribunal a décidé le 21 octobre 2020 d'annuler en totalité la décision de l'Autorité de la concurrence italienne (AGCM). L'Autorité de la concurrence a fait appel de ce jugement le 23 décembre 2020. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

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, le 12 janvier 2017 sur demande du Parquet de Paris. 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 2020 (comme au 31 décembre 2019).

Dans le cadre de la procédure de renvoi préjudiciel relative à un autre constructeur automobile, la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) a rendu son arrêt interprétatif le 17 décembre 2020. Cette interprétation s'impose aux juridictions nationales. Les éventuelles conséquences sur les suites de la procédure en cours ne peuvent être estimées de façon fiable à ce stade et aucune provision au titre de ces procédures n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

Les sociétés du Groupe sont, par ailleurs, soumises aux réglementations applicables en termes d'émission de CO_2 principalement au sein de l'Union européenne, mais aussi notamment en Chine, en Suisse ou en Corée du Sud. Renault a confirmé dans un communiqué de presse du 4 janvier 2021 avoir atteint ses objectifs CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*) sur le véhicule particulier et le véhicule utilitaire sur 2020, sous réserve de la validation par la Commission européenne dans les prochains mois.

Environ 70 % des ventes du Groupe sont soumises à ce type de réglementation. Le respect de l'objectif européen d'un CAFE par constructeur de 95 g de CO_2/km en 2020 a été confirmé sur l'ensemble des immatriculations de l'année 2020, bien que sur le 1er semestre 2020, la moyenne des émissions de CO_2 des véhicules immatriculés ait été supérieure au seuil de 95 g.

Les sociétés du Groupe sont, par ailleurs, 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.

28 - B - Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	2020	2019
Avals, cautions et garanties	2 949	2 671
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués (1)	2 749	3 790
Engagements de reprise (2)	5 452	4 832
Autres engagements	44	43

(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 2 708 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 727 millions d'euros à fin décembre 2019). En outre, AVTOVAZ a reçu 14 millions d'euros de droits sur des biens immobiliers et de droits de propriété pour garantir des prêts et 26 millions d'euros de droits sur des véhicules pour garantir des créances clients (respectivement 13 millions d'euros et 49 millions d'euros au 31 décembre 2019).

(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 25-B1.

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 7.3.1 du Document d'enregistrement universel relatif à 2020.

NOTE 30
ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la suite de l'approbation du Conseil d'administration, Luca de Meo, CEO du Groupe Renault, a présenté le 14 janvier 2021 Renaulution, un nouveau plan stratégique qui vise à réorienter la stratégie du Groupe Renault de la course au volume à la création de valeur et qui est structuré en trois phases lancées en parallèle :

- la phase « Résurrection », qui s'étendra jusqu'en 2023, se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités ;
- la phase « Rénovation », qui se poursuivra jusqu'en 2025, verra le renouvellement et l'enrichissement des gammes, contribuant à la rentabilité des marques ;
- la phase « Révolution », qui démarrera en 2025, fera basculer le modèle économique du Groupe vers la technologie, l'énergie et la mobilité, faisant du Groupe Renault un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.

NOTE 31
SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

31 - A - Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Renault SA	**France**	**Société consolidante**	**Société consolidante**
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
France			
Renault s.a.s	France	100	100
ACI Le Mans	France	100	100
ACI Villeurbanne	France	100	100
Renault Média Ventures [2]	France	-	100
Carizy	France	98	96
Fonderie de Bretagne	France	100	100
Ingénierie de la division des véhicules électriques (I-DVE)	France	100	100
Ingénierie de la division des véhicules utilitaires	France	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Développement Industr. et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Mobility As an Industry [4]	France	-	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
Renault Venture Capital	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 – SAA	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
Société immobilière d'Épone	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
Renault SW Labs [1]	France	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
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espagne 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

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Companhia Aveirense de Componentes Para a Industria Automovel SA (CACIA)	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et sa filiale	Portugal	100	100
Renault Ceska Republica	République tchèque	100	100
Grigny UK Ltd.	Royaume-uni	100	100
Renault Sport Racing Limited	Royaume-uni	90	90
Renault UK	Royaume-uni	100	100
Renault Slovensko	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 Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA	Suisse	100	100
Amériques			
Renault Argentina et ses filiales	Argentine	100	100
Renault Do Brasil Comercio & Participaçoes Ltda	Brésil	100	100
Renault Do Brasil SA	Brésil	100	100
Cormecanica	Chili	100	100
Renault Centro de Servicios Compartidos s.a.s	Colombie	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de CV	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique			
Renault Algérie	Algérie	100	100
Vehicule Distributors Australia	Australie	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
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	97	97
Renault Treasury Services PTE Ltd.	Singapour	100	100
Chine			
Jiangxi Jiangling Motors Electric Vehicles Co. (JMEV)	Chine	50	50
Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicles Sales&Marketing Co. (JMEVS)	Chine	50	50
Kunming Furui Electric Vehicles Sales Service Co. (KFEVS) (1)	Chine	50	-
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Eurasie			
Renault-Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Automobile 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
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Diac SA	France	100	100
Diac Location SA	France	100	100
RCI Banque SA et ses filiales	France	100	100
Europe			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services SA	Belgique	100	100
AUTOFIN	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 Bank UK Limited	Royaume-Uni	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100
Amériques			
Courtage SA	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera SA	Argentine	60	60
Administradora De Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Banco RCI Brasil SA	Brésil	60	60
RCI Brasil Serviços e Participaçoes Ltda	Brésil	100	100
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
RCI Colombia SA Compania de Financiamiento	Colombie	51	51
RCI Servicios Colombia SA	Colombie	100	100
Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique			
RCI Financial Services Korea	Corée du Sud	100	100
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 SA	Roumanie	100	100
LLC RNL LEASING	Russie	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
AVTOVAZ			
Europe			
LADA International Ltd.	Chypre	68	68
Alliance Rostec Auto B.V.	Pays-Bas	68	68
Eurasie			
SOAO Minsk-Lada	Biélorussie	38	38
PAO AVTOVAZ	Russie	68	68
LLC Lada Izhevsk	Russie	68	68
OOO PSA VIS-AVTO	Russie	68	68
OOO PPPO	Russie	68	68
AO Lada-Imidzh	Russie	68	68
AO Lada-Servis	Russie	68	68
OAO Izh-Lada	Russie	68	68
AO ZAK	Russie	68	68
AO Piter-Lada	Russie	61	61
AO Samara-Lada	Russie	48	48
AO Yakhroma-Lada	Russie	59	59
AO Lipetsk-Lada	Russie	45	45
AO Oka-Lada	Russie	59	59
AO STO komsomolskaya	Russie	53	53
AO Tyumen-Lada	Russie	68	68
AO Tsentralnaya STO	Russie	68	68
AO JarLadaservis	Russie	64	64
AO Avtosentr-Togliatti-VAZ	Russie	34	34
AO Bryansk Lada	Russie	51	51
OOO LIN	Russie	68	68
AO Kostroma-Lada-Servis	Russie	68	65
AO Kursk-Lada	Russie	49	49
OOO Lada Sport	Russie	68	68
AO Saransk-Lada	Russie	61	61
AO Cheboksary-Lada	Russie	59	63
OOO Sockultbit-AVTOVAZ	Russie	68	68
AO Lada Zapad Togliatti (3)	Russie	68	68
JV Systems	Russie	68	68
Autres filiales d'AVTOVAZ	Russie	34 à 68	34 à 68
SERVICES DE MOBILITÉ			
France			
Class & Co. s.a.s (1)	France	100	-
Glide.io (1)	France	100	-
Renault Mobility As an Industry (4)	France	100	-
Europe			
Coolnagour Limited t/a iCabbi et ses filiales (1)	Irlande	78	-
Flit Technologies Ltd. et ses filiales (1)	Royaume-Uni	70	-

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2020 (note 3-A).
(2) Entités cédées et sorties du périmètre de consolidation en 2020.
(3) Entité précédemment mise en équivalence.
(4) Changement de périmètre en 2020.

31 - 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 2020	31 décembre 2019
Renault-Nissan Technology & Business Centre India Private Limited (RNTBCI)*	Inde	67	67

* *Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société indienne RNTBCI.*

31 - C - Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	49
Tokai 2 GmbH	Allemagne	15	15
EGT New Energy Automotive Company Ltd.	Chine	25	25
Dongfeng Renault Automotive Company (2)	Chine	-	50
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company Ltd.	Chine	49	49
Boone Comenor	France	33	33
Alliance Mobility Company France	France	50	50
Indra Investissements s.a.s	France	50	50
Les Éditions Croque Futur et filiales (2)	France	-	35
Tokai 1	France	15	15
Renault-Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Alliance Mobility Company Japan	Japon	50	50
Groupe Nissan	Japon	44	44
Alliance Ventures B.V.	Pays-Bas	40	40
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (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
Bank Austria Renault-Nissan B.V.	Pays-Bas	30	30
RN Bank	Russie	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50
AVTOVAZ			
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	34	34
CSC ARMENIA-LADA	Arménie	34	34
SERVICES DE MOBILITÉ			
Car Sharing Mobility Services sl (1)	Espagne	50	20

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2020 (note 3-A).
(2) Entités cédées et sorties du périmètre de consolidation en 2020.

En application du règlement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des Normes Comptables françaises, le Groupe met à disposition des tiers sur son site Internet group.renault.com (Finance/Informations financières/Documents et publications) à compter de la mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2020 :

- 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).

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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 la Compliance.

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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Évaluation des titres de participation

Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2020 pour un montant net de 14 296 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 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 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 :

- contrôler, pour ces sociétés, que la quote-part globale de capitaux propres représentative des titres concorde avec les capitaux propres retenus pour la consolidation ;
- examiner les ajustements opérés, le cas échéant, par la Société pour tenir compte des pertes de valeurs éventuellement constatées dans les comptes consolidés à l'issue des tests de valeur réalisés par la Société.

Pour la participation de Renault dans Nissan :

- apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de valeur réalisé s'agissant de 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 automobile.

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. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considérés susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre Société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

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 du 19 juin 2020 pour le cabinet MAZARS.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG SA était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la première année.

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 la Compliance 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 la Compliance

Nous remettons un rapport au Comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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 la Compliance 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 la Compliance 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 la Compliance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 24 février 2021

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit Département de KPMG S.A.	MAZARS
Bertrand Pruvost	Loïc Wallaert

4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

En application de l'article R. 255-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec l'État français, actionnaire de votre Société

Personnes concernées

MM. Thomas Courbe et Martin Vial, administrateurs de votre Société représentant l'État français.

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'État français dont l'objet est d'encadrer l'exercice des droits de vote attachés aux actions Renault détenues par l'État français.

Modalités

En application de l'autorisation conférée par votre Conseil d'administration le 4 février 2016, votre Société a signé avec l'État français un Accord de Gouvernance aux termes duquel les droits de vote attachés aux actions de l'État 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 à 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'État 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 la distribution de dividendes, à la nomination, au renouvellement et à la révocation des administrateurs représentant l'État français, à la cession d'actifs significatif de votre Société, aux conventions réglementées non approuvées par les représentants de l'État français et au rachat d'actions à des actionnaires identifiés.

A contrario, l'État français 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 l'octroi ou le renouvellement de délégations courantes aux organes de direction de votre Société, dont les modalités sont conformes à la pratique existante de celle-ci, l'attribution de stock-options, d'actions de performance ou de titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre Groupe, 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 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 et le franchissement du seuil de 15 % du capital ou des droits 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 et est 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 (« Nissan »)

Personnes concernées

M^me^ Yu Serizawa et M. Joji Tagawa, administrateurs de votre Société nommés sur proposition de la société Nissan.

« 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 Mater Agreement* » a été signé le 29 avril 2005 et soumis à l'approbation de votre 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 la société RNBV et, en conséquence, les modalités de vote au sein de son Directoire. Cet avenant a été soumis à l'approbation de votre Assemblée générale du 30 avril 2013.

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 la société Nissan relatif à la gouvernance de cette dernière et constituant un troisième avenant au « *Restated Alliance Master Agreement* ». Aux termes de ce troisième avenant, votre Société s'est engagée (i) à voter en faveur des résolutions proposées par le Conseil d'administration de la société Nissan à l'Assemblée générale de cette dernière pour la nomination, la révocation et la rémunération des membres de son Conseil d'administration (autres que les administrateurs nommés sur proposition de votre Société), (ii) à ne pas soumettre à l'Assemblée générale de la société Nissan de résolution qui n'aurait pas été approuvée par son Conseil d'administration, et (iii) à ne pas voter en faveur d'une résolution qui n'aurait pas été autorisée par le Conseil d'administration de la Société Nissan. Pour ces résolutions, votre Société reste libre de voter comme elle l'entend ; toutefois, dans l'hypothèse où votre Société ne se conformerait pas à son engagement, la société Nissan aurait la faculté d'acquérir des actions Renault sans accord préalable de votre Conseil d'administration, nonobstant les stipulations du « *Restated 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 votre Assemblée générale du 29 avril 2016.

Avec les sociétés Nissan Motor Co. Ltd (« Nissan »), Daimler AG et Renault-Nissan B.V. (« RNBV »)

Personnes concernées

M^me^ Yu Serizawa et M. Joji Tagawa, administrateurs de votre Société nommés sur proposition de la société Nissan.

« Master Cooperation Agreement »

Le 6 avril 2010, votre Société et les sociétés Nissan Motor Co. Ltd., Daimler AG et 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 votre Assemblée générale du 30 avril 2014.

En octobre 2016, Nissan Motor Co. Ltd. a acquis 34 % du capital de Mitsubishi Motors Corporation.

Lors de sa séance du 15 juin 2018, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un deuxième avenant au « *Master Cooperation Agreement* » ayant pour objet la participation de Mitsubishi Motors Corporation à la coopération. La signature de ce deuxième avenant le 3 octobre 2018 a été approuvée par votre Assemblée générale du 12 juin 2019.

Le « *Master Cooperation Agreement* » et ses avenants continuent de produire leurs effets entre les parties.

Paris-La Défense, le 24 février 2021

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit Département de KPMG S.A.	MAZARS
Bertrand Pruvost	Loïc Wallaert

4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

4.4.1 États de synthèse

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2020	2019
Charges d'exploitation	(61)	(47)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	7	(11)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(54)**	**(58)**
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	124	751
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	282	(260)
PRODUITS ET CHARGES LIES AUX PARTICIPATIONS (NOTE 4.4.2.3)	**406**	**491**
Différences positives de change	12	2
Différences négatives de change	(1)	(1)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	1	0
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 4.4.2.4)	**12**	**1**
Intérêts perçus et autres produits assimilés	0	0
Intérêts et charges assimilées	(189)	(122)
Reprises de provisions et transferts de charges	0	6
Dotations financières aux amortissements et provisions	(8)	(16)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4.4.2.5)	**(197)**	**(132)**
RÉSULTAT FINANCIER	**221**	**360**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**167**	**302**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4.4.2.6)	**(406)**	**1**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 4.4.2.7)	**100**	**80**
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**(139)**	**383**

BILAN ACTIF

	2020			2019
(en millions d'euros)	Brut	Amortis. et provisions	Net	Net
Participations évaluées par équivalence	7 483		7 483	11 335
Autres participations et immobilisations financières (note 4.4.2.8)	6 813		6 813	6 813
Créances rattachées à des participations (note 4.4.2.9)	17 838		17 838	12 740
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**32 134**	**0**	**32 134**	**30 888**
ACTIF IMMOBILISÉ	**32 134**	**0**	**32 134**	**30 888**
CRÉANCES (NOTE 4.4.2.11)	**359**		**359**	**432**
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 4.4.2.10)	**264**	**2**	**262**	**326**
DISPONIBILITÉS	**24**		**24**	**76**
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 4.4.2.11)	**223**		**223**	**202**
TOTAL ACTIF	**33 004**	**2**	**33 002**	**31 924**

BILAN PASSIF

(en millions d'euros)	2020	2019
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Écart d'équivalence	1 667	5 520
Réserves légale et réglementées	113	113
Report à nouveau	9 248	8 864
Résultat de l'exercice	(139)	383
CAPITAUX PROPRES (NOTE 4.4.2.12)	**16 798**	**20 789**
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 4.4.2.13)	**130**	**130**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 4.4.2.14)	**258**	**319**
Emprunts obligataires	6 718	6 310
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4 403	442
Emprunts et dettes financières divers	3 942	3 214
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 4.4.2.15)	**15 063**	**9 966**
AUTRES DETTES (NOTE 4.4.2.16)	**700**	**692**
INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME (NOTE 4.4.2.17)	**33**	**10**
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 4.4.2.18)	**20**	**18**
TOTAL PASSIF	**33 002**	**31 924**

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2020	2019
Capacité d'autofinancement (note 4.4.2.21)	(18)	595
Variation du besoin en fonds de roulement	90	241
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**72**	**836**
Variation nette des autres participations	(154)	
Variation nette des prêts	(5 107)	(863)
Variation nette des valeurs mobilières de placement	60	56
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(5 201)**	**(807)**
Émissions d'emprunts obligataires	1 000	1 557
Remboursements d'emprunts obligataires	(553)	(563)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	4 667	69
Dividendes versés aux actionnaires		(1 035)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(34)	(15)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS	**5 080**	**13**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**73**	**31**
Variation de la trésorerie	(49)	42
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE*	**24**	**73**

* *Dont 3 millions d'euros de découvert bancaire en 2019, pas de découvert bancaire en 2020.*

4.4.2 Annexe aux comptes annuels

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2020, dont le total est de 33 002 millions d'euros et au Compte de Résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, qui dégage une perte de 139 millions d'euros.

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2020.

Les comptes de l'exercice 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Renault SA le 18 février 2021.

Les comptes de la société Renault SA sont inclus dans les comptes consolidés du Groupe Renault.

4.4.2.1 Événements majeurs de l'exercice

À l'issue du processus de sélection mené par le Comité de la gouvernance et des rémunérations, le Conseil d'administration, réuni le 28 janvier 2020 sous la présidence de M. Jean-Dominique Senard, a décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA, et de Président de Renault s.a.s, avec effet à compter du 1er juillet 2020.

Mme Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA par intérim, a assumé ses fonctions jusqu'à l'entrée en fonction de M. Luca de Meo. Par ailleurs, le Conseil d'administration a donné un avis favorable à sa nomination aux fonctions de Directeur général adjoint de Renault SA, à compter du 1er juillet 2020.

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie en Chine qui s'appuie sur deux principaux piliers : les véhicules électriques et les véhicules utilitaires, le Groupe Renault a conclu un accord avec Dongfeng Motor Corporation en vertu duquel Renault SA transfère ses actions DRAC à Dongfeng pour 1 yuan. La DRAC a cessé ses activités liées à la marque Renault à compter du 1er avril 2020.

La cession a eu lieu le 30 avril 2020, cette opération a généré une perte de 155 millions d'euros.

L'exercice de Nissan clos le 31 mars 2020 s'est soldé par une perte de -5 589 millions d'euros (-671,2 milliards de yens) et Renault SA n'a pas encaissé de dividendes de la part de Nissan au cours de l'exercice 2020.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 apparue au premier trimestre 2020 et qui s'est poursuivie sur tout l'exercice, le marché automobile mondial a subi un repli de 14,2 % par rapport à l'exercice 2019. Afin de protéger ses salariés, et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements, le Groupe Renault a suspendu ses activités commerciales et de production dans la plupart des pays au cours du mois de mars. Par ailleurs, pratiquement tous les salariés non affectés à la production et à la commercialisation ont télétravaillé au cours des périodes de confinement et des mesures de chômage partiel ont été mises en place. La reprise de l'activité de production et de commercialisation a commencé principalement en mai 2020 dans le respect des mesures de déconfinement mises en place par les gouvernements des pays dans lesquels le Groupe Renault est présent. Un 2e confinement a été mis en place dans divers pays dont la France au cours du 2e semestre 2020 ainsi que des mesures de couvre-feu qui ont également eu des effets négatifs sur notre activité.

L'Assemblée générale du 19 juin 2020, a décidé, sur proposition du Conseil d'administration, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

Le 20 mai 2020, Renault SA a signé une convention d'ouverture de crédit d'un montant total maximum de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français.

Les principales caractéristiques de cette convention de crédit sont :

- un montant total maximum de 5 milliards d'euros, pouvant être tiré en tout ou partie et en une ou plusieurs fois d'ici le 31 décembre 2020 ;
- une maturité initiale de chaque tirage de 12 mois, avec faculté de proroger la maturité de 3 années supplémentaires, avec un profil de remboursement par tiers ;
- une garantie de l'État français à hauteur de 90 % du montant total emprunté ;
- un taux de chaque tirage indexé sur l'Euribor 12 mois pour la première année, puis l'Euribor 6 mois pour les éventuelles prorogations ;
- un remboursement anticipé après l'éventuelle prorogation possible en cours de vie des tirages, pour un nominal d'au moins 500 millions d'euros ;
- un pool bancaire composé de cinq banques : BNP Paribas, Crédit Agricole, HSBC France, Natixis et Société Générale.

Renault SA a réalisé trois tirages pour un total de 4 milliards d'euros en trois tranches de respectivement 2 milliards d'euros (tirage effectué le 5 août 2020), 1 milliard d'euros (tirage effectué le 22 septembre 2020), et 1 milliard d'euros (tirage effectué le 23 décembre 2020). Au 31 décembre 2020, le montant de 1 milliard d'euros non tiré n'est plus disponible.

En novembre, Renault SA a émis un nouvel emprunt obligataire d'un nominal de 1 milliard d'euros.

À la date du 31 décembre 2020, Renault SA dispose d'une trésorerie et de sources de financement suffisantes pour justifier la continuité d'exploitation pour les 12 prochains mois et a démontré sa capacité à émettre de la dette sur le second semestre.

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 autodétenues, 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 autodétenues 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 ANC 2014-03. 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 cours 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.

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)	2020	2019
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.		579
Dividendes reçus de Daimler	15	54
Dividendes reçus de Renault s.a.s		23
Dividendes reçus de Dacia	44	52
Intérêts des prêts	65	43
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	282	(260)
TOTAL	**406**	**491**

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

Suite à la cession à Dongfeng Motor Corporation des titres Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), la dépréciation a été reprise pour un montant de 282 millions d'euros. La sortie des titres pour -282 millions d'euros et la soulte de -122 millions d'euros versée à Dongfeng Motor Corporation ont été comptabilisées en résultat exceptionnel, un abandon de créance de 33 millions d'euros a été constaté en autres charges financières suite au remboursement par Renault SA d'un prêt contracté par la DRAC. L'opération se solde par une perte de -155 millions d'euros constatée dans les comptes au 31 décembre 2020.

4.4.2.4 Produits et charges liés au change

Le résultat de change de 2020 s'élève à 12 millions d'euros (1 million d'euros en 2019).

Il est constitué par les éléments suivants :

- un gain de change de 2 millions d'euros sur les billets de trésorerie principalement en livre sterling et dollar US ;
- un gain de change de 10 millions d'euros lié au remboursement de l'emprunt Samouraï 19.

4.4.2.5 Autres produits et charges financiers

En 2020, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 197 millions d'euros de pertes (132 millions d'euros de pertes en 2019) comprennent principalement les intérêts versés et autres charges assimilées pour 189 millions d'euros, une dotation pour dépréciation de 4 millions d'euros des titres d'autocontrôle.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Intérêts courus nets après *swaps* sur emprunts obligataires*	(78)	(66)
Intérêts courus nets après *swaps* sur emprunts auprès des établissements de crédit	(9)	(4)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(24)	(19)
Intérêts courus sur titres participatifs	(20)	(20)
Autres charges financières	(34)	-
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(24)	(13)
TOTAL	**(189)**	**(122)**

* *Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 78 millions d'euros (66 millions d'euros en 2019), il n'y a pas d'intérêts courus et reçus sur les swaps en 2020, ni en 2019.*

En 2020, les 78 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 16 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 44 émis le 5 mars 2014 ;
- 15 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 53 émis le 28 septembre 2018 ;
- 12,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 54 émis le 24 juin 2019 ;
- 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 ;
- 7 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 52 émis le 18 avril 2018 ;
- 6 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 55 émis le 4 octobre 2019 ;
- 2 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 57 émis le 25 novembre 2020 ;
- 1 million 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 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samouraï 21 émis le 3 juillet 2018 ;

Les intérêts courus du Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant 6 millions d'euros au 31 décembre 2020 sont inclus dans les intérêts courus nets sur emprunts auprès des établissements de crédit.

Les autres charges financières sont principalement constituées d'un abandon de créance vis-à-vis de la DRAC correspondant au remboursement par Renault SA d'un prêt contracté par la DRAC pour 33 millions d'euros.

4.4.2.6 Résultat exceptionnel

En 2020, Renault SA a enregistré un résultat exceptionnel de -406 millions d'euros résultant principalement de la sortie des titres DRAC pour -282 millions d'euros, charge compensée par la reprise de la dépréciation des titres constatée en résultat financier, et de la soulte comptabilisée en charges exceptionnelles d'un montant de 122 millions d'euros versée à Dongfeng dans le cadre de l'opération de transfert des titres. L'opération se solde par une perte de -155 millions d'euros constatée dans les comptes au 31 décembre 2020.

Il n'y a pas eu d'opération exceptionnelle en 2019.

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 2020 qui s'élève à -2 597 millions d'euros.

En 2020, 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 2020 s'élève à 103 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	167	55	(55)			0	112	167
Résultat exceptionnel	(406)	(87)	87			0	(319)	(406)
Intégration fiscale		(103)				(103)		103
Dotations/provisions		1				1		(1)
Autres		2				2		(2)
TOTAL	**(239)**	**(132)**	**32**			**(100)**	**(207)**	**(140)**

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

	2020		2019		Variations	
(en millions d'euros)	Actif (1)	Passif (2)	Actif (1)	Passif (2)	Actif	Passif
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	17	68	6	55	11	13
TOTAL	**17**	**68**	**6**	**55**	**11**	**13**

(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)	0
TOTAL VALEURS BRUTES	**7 095**	**(282)**	**6 813**
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(282)	282	0
TOTAL NET	**6 813**	**0**	**6 813**

Dans le cadre de la nouvelle stratégie du Groupe Renault en Chine, Renault SA a cédé la totalité de sa participation dans la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC) à Dongfeng Motor Corporation.

L'intégralité de la provision pour dépréciation des titres de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC) a été reprise dans le cadre de l'opération de cession des titres à Dongfeng Motor Corporation, cf. notes 4.4.2.3 et 4.4.2.6.

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 57,79 euros au 31 décembre 2020 soit 951 millions d'euros (49,37 euros au 31 décembre 2019 soit 812 millions d'euros).

En 1999, Renault SA a pris une participation dans la société Nissan Motor Co. Ltd. Au 31 décembre 2020, 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 560 yens (4,43 euros) au 31 décembre 2020 soit 8 115 millions d'euros (636 yens (5,22 euros) au 31 décembre 2019 soit 9 562 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*	9		(9)	0
Prêts	12 731	8 585	(3 478)	17 838
TOTAL VALEURS BRUTES [(1)]	**12 740**	**8 585**	**(3 487)**	**17 838**
Provisions pour dépréciation	0	0	0	0
TOTAL NET	**12 740**	**8 585**	**(3 487)**	**17 838**
(1) Dont part à moins d'un an	*12 728*			*17 827*
Dont part à plus d'un an	*11*			*11*

* *Net des réévaluations de change*

Les prêts comprennent :

- 8 933 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (7 468 millions d'euros en 2019) ;
- 8 086 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (4 463 millions d'euros en 2019) ;
- 700 millions d'euros auprès de RCI dans le cadre d'une convention de gage-espèces (700 millions d'euros en 2019) ;
- 90 millions de prêt à RTM (90 millions d'euros en 2019).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.10 Valeurs mobilières de placements

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA autodétenus pour 262 millions d'euros.

La variation des titres autodétenus 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	4 548 736	1 280 537	1 270 000				4 538 199
Actions affectées	322	(101)	41	(4)			258
Actions non affectées	5						5
MONTANT BRUT *(en millions d'euros)*	**327**	**(101)**	**41**	**(4)**			**263**
DÉPRÉCIATION *(en millions d'euros)*	**(1)**			**4**	**(4)**	**0**	**(1)**
TOTAL *(en millions d'euros)*	**326**	**(101)**	**41**	**0**	**(4)**	**0**	**262**

Les levées d'option et attribution correspondent principalement à l'attribution définitive du Plan 23 non-résidents pour 295 310 actions et du Plan 24 résidents pour 979 206 actions.

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.

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.

En 2020, de nouveaux plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en place portant sur 1 440 milliers d'actions. La période d'acquisition des droits est de 3 ans sans période d'incessibilité des actions et sans distinction entre résidents et non-résidents.

A. Variation du nombre d'options et de droits d'attributions 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
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1er janvier 2020	**102 987**	**37**		**4 343 329**
Attribuées				1 443 615
Options levées ou droits définitivement acquis	(471) (1)		50 (2)	(1 280 066) (3)
Options annulées	(102 516) (1)	37		(92 604)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2020	**0**	**37**		**4 414 274**

(1) Les options levées ou perdues en 2020 correspondent au plan 20 attribués en 2012.
(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.
(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent au plan 23 non-résident attribué en 2016, au plan 24 résident attribué en 2017.

B. Plans d'options de souscription et d'achats d'actions

Il n'y a plus de plans actifs au 31 décembre 2020, la période d'acquisition de 4 ans du plan 20 est arrivée à échéance en décembre 2020.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Options restant à lever au 31 décembre 2020	Période d'exercice
Plan 20	Option d'achat	13 décembre 2012	37,43	0	13 décembre 2016- 12 décembre 2020
TOTAL				**0**	

C. Plans d'attribution d'actions de performance

Pour les plans 23 à 25, 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 de 1 an.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

À partir du plan 26, la période d'acquisition est de 3 années sans période de conservation pour les résidents fiscaux français et étrangers.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2020	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 23	Actions de performance	29 avril 2016	-	29 avril 2020	Néant
			-	9 février 2020	9 février 2020-9 février 2021
Plan 24	Actions de performance	9 février 2017	271 300	9 février 2021	Néant
			1 054 009	15 février 2021	15 février 2021-15 février 2022
Plan 25	Actions de performance	15 février 2018	262 950	15 février 2022	Néant
Plan 26	Actions de performance	12 juin 2019	1 392 700	12 juin 2022	Néant
Plan 27	Actions de performance	13 février 2020	1 433 315	13 février 2023	Néant
TOTAL			**4 414 274**		

* *Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2020.*

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 198 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 247 millions d'euros en 2019) dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s en 2012 ;
- des créances fiscales :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Créances fiscales				
CIR : Crédit Impôt Recherche	156	143	(172)	127
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	0			0
Autres créances fiscales	29	6	(1)	34
TOTAL VALEURS BRUTES*	**185**	**149**	**(173)**	**161**
TOTAL NET	**185**	**149**	**(173)**	**161**
* *Dont part à moins d'un an*	*7*			*9*
Dont part à plus d'un an	*179*			*152*

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 143 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement par les cessions de créances du Crédit Impôt Recherche 2019 pour 164 millions d'euros et le remboursement par l'état du solde du Crédit d'Impôt Recherche 2016.

Aucune dépréciation au titre des créances fiscales n'a été constatée fin 2020.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- 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 pour 4 millions d'euros, et de 177 millions d'euros d'écart de change réalisé lors des remboursements d'emprunts en yens utilisés dans le cadre de la couverture Nissan et comptabilisé dans un compte de différence d'évaluation sur instruments de trésorerie.

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Autres comptes d'actifs				
Charges à répartir	12	17	(3)	26
Primes de remboursement sur obligations	20		(4)	16
Écart de conversion actif	170	98	(87)	181
TOTAL*	**202**	**115**	**(94)**	**223**
* *Dont part à moins d'un an*	*177*			*201*
Dont part à plus d'un an	*25*			*22*

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 2019	Distribution	Résultat 2020	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	5 520				(3 853)	1 667
Réserves légales et réglementées	113					113
Report à nouveau	8 864	383				9 248
Résultat de l'exercice	383	(383)		(139)		(139)
TOTAL	**20 789**	**0**	**0**	**(139)**	**(3 853)**	**16 798**

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 1 780 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La variation de l'écart d'équivalence est constituée de l'évolution de la valeur des titres Renault s.a.s évalué par équivalence pour -3 828 millions d'euros, de celle des titres Dacia évalué par équivalence pour -19 millions d'euros et de celle des titres Sofasa pour -6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, 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	28,61 %
Salariés	14 380 361	4,86 %	24 377 299	7,86 %
Autocontrôle	4 538 199	1,53 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	15 741 908	5,07 %
Autres	178 890 075	60,49 %	181 368 881	58,46 %
TOTAL	**295 722 284**	**100 %**	**310 263 918**	**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 2020, 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 373,65 euros au 31 décembre 2020 (557 euros au 31 décembre 2019).

La rémunération 2020 de 20 millions d'euros (20 millions d'euros en 2019) 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	1		(1)		0
Provisions pour charges*	318	44	(101)	(6)	255
Autres provisions pour risques	0	3			3
TOTAL	**319**	**47**	**(102)**	**(6)**	**258**
* *Dont part à moins d'un an*	*103*				*117*
Dont part à plus d'un an	*216*				*141*

Une provision pour charge de 255 millions d'euros (318 millions en 2019) a été constituée suite à la décision d'attributions 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 198 millions d'euros (247 millions d'euros en 2019).

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 Emprunts et dettes financières

A. Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élèvent à 6 718 millions d'euros au 31 décembre 2020 (6 310 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Sur l'année 2020, les principales évolutions sont :

- le 13 avril 2020, remboursement de l'emprunt obligataire (EMTN 50) émis le 11 avril 2017, d'une durée de 3 ans, pour un nominal de 7 milliards de yens et un coupon de 0,5138 % ;
- le 6 juillet 2020, remboursement de l'emprunt obligataire (Samouraï 19) émis le 29 juin 2017, d'une durée de 3 ans, pour un nominal de 63,4 milliards de yens et un coupon de 0,36 % ;
- l'émission le 25 novembre 2020 d'un emprunt obligataire (EMTN 57) d'une durée de 5,5 ans pour un montant nominal de 1 milliard d'euros et un coupon de 2,375 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

	31 décembre 2020						
(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	6 679	809	218	895	757	1 750	2 250
Intérêts courus	39	39					
TOTAL	**6 718**	**848**	**218**	**895**	**757**	**1 750**	**2 250**

	31 décembre 2019						
(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	6 274	577	821	218	900	758	3 000
Intérêts courus	36	36					
TOTAL	**6 310**	**613**	**821**	**218**	**900**	**758**	**3 000**

VENTILATION PAR DEVISE

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	5 988	6 264	4 986	5 621
Yens	730	454	1 324	689
TOTAL	**6 718**	**6 718**	**6 310**	**6 310**

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	6 718	6 661	6 310	6 253
Taux variable		57		57
TOTAL	**6 718**	**6 718**	**6 310**	**6 310**

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 4 403 millions d'euros au 31 décembre 2020 (442 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Sur l'année 2020, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 24 avril 2020 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 95 millions d'euros ;
- la souscription le 17 juillet d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant de 50 millions d'euros ;
- le tirage le 5 août 2020 d'un montant de 2 milliards d'euros du Prêt Garanti par l'État (PGE) ;
- le tirage le 22 septembre 2020 d'un montant de 1 milliard d'euros du Prêt Garanti par l'État (PGE) ;
- le tirage le 23 décembre 2020 d'un montant de 1 milliard d'euros du Prêt Garanti par l'État (PGE).

VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

	31 décembre 2020				
(en millions d'euros)	TOTAL	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans
Valeur nominale	4 390	75	1 345	1 420	1 550
Intérêts courus	13	13			
TOTAL	**4 403**	**88**	**1 345**	**1 420**	**1 550**

Renault SA a procédé le 2 juin 2020 à l'ouverture, auprès d'un pool bancaire composé de cinq banques, d'une ligne de crédit d'un montant maximal de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français à hauteur de 90 % du montant emprunté. Les principales caractéristiques de cette ligne de crédit étaient les suivantes :

- un montant total maximum de 5 milliards d'euros, pouvant être tiré en tout ou partie et en une ou plusieurs fois d'ici le 31 décembre 2020 ;
- une maturité initiale pour chaque tirage de 12 mois, avec faculté pour Renault de proroger la maturité de trois années supplémentaires, avec un profil de remboursement par tiers ;
- le taux de chaque tirage est indexé sur l'Euribor 12 mois pour la première année, puis l'Euribor 6 mois pour les éventuelles prorogations ;
- un remboursement anticipé après l'éventuelle prorogation possible en cours de vie des tirages, pour un nominal d'au moins 500 millions d'euros.

Cette ligne de crédit a été tirée au 31 décembre 2020 à hauteur de 4 milliards d'euros en trois tranches de respectivement 2 milliards d'euros (tirage effectué le 5 août 2020), 1 milliard d'euros (tirage effectué le 22 septembre 2020) et 1 milliard d'euros (tirage effectué le 23 décembre 2020) ; le montant de 1 milliard d'euros n'est plus disponible.

Pour la comptabilisation initiale des deux premiers tirages, Renault SA avait estimé être en mesure de rembourser les tirages éventuels sans utiliser l'option de prorogation. Du fait notamment du 2e confinement mis en place en France fin octobre 2020 et des conséquences possibles de la 2e vague de la pandémie COVID-19 sur la liquidité du Groupe, la perspective de ne pas proroger ces deux tirages a été révisée fin 2020.

En cas de prorogation, les tirages sont remboursables par tiers en 2022, 2023 et 2024 aux dates anniversaires des tirages avec une option de remboursement anticipé des échéances restantes à chaque date de remboursement à la main de Renault SA.

Au 31 décembre, même si aucune option de prorogation n'a encore été exercée par le Groupe, les trois tirages sont échéancés au bilan de 1 à 2 ans pour 1 320 millions d'euros, de 2 à 3 ans pour 1 320 millions d'euros et de 3 à 4 ans pour 1 360 millions d'euros.

	31 décembre 2019					
(en millions d'euros)	**TOTAL**	**-1 an**	**1 à 2 ans**	**2 à 3 ans**	**3 à 4 ans**	**4 à 5 ans**
Valeur nominale	435	95	75	25	50	190
Intérêts courus	3	3				
TOTAL	**438**	**98**	**75**	**25**	**50**	**190**

VENTILATION PAR DEVISE

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	**Avant couverture**	**Après couverture**	**Avant couverture**	**Après couverture**
Euros	4 403	4 403	438	438
TOTAL	**4 403**	**4 403**	**438**	**438**

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
(en millions d'euros)	**Avant couverture**	**Après couverture**	**Avant couverture**	**Après couverture**
Taux fixe	4 275	4 275	266	361
Taux variable	128	128	172	77
TOTAL	**4 403**	**4 403**	**438**	**438**

C. Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 3 942 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 214 millions au 31 décembre 2019). Ils sont essentiellement composés de :

- 2 624 millions d'euros d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- 1 318 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 fournisseurs et comptes rattachés		3	3
Dettes sociales		1	1
Dettes fiscales*	681	8	689
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5		5
Autres dettes diverses	6	(4)	2
TOTAL	**692**	**8**	**700**
* *Dont part à moins d'un an*	*692*		*201*
Dont part à plus d'un an			*499*

La variation des dettes fiscales correspond principalement à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 8 millions d'euros.

4.4.2.17 Instruments financiers passif

Il s'agit des écarts de change latents sur les instruments de couverture sur les billets de trésorerie en dollars US et sur les emprunts en yens qui ont été sortis de la couverture Nissan.

En 2019, ceux-ci s'élevaient à 10 millions d'euros.

4.4.2.18 Comptes de régularisation passif

Les comptes de régularisation sont constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens et d'écart de change réalisé lors des remboursements d'emprunts en yens utilisés dans le cadre de la couverture Nissan et comptabilisé dans un compte de différence d'évaluation sur instruments de trésorerie pour un montant de 18 millions d'euros.

4.4.2.19 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 :

	2020		2019	
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste valeur**	**Notionnel**	**Juste valeur**
Swaps de taux			95	(1)
Swaps de devises	276	(12)	57	(2)
Achats à terme	638	(33)	680	(10)
Ventes à terme	670		689	

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 accordés 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 note 4.4.2.20).

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.

4.4.2.20 Engagements donnés et reçus

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

	2020		2019	
(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	3 430		3 480	
TOTAL	**3 430**		**3 480**	
Engagements donnés				
Avals, cautions et garanties	830	700	830	700
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	484	484	487	487
TOTAL	**1 314**	**1 184**	**1 317**	**1 187**

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, le 12 janvier 2017 sur demande du Parquet de Paris. 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 2020.

Dans le cadre de la procédure de renvoi préjudiciel relative à un autre constructeur automobile, la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) a rendu son arrêt interprétatif le 17 décembre 2020. Cette interprétation s'impose aux juridictions nationales. Les éventuelles conséquences sur les suites de la procédure en cours ne peuvent être estimées de façon fiable à ce stade et aucune provision au titre de ces procédures n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

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. Notre demande de suspension du paiement avait été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. Le tribunal a décidé le 21 octobre 2020 d'annuler en totalité la décision de l'Autorité de la concurrence italienne (AGCM). L'Autorité de la concurrence a fait appel de ce jugement le 23 décembre 2020. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

Autres éléments d'information

4.4.2.21 Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net	(139)	383
Dotations aux amortissements, charges à répartir	24	8
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(61)	(64)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(278)	268
Valeur nette des éléments cédés	436	
TOTAL	**(18)**	**595**

4.4.2.22 Effectifs

Renault SA ne compte aucun salarié.

4.4.2.23 Jetons de présence versés aux membres des organes d'administration

Le montant net des jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 763 374 euros au titre de 2020 (1 212 748 euros versés au titre de 2019). Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat.

Les rémunérations hors charges sociales comptabilisées en résultat en 2020, incluant les parts variables provisoires s'élèvent à 2 millions d'euros.

Le nombre d'actions de performance attribuées en 2020 aux mandataires sociaux s'élève à 102 500 actions.

4.4.2.24 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.

Des éléments sur ce sujet se trouvent dans le rapport de gestion de Renault s.a.s.

4.4.2.25 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	3 938	100,00 %	6 366
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni, ROUMANIE (1)	522	489	99,43 %	1 103
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken, JAPON (2)*	11 240		43,40 %	6 217
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart, ALLEMAGNE*	3 070		1,55 %	584
RNBV Jachthavenweg 130, 1081 KJ Amsterdam, Pays-Bas**	6		50,00 %	12
Sofasa Carrera 49 N° 39 Envigado, COLOMBIE (3)	1	55	27,66 %	14
TOTAL PARTICIPATIONS				**14 296**

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,8683 lei roumains pour un euro.
(2) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 126,49 yens pour un euro.
(3) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 4 187,00 pesos colombiens pour un euro.

Sociétés *(en millions d'euros)*	Chiffres d'affaires HT sur 12 mois se clôturant le 31/12/2020	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Renault SA en 2020
PARTICIPATIONS			
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	37 715	-2 487	
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni, ROUMANIE (1)	3 782	61	44
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken, JAPON*			
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart, ALLEMAGNE*			15
RNBV Jachthavenweg 130, 1081 KJ Amsterdam, Pays-Bas**			
Sofasa Carrera 49 N° 39 Envigado, COLOMBIE (2)	500	-10	9

(1) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,8371 lei roumains pour un euro.
(2) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 4 210,7722 pesos colombiens pour un euro.
* *Pour Daimler, les informations seront disponibles à partir .du 18 février 2021 sur leur site à l'adresse suivante : www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2020/*
Pour Nissan, les informations sont disponibles dans la note 12 du Documents d'Enregistrement Universel 2020 du Groupe Renault à l'adresse suivante : https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-publications/.
** *Pour RNBV, les informations ne sont pas disponibles.*

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 évalués par équivalence a diminué de 3 828 millions d'euros sur l'exercice en raison de la baisse d'activité dans le contexte de la pandémie ainsi que celle de ses filiales.

La valeur des titres Dacia évalués par équivalence a diminué de 19 millions d'euros et celle des titres Sofasa de 6 millions d'euros.

Mentions relatives aux prises de participation

Cf. note 4.4.2.8.

4.4.2.26 Résultats financiers des cinq derniers exercices

	2016	2017	2018	2019	2020
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, amortissements et provisions [1]	1 404	815	1 560	485	(212)
Impôt sur les bénéfices	81	95	91	80	100
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1 382	937	1 726	383	(139)
Résultat distribué	916	1 027	1 035		
RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions [1]	4,75	2,76	5,27	1,64	(0,72)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	4,67	3,17	5,84	1,30	(0,47)
Résultat par action de base et dilué [2]	5,04	3,42	6,31	1,40	(0,51)
Effet de la dilution potentielle des instruments dilutifs sur le résultat par action	0,37	0,25	0,47	0,10	(0,04)
Dividende net attribué à chaque action	3,15	3,55	3,55	0,00	
PERSONNEL [3]					

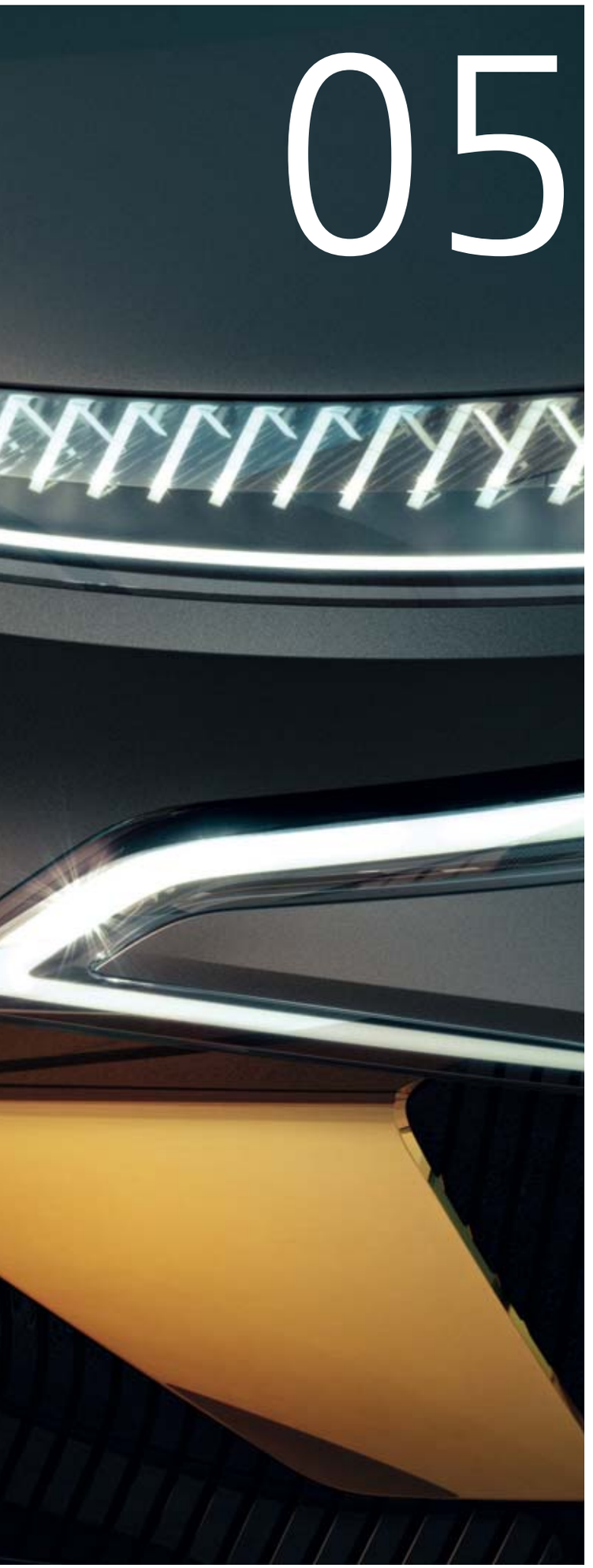
(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.
(2) Calculé en tenant compte du nombre moyen d'actions en fin d'exercice.
(3) Pas d'effectif.

4.4.2.27 Événements postérieurs à la clôture

À la suite de l'approbation du Conseil d'administration, Luca de Meo, CEO du Groupe Renault, a présenté le 14 janvier 2021 Renaulution, un nouveau plan stratégique qui vise à réorienter la stratégie du Groupe Renault de la course au volume à la création de valeur et qui est structuré en trois phases lancées en parallèle :

- la phase « Résurrection », qui s'étendra jusqu'en 2023, se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités ;
- la phase « Rénovation », qui se poursuivra jusqu'en 2025, verra le renouvellement et l'enrichissement des gammes, contribuant à la rentabilité des marques ;
- la phase « Révolution », qui démarrera en 2025, fera basculer le modèle économique du Groupe vers la technologie, l'énergie et la mobilité, faisant du Groupe Renault un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.


RENAULT



05

RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

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 447

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT 450

5.3.1 Action Renault 450
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac 451
5.3.3 Dividendes 452

5.4 POLITIQUE D'INFORMATION 452

5.4.1 Actionnaires individuels 452
5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables 452
5.4.3 Agenda 2021 des annonces financières 453
5.4.4 Contacts 453
5.4.5 Documents accessibles au public 453

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 Numéros d'immatriculation et d'identification

Numéro RCS : 441 639 465 RCS Nanterre (Code APE 6420Z).

Numéro 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 réserve 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 2020, 108 310 457 actions Renault disposaient d'un droit de vote double, représentant environ 36,6 % du capital et environ 69,7 % 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.

Au 31 décembre 2020, le nombre de droits de vote théoriques ressort à 404 032 741.

En raison des titres autodétenus (4 538 199) 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 310 777 856 au 31 décembre 2020.

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 2020

Au cours de l'exercice 2020, la Société a reçu des déclarations de franchissement du seuil légal de 5% des droits de vote, alternativement à la hausse et à la baisse, de la part de la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion. La dernière notification de BlackRock en date du 18 août 2020 indiquait une détention de 4,54 % du capital de la Société et de 3,32 % de ses droits de vote.

5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

5.2.1 Capital

Au 31 décembre 2020, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros, réparti en 295 722 284 actions de 3,81 euros de valeur nominale 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

L'Assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2020 a autorisé le Conseil d'administration 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
19e résolution AG 2020	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 2021. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
20e résolution AG 2020	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 2021. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
21e résolution AG 2020	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 visés au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2021. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
22e résolution AG 2020	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 2021. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
23e résolution AG 2020	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 2021. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
24e résolution AG 2020	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2021. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
25e résolution AG 2020	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 2021. 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 dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-cinquième résolutions soumises à l'Assemblée générale du 19 juin 2020 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 récapitulatif du chapitre 3.2.5.3 du présent Document d'enregistrement universel.

5.2.5.2 Actions de performance

L'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 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 récapitulatif du chapitre 3.2.5.3 du présent Document d'enregistrement universel.

5.2.5.3 Rachat d'actions [1]

Opérations réalisées par Renault sur ses propres actions au cours de l'exercice 2020 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2020, Renault détenait 4 538 199 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 262 256 710 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 a autorisé, dans sa dix-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 12 décembre 2020. Un nouveau programme de rachat d'actions a été autorisé par l'Assemblée générale du 19 juin 2020, privant d'effet à compter de cette date le programme autorisé le 12 juin 2019.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 12 juin 2019, Renault a procédé à l'acquisition de 1 270 000 de ses propres actions en février 2020.

Les actions détenues directement ou indirectement par Renault au 31 décembre 2020, soit 4 538 199 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.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2020 : 1,53 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2020 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2020 : 4 538 199.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2020 : 262 256 710 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2020 [2] : 162 285 996 euros.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 DANS LE CADRE DU PROGRAMME AUTORISÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 12 JUIN 2019

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2020		Positions ouvertes au 31 décembre 2020	
	Achat	Vente	Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente
Nombre de titres	1 270 000	0	Néant	Néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	32,24	0	Néant	Néant
MONTANT	**40 943 490**	**0**	**NÉANT**	**NÉANT**

Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 23 avril 2021

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 23 avril 2021.

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-septième 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 ; et

v. 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.

(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 35,76 euros au 31 décembre 2020.

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 100 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 2 957,25 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 et (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.

Cette limite de 10 % du capital social correspondait au 31 décembre 2020 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.

La présente autorisation est conférée pour une durée maximum de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et 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 2020

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2020			31/12/2019			31/12/2018		
	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 %	28,57 %	44 387 915	15,01 %	28,69 %	44 387 915	15,01 %	28,60 %
Nissan Finance. Co., Ltd.	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-
Groupe Daimler	9 167 391	3,10 %	5,07 %	9 167 391	3,10 %	5,09 % [2]	9 167 391	3,10 %	5,91 % [2]
Salariés [3]	10 286 922	3,48 %	5,30 %	8 605 324	2,91 %	4,63 %	7 210 603	2,44 %	4,14 %
Autodétention	4 538 199	1,53 %	-	4 548 736	1,54 %	-	5 058 961	1,71 %	-
Public	182 983 514	61,88 %	61,06 %	184 654 575	62,44 %	61,59 %	185 539 071	62,74 %	61,35 %
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) La variation du pourcentage de droits de vote du groupe Daimler entre 2018 et 2019 résulte de la perte de droits de vote double attachés aux actions Renault à la suite d'un transfert d'actions Renault entre filiales du groupe Daimler (pour plus de détails, voir le chapitre 5.2.6.1 du Document d'enregistrement universel 2019).
(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 ainsi qu'aux actions nominatives détenues directement par les bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions à compter du plan d'attribution de 2016, conformément à 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 2020, il se répartit de la manière suivante :

- l'État français détient 15,01 % du capital correspondant à 22,00 % des droits de vote théoriques et 28,61 % des droits de vote exerçables de Renault (hors application des restrictions décrites au chapitre 5.2.6.2 du Document d'enregistrement universel) ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital (sans changement par rapport au 31 décembre 2019). 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. ;
- le groupe Daimler, à travers ses filiales Daimspain, Daimspain DAG et Daimspain DT, détient 3,10 % du capital et 5,07 % des droits de vote exerçables de Renault ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 3,48 % du capital, dont 2,91 % au moyen des FCPE dans le cadre d'une gestion collective et 0,57 % par les salariés bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions à compter du plan 2016 ;
- les actions autodétenues représentent 1,53 % du capital. Conformément à la loi, ces actions sont privées de droit de vote ;
- la part détenue par le public représente 61,88 % du capital (contre 62,44 % au 31 décembre 2019) ; et
- les membres du Conseil d'administration détiennent ensemble et directement moins de 0,5 % du capital de la Société.

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 2020.

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 44,15 % du capital de Renault, étant précisé que :
  - les institutionnels français détenaient 11,42 % du capital,
  - les institutionnels étrangers détenaient 32,73 % du capital, et
  - les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 18,62 % du capital ;
- le solde de la participation du public, soit 17,73 % du capital, était détenu principalement par des actionnaires individuels.

5.2.6.2 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 d'enregistrement universel, 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. 22-10-11 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.

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).

05

MISE EN ŒUVRE DES RESTRICTIONS AU LIBRE EXERCICE DES DROITS DE VOTE DE L'ÉTAT FRANÇAIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Comptes	Modalités du vote	Pourcentage des droits de vote exerçables		Quorum inférieur ou égal à 70 %		Quorum supérieur à 70 %	
				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

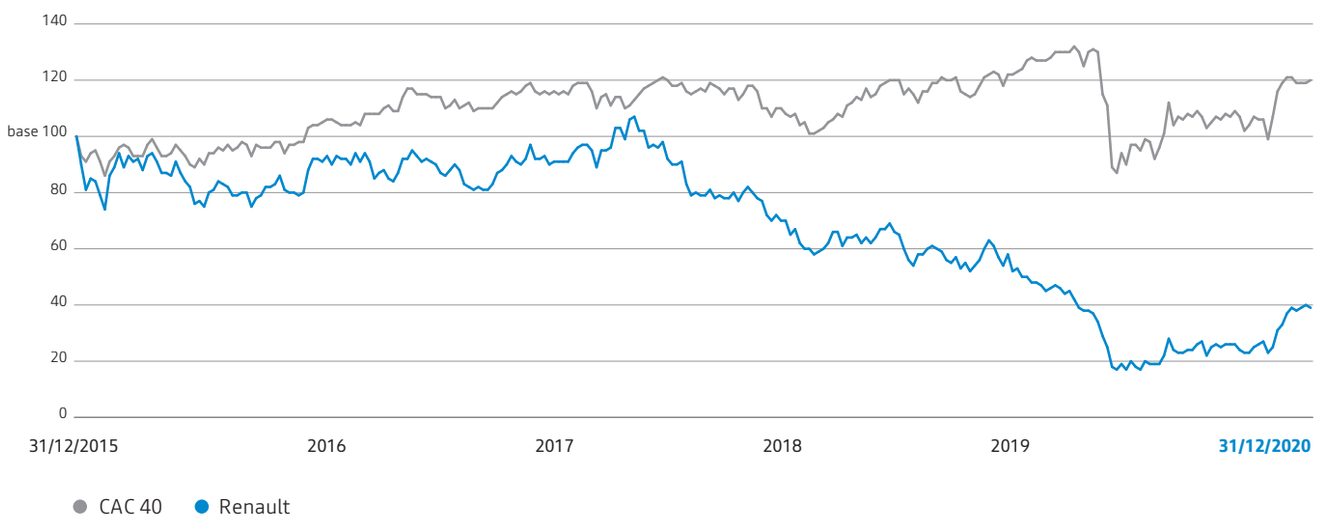
L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (marché réglementé d'Euronext Paris) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie 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 2.6.5 du Document d'enregistrement universel).

5.3.1.2 Évolution du cours de Bourse Renault depuis cinq ans



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT ET DES MARCHÉS

	2020	2019	2018	2017	2016
Plus haut de l'année *(en euros)*	42,81	63,87	98,75	90,18	90,00
Plus bas de l'année *(en euros)*	14,55	41,20	53,68	74,27	65,36
Dernier cours de l'année *(en euros)*	35,76	42,18	54,55	83,91	84,51
Évolution du titre sur l'année *(en %)*	-15,22	-22,68	-34,99	-0,71	-8,77
Évolution du CAC sur l'année *(en %)*	-7,14	+26,37	-10,95	+9,26	+4,86
Évolution du DJ Auto Stoxx (Europe) sur l'année *(en %)*	3,71	+15,09	-28,10	+13,9	-3,94
Nombre d'actions échangées sur l'année	638 440 377	337 682 451	301 791 893	240 164 421	257 321 509
Capitalisation boursière *(en millions d'euros)*	10 575	12 474	16 132	24 814	24 991

Source : Reuters.

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2020 est de 35,27 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 un 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 2020.

Rémunération

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2020 au titre de l'exercice 2019 s'est élevée à 24,68 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 14,39 euros de partie variable.

La rémunération au titre de l'exercice 2020, qui sera mise en paiement le 25 octobre 2021, s'élève à 21,53 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 11,24 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 43 474 millions d'euros pour l'année 2020 et d'un chiffre d'affaires retraité à structure et méthodes identiques de 55 644 millions d'euros pour l'année 2019).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2020	2019	2018
Plus haut de l'année *(en euros)*	563,00	607,95	768,99
Plus bas de l'année *(en euros)*	320,00	535,00	600,01
Dernier cours de l'année *(en euros)*	373,65	557,00	601,02
Nombre de titres échangés sur l'année	82 534	59 948	59 586

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 2020, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours de clôture de 231 euros, le TP Diac représentait un montant total de 13 922 139 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2020, le cours du titre a fluctué entre 209 euros au plus bas et 245 euros au plus haut.

5.3.3 Dividendes

Compte tenu des conséquences de la crise sanitaire sur l'endettement du Groupe, le Conseil d'administration du 18 février 2021 a proposé de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2020, proposition qui sera soumise au vote de l'Assemblée générale du 23 avril 2021. Le Groupe définira une nouvelle politique de dividende dès que la situation financière sera redressée.

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
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
2018	295 722 284	3,55	20 juin 2019
2019	295 722 284	0,00*	-

* *Le Conseil d'administration du 13 février 2020 avait proposé le versement de 1,10 euro par action au titre de l'exercice 2019. Le Conseil d'administration de Renault du 9 avril 2020 a décidé de ne plus proposer la distribution de ce dividende, ce qui a été approuvé par l'Assemblée générale du 19 juin 2020 (3e résolution).*

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 2.1.4 du Document d'enregistrement universel)

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*.

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 2021 des annonces financières

19 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2020
22 avril (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2021
23 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2021
30 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2021
22 octobre (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2021

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 : https://group.renault.com/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 d'enregistrement universels déposés auprès de l'AMF ;
- l'information complémentaire sur la composition du Groupe établie en application du réglement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables française.



VOTER PAR INTERNET

POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AVEC *VOTACCESS*



06

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 23 AVRIL 2021

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS **456**

1 - Résolutions à caractère ordinaire 456
2 - Résolutions à caractère extraordinaire 460
3 - Résolution à caractère ordinaire 461

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

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

1 - Résolutions à caractère ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

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 ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

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 ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2020 qui s'élève à 138 815 198,80 euros de la manière suivante :

Perte de l'exercice 2020	(138 815 198,80) euros
Dotation à la réserve légale	-
Solde	(138 815 198,80) euros
Report à nouveau au 31 décembre 2020	9 247 714 324,43 euros
Bénéfice distribuable de l'exercice 2020	9 108 899 125,63 euros
Dividendes prélevés sur le bénéfice distribuable	0 euro
Solde du report à nouveau après affectation	9 108 899 125,63 euros

En conséquence, l'intégralité de la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2020 sera affectée au poste « report à nouveau » qui s'élèvera, après affectation, à 9 108 899 125,63 euros.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé ci-dessous le montant des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents, le montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 % ainsi que celui des revenus non éligibles à cet abattement :

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Dividende par action	3,55 €	3,55 €	0 €
Montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 %	3,55 €	3,55 €	0 €
Montant des revenus distribués non éligibles à l'abattement de 40 %	-	-	-

Quatrième résolution

(Rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs, statuant sur ce rapport, prend acte des informations relatives aux éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

Cinquième résolution

(Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des informations relatives aux conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice, qui y sont mentionnés, et prend acte qu'il n'existe aucune nouvelle convention à approuver.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de Mme Yu Serizawa en qualité d'administratrice nommée sur proposition de Nissan)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Yu Serizawa pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de M. Thomas Courbe en qualité d'administrateur nommé sur proposition de l'État français)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Thomas Courbe pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de Mme Miriem Bensalah-Chaqroun en qualité d'administratrice indépendante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Miriem Bensalah-Chaqroun pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat de Mme Marie-Annick Darmaillac en qualité d'administratrice indépendante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Marie-Annick Darmaillac pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Dixième résolution

(Nomination de M. Bernard Delpit en qualité d'administrateur indépendant)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, nomme M. Bernard Delpit en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Onzième résolution

(Nomination de M. Frédéric Mazzella en qualité d'administrateur indépendant)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, nomme M. Frédéric Mazzella en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Douzième résolution

(Nomination de M. Noël Desgrippes en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, nomme M. Noël Desgrippes, avec pour suppléante Mme Christine Giry, en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Treizième résolution

(Approbation des informations relatives à la rémunération de l'exercice 2020 des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans les chapitres 3.2.2 et 3.2.3 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Quatorzième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à M. Jean-Dominique Senard en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Dominique Senard en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration, tels qu'ils figurent au chapitre 3.2.2.1 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Quinzième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à M. Luca de Meo en raison de son mandat de Directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Luca de Meo en raison de son mandat de Directeur général, tels qu'ils figurent au chapitre 3.2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Seizième résolution

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à M^me^ Clotilde Delbos en raison de son mandat de Directeur général par intérim)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à M^me^ Clotilde Delbos en raison de son mandat de Directeur général par intérim, tels qu'ils figurent au chapitre 3.2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Dix-septième résolution

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2021)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, telle que présentée au chapitre 3.2.4.1 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Dix-huitième résolution

(Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2021)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général, telle que présentée au chapitre 3.2.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Dix-neuvième résolution

(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2021)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée au chapitre 3.2.4.3 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Vingtième résolution

(Autorisation conférée au Conseil d'administration aux fins d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») et de la réglementation européenne applicable aux abus de marché, notamment le règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, à opérer sur les actions de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes, en vue :

(i) de les annuler, 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 vingt-et-unième 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 mandataires sociaux 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 pratique de marché admise par l'AMF ; et

(v) 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, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré (y compris par acquisition ou cession de bloc d'actions), y compris auprès d'actionnaires identifiés, 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 100 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 2 957 222 800 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 et (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.

Cette limite de 10 % du capital social correspondait, au 31 décembre 2020, 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.

La présente autorisation est conférée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

2 - Résolutions à caractère extraordinaire

Vingt-et-unième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration aux fins de réduire le capital de la Société par annulation d'actions propres)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, avec faculté de subdélégation :

- à annuler en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, les actions acquises au titre de la mise en œuvre de toute autorisation donnée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social par période de 24 mois (la limite de 10 % s'appliquant à un nombre d'actions ajusté, le cas échéant, en fonction des opérations pouvant affecter le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale) et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres et leur valeur nominale sur tous postes de réserves ou primes ;
- à arrêter le montant définitif de cette ou ces réductions de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation ; et
- à modifier en conséquence les statuts et plus généralement faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

3 - Résolution à caractère ordinaire

Vingt-deuxième résolution

(Pouvoirs pour accomplir les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale afin d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par les dispositions légales et réglementaires.


RENAULT



07

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

RFA **7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT** **464**

7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2018 ET 2019 **465**

7.2.1 Pour l'exercice 2018 465

7.2.2 Pour l'exercice 2019 465

RFA **7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES** **466**

7.3.1 Honoraires des Commissaires aux comptes 467

7.4 TABLES DE CONCORDANCE **468**

7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 dut délégué (UE) n°2019/980 468

7.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 471

7.4.3 Table de concordance du Rapport financier annuel 474

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

7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

Responsable des informations :

Monsieur Luca de Meo, Directeur général du Groupe Renault

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion dont les différentes rubriques sont mentionnées dans la Table de concordance figurant au chapitre 7 du présent Document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Boulogne-Billancourt, le 15 mars 2021.

Luca de Meo

Directeur général du Groupe Renault

7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2018 ET 2019

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 d'enregistrement universel 2020 :

7.2.1 Pour l'exercice 2018

Le Document de référence de l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 15 avril 2019.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 328 à 411, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, pages 324-327, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 84 à 88, 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.

7.2.2 Pour l'exercice 2019

Le Document d'enregistrement universel de l'exercice 2019 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 19 mars 2020.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 338 à 416, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, pages 334-337, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 73 à 77, 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 d'enregistrement universel.

7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

KPMG S.A.

représenté par M. Bertrand Pruvost

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

Le Cabinet KPMG avait été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans, et a été renouvelé lors de l'Assemblée générale mixte du 19 juin 2020 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 2025.

MAZARS

représenté par M. Loïc Wallaert

61, rue Henri Regnault
92075 Paris-La Défense

Le Cabinet MAZARS a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 19 juin 2020 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 2025.

7.3.1 Honoraires des Commissaires aux comptes

TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

	MAZARS		Réseau MAZARS		
En millions d'euros	Montant	%	Montant	%	Total 2020
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,16	76 %			2,16
• Filiales intégrées globalement	0,66	23 %	3,09	99 %	3,75
SOUS-TOTAL A	**2,83**	**99 %**	**3,09**	**99 %**	**5,91**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,02	1 %			0,02
• Filiales intégrées globalement					
SOUS-TOTAL B	**0,02**	**1 %**	**0,00**	**0 %**	**0,02**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité					
• Renault SA et Renault s.a.s.					
• Filiales intégrées globalement			0,02	1 %	0,02
SOUS-TOTAL C	**0,00**	**0 %**	**0,02**	**1 %**	**0,02**
Services autres que la certification des comptes					
SOUS-TOTAL D = B + C	**0,02**	**1 %**	**0,02**	**1 %**	**0,04**
TOTAL E = A + D	**2,84**	**100 %**	**3,11**	**100 %**	**5,95**

Les services autres que la certification des comptes fournis par Mazars au cours de l'exercice à votre Société et aux entités qu'elle contrôle concernent :
(i) une lettre de confort dans le cadre d'émissions obligataires ;
(ii) des services en matière fiscale compatibles avec notre mandat de commissaures aux comptes.

	KPMG SA		Réseau KPMG		
En millions d'euros	Montant	%	Montant	%	Total 2020
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,16	62 %			2,16
• Filiales intégrées globalement	0,92	27 %	3,02	90 %	3,94
SOUS-TOTAL A	**3,08**	**89 %**	**3,02**	**90 %**	**6,10**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,10	3 %			0,10
• Filiales intégrées globalement	0,05	1 %	0,01	0 %	0,06
SOUS-TOTAL B	**0,15**	**4 %**	**0,01**	**0 %**	**0,16**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,20	6 %			0,20
• Filiales intégrées globalement	0,03	1 %	0,34	10 %	0,36
SOUS-TOTAL C	**0,23**	**7 %**	**0,34**	**10 %**	**0,56**
Services autres que la certification des comptes					
SOUS-TOTAL D = B + C	**0,38**	**11 %**	**0,34**	**10 %**	**0,73**
TOTAL E = A + D	**3,47**	**100 %**	**3,36**	**100 %**	**6,83**

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'attestation portant notamment sur des informations RSE ;
(iii) des procédures convenues.

7.4 TABLES DE CONCORDANCE

7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 dut délégué (UE) n°2019/980

Le présent URD intègre les éléments du Rapport financier annuel mentionné à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'aux articles 222-3 et 222-9 du règlement général de l'AMF.
La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement les informations faisant partie du Rapport financier annuel au 31 décembre 2020. Informations requises par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma de l'URD.

		Page	Section
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
	1-1 Identité des personnes responsables	464	7.1
	1-2 Déclaration des personnes responsables	464	7.1
	1-3 Nom, adresse, qualifications des personnes intervenant en qualité d'experts	n.a	n.a
	1-4 Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	n.a	n.a
	1-5 Déclaration relative à l'autorité compétente	1	
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
	2-1 Identité des contrôleurs légaux	466	7.3
	2-2 Changement éventuel	n.a	n.a
3	**Facteurs de risque**		
	3-1 description des risques importants qui sont propres à l'émetteur, répartis en un nombre limité de catégories, dans une section intitulée « facteurs de risque ».	101 et s. ; 138 ; 139; 141 et s.	1.5.2 ; 2.1.5 ; 2.1.6 ; 2.1.6.2
4	**Informations concernant la Société**		
	4-1 Raison sociale et nom commercial	442	5.1
	4-2 Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	442	5.1
	4-3 Date de constitution et durée de vie	442	5.1
	4-4 Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	1 ; 409 ; 442 ; 453; 3e et 4e de couverture	Sommaire ; 4.2.6.6 ; 5.1 ; 5.4.3
5	**Aperçu des activités**		
	5-1 Principales activités	21 et s. ; 53 et s. ; 71 et s.	1.1.3 ; 1.1.4 ; 1.3
	5-1-1 Nature des opérations	21 et s. ; 53 et s. ; 71 et s.	1.1.4 ; 1.1.5 ; 1.3
	5-1-2 Nouveaux produits et services	83 et s. ; 89 et s.	1.4.1 ; 1.4.2
	5-2 Principaux marchés	10 ; 19 ; 31 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.3.2
	5-3 Évènements importants	71 et s.; 427	1.3; 4.4.2.1
	5-4 Stratégie et objectifs	21 ; 63 ; 71 ; 89 et s. ; 292	1.1.3.1 ; 1.2.3.1 ; 1.3 ; 1.4.2 ; 1.4.3 ; 3.1.5.4
	5-5 Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	83 ; 109	1.4.1; 1.5.2
	5-6 Déclaration sur la position concurrentielle	23 et s. ; 31 et s.	1.1.3.1 ; 1.1.3.2
	5-7 Investissements	188 ; 345 ; 347; 403	2.3.1.2 (B) ; 4.2.5 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.5 (25-B)
	5-7-1 Investissements importants réalisés	188 ; 344 ; 347	2.3.1.2 (B) ; 4.2.5 ; 4.2.6.1
	5-7-2 Principaux investissements en cours ou à venir	188 ; 344 ; 347	2.3.1.2 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1
	5-7-3 Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	21 ; 50 et s. ; 342 ; 347 et s. ; 356 ; 374 ; 409 ; 431 ; 439	1.1.3 ; 1.1.3.8; 4.2.3 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2 ; 4.2.6.4 ; 4.2.6.6 ; 4.4.2.8 ; 4.4.2.25
	5-7-4 Questions environnementales pouvant influer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	118 et s. ; 149 et s.	1.6.2 ; 2.2
6	**Structure organisationnelle**		
	6-1 Description sommaire du Groupe	21 et s. ; 60 et s.	1.1.3 ; 1.1.6.2
	6-2 Liste des filiales importantes	60 et s. ; 413 et s. ; 439	1.1.6.2 ; 4.2.6.6 (note 31) ; 4.4.2.25

	Page	Section
7 Examen de la situation financière et du résultat		
7-1 Situation financière	10 ; 19 ; 53 ; 338 et s. ; 423 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.4.3 ; 4.2 ; 4.4
7-1-1 Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	10 ; 19 ; 53 ; 338 et s. ; 423 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.4.3 ; 4.2 ; 4.4
7-1-2 Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	23 et s. ; 50 et s. ; 60 ; 80 et s. ; 83 et s. ; 338 ; 361 ; 372	1.1.3.1 ; 1.1.3.8 ; 1.2.4 ; 1.3.2.1.3 ; 1.4 ; 4.2.1 ; 4.2.6.2 (note 2 ; 2-K) ; 4.2.6.4
7-2 Résultat d'exploitation	71 ; 78 ; 345 et s. ; 354	1.3 ; 1.3.2.1.1 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2
7-2-1 Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	71 et s. ; 425	1.3 ; 4.4.2.1
7-2-2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	71 et s.	1.3
8 Trésorerie et capitaux		
8-1 Informations sur les capitaux	340 et s. ; 342 ; 343; 345	4.2.3 ; 4.2.4 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1
8-2 Flux de trésorerie	49 ; 343 ; 345 ; 372 et s. ; 407 et s. ; 423	1.1.3.7 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 4.2.6.6 (note 26) ; 4.4.1
8-3 Besoins de financement et structure de financement	49 ; 80 ; 80 ; 110 ; 394	1.1.3.7 ; 1.3.2.1.2 ; 1.3.2.1.3 ; 1.5.2.5; 4.2.6.5 (notes 23 et 24)
8-4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	400 et s.	4.2.6.5 (note 25)
8-5 Sources de financement attendues	400 et s.	4.2.6.5 (note 25)
9 Environnement réglementaire		
Description de l'environnement réglementaire pouvant influer sur les activités de la Société	115 et s.	1.6
10 Informations sur les tendances		
10-1 Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	71 et s.	1.3
10-2 Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	71 et s. ; 123	1.3 ; 1.7
11 Prévisions ou estimations du bénéfice		
11-1 Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	71	1.3
11-2 Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	n.a	n.a
11-3 Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	354 et s. ; 462; 465	4.2.6.2 ; 7.1; 7.2
12 Organes d'administration, de direction, de surveillance et de Direction générale		
12-1 Informations concernant les membres	6 et s. ; 258 et s.	Sommaire ; 3.1.1
12-2 Conflits d'intérêts	66 ; 230 ; 284 et s. ; 285 ; 297; 301	1.2.3.2 ; 2.5.1.3 ; 3.1.4 ; 3.1.5.1 ; 3.1.6.3 ; 3.1.8
13 Rémunération et avantages		
13- 1 Rémunération versée et avantages en nature	305 et s. ; 318 et s. ; 408	3.2.2 ; 3.2.2.5 ; 4.2.6.6 (note 27)
13-2 Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	305 et s. ; 318 et s. ; 408	3.2.2 ; 3.2.2.5 ; 4.2.6.6 (note 27)
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14-1 Date d'expiration des mandats	258 et s. ; 262	3.1.1 ; 3.1.2
14-2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société	284	3.1.4.3
14-3 Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	6 et s. ; 262 et s.	Sommaire, 3.1.2
14-4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	258 ; 301 ; 303	3 ; 3.1.8 ; 3.2
14-5 Modifications futures potentielles sur la gouvernance d'entreprise	258	3.1.1
15 Salariés		
15-1 Nombre de salariés	8 ; 15 ; 206 et s	Sommaire ; 2.4.1.3
15-2 Participations et stock-options	318 ; 329 et s. ; 363 ; 407 ; 429 et s.	3.2.2.5 ; 3.2.5.3 ; 4.2.6.2 (note 2-Q) ; 4.2.6.6 ; 4.4.2.10
15-3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	331 ; 356 ; 431 et s ; 445	3.2.5.2 ; 4.2.6.2 ; 4.4.2.10 ; 5.2.5.
16 Principaux actionnaires		
16-1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	15 ; 19; 447 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6
16-2 Existence de droits de vote différents	420 et s; 443; 447 et s.	4.3.2 ; 5.1.2.3 ; 5.2.6
16-3 Contrôle direct ou indirect	15 ; 19; 447 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6
16-4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	448 ;	5.2.6.2
17 Transactions avec les parties liées	**408 , 436**	**4.2.6.6 (note 27) ; 4.4.2.20**

	Page	Section
18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société		
18-1 Informations financières historiques	19 ; 338 et s. ; 423 et s. ; 465	1.1.2 ; 4.2 ; 4.4 ; 7.2
18-1-1 Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit	334 et s ; 338 et s. ; 416 et s. ; 423; 465	4.1 ; 4.2 ; 4.3 ; 4.4 ; 7.2
18-1-2 Changement de date de référence comptable	n.a	n.a
18-1-3 Normes comptables	363 et s. ;	4.2.6.2
18-1-4 Changement de référentiel comptable	363 et s. ;	4.2.6.2
18-1-5 Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	19 ; 53 ; 71; 338 ; 343 ; 344 ; 345 et s; 354 et s; 366 et s. ; 407 ; 423 et s. ; 425; 431	1.1.2 ; 1.1.4.3 ; 1.3.2.1.1 ; 4.2.1 ; 4.2.5 ; 4.2.6 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2 ; 4.2.6.3 ; 4.2.6.6 (note 26) ; 4.4.1 ; 4.4.2.2; 4.4.2.12
18-1-6 États financiers consolidés	338 et s.	4.2
18-1-7 Date des dernières informations financières	338 et s.	4.2
18-2 Informations financières intermédiaires et autres (rapports d'audit ou d'examen le cas échéant)	n.a	n.a
18-3 Audit des informations financières annuelles historiques	334 et s. ; 416 et s. ; 465	4.1 ; 4.3 ;7.2
18-3-1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	334 et s. ; 416 et s. ; 465	4.1 ; 4.3 ; 7.2
18-3-2 Autres informations auditées	n.a	n.a
18-3-3 Informations financières non auditées	n.a	n.a
18-4 Informations financières pro forma	354	4.2.6.2
18-5 Politique de distribution de dividendes	452	5.3.3
18-5-1 Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	452	5.3.3
18-5-2 Montant du dividende par action	11 ; 19 ; 70 ; 384 ; 438; 452 ; 452; 452	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.3 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 4.4.2.26 ; 5.3.3 ; 5.3.3.1 ; 5.4.2 ; 6.1
18-6 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	109	1.5.2.4
18-7 Changement significatif de la situation financière	78	1.3.2.1
19 Informations complémentaires		
19-1 Informations sur le capital social	18 ; 388 ; 446 et s.	Sommaire; 1.1.2 ; 4.2.6.4(note 18); 5.2 ; 5.2.6.1
19-1-1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	11 ; 19 ; 384 ; 446 ; 450 et s.	Sommaire; 1.1.2 ; 4.2.6.4(note 18); 5.2.4 ; 5.2.6.1
19-1-2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	449	5.2.6
19-1-3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	448 ; 449	5.2.5.3 ; 5.2.6
19-1-4 Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	433	4.4.2.10
19-1-5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	444	5.2.4
19-1-6 Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du Groupe	448	5.2.6.2
19-1-7 Historique du capital social	444 ; 447	5.2.3 ; 5.2.6.1
19-2 Acte constitutif et statuts	442 ; 453	5.1.1.4 ; 5.4.5
19-2-1 Registre et objet social	442	5.1.1.4
19-2-2 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	447	5.2.6.1
19-2-3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	447	5.2.6.1
20 Contrats importants	**420 et s.**	**4.3.2**
21 **Documents disponibles**	442 ; 453	5.1.1.6 ; 5.4.5

7.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise

Thème		Textes de référence	Section	Pages
1	**Situation et activité de la Société**			
1.1	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et 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, au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, sections 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5 et 1.1.6, section 1.3	21, 53, 57, 58, 71
1.2	Indicateurs clés de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	Cahier introductif Chapitre 1, section 1.1.2	14, 15, 19
1.3	Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.6	139
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II. et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.7	123
1.5	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	Chapitre 5, sections 5.1.2.5 et 5.2.6.1	443, 447
1.6	Succursales existantes	Article L. 232-1, II du Code de commerce	Chapitre 1, sections 1.1.3.4, 1.1.3.5 et 1.1.3.6	43, 48, 49
1.7	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	Chapitre 4, section 4.2.6.2. Note 3 -A	366
1.8	Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du code de commerce	Chapitre 1, section 1.2.2	64
1.9	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.3	71
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.4	83
1.11	Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	Chapitre 4, section 4.4.2.26	438
1.12	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du Code de commerce	Chapitre 4, section 4.4.2.24	437
1.13	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	Chapitre 4, sections 4.4.2.9 et 4.4.2.15	429, 432
2	**Contrôle interne et gestion des risques**			
2.1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3° du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.5.2	101
2.2	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	Article L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.5.2	101
2.3	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.5.1 Chapitre 4, section 4.2.6.2 Note 2 - X, section 4.2.6.5 Note 25	95, 365, 400
2.4	Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 225-100-1., 4° du Code de commerce	Chapitre 1, section 1.5.2	101
2.5	Dispositif anti-corruption	Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	Chapitre 2, section 2.1.6.1, 2.5.1.3, 2.5.2.1	139, 230, 231
2.6	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.5	138
3	**Rapport sur le Gouvernement d'entreprise**			
	Informations sur les rémunérations			
3.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.4	322
3.2	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	Chapitre 3, sections 3.2.2 et 3.2.3, Chapitre 4, section 4.2.6.6, Note 27-A	305, 320, 408
3.3	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.2	305
3.4	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A	
3.5	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 à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.2	305
3.6	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.2	305

Thème		Textes de référence	Section	Pages
3.7	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.3	320
3.8	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.3	320
3.9	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.2	305
3.10	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	N/A	
3.11	Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	Chapitre 3, sections 3.2.2 et 3.2.4.2	305, 323
3.12	Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.2 Chapitre 2, section 2.3.1	262, 186
3.13	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.2.2.5, 4.2.6.2 Note 2 - R, 4.2.6.4 note 18 - G et, 4.4.2.10	318, 363, 385, 429
3.14	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	Chapitre 3, sections 3.2.2.5 et 3.2.4, 4.2.6.2 Note 2 - R, 4.2.6.4 note 18 - G et, 4.4.2.10	318, 322, 363, 385, 429
	Informations sur la gouvernance			
3.15	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4 , 1° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.3	268
3.16	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4 , 2° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.4.3 Chapitre 4, section 4.3.2	284, 420
3.17	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4 , 3° du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.4.2	445
3.18	Modalités d'exercice de la direction générale	Article L. 225-37-4 , 4° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.1	258
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1	258
3.20	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.2	262
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.1	258
3.22	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « *comply or explain* »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.8	301
3.23	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.10, Chapitre 5, section 5.1.2.2	302, 443
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes - Mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.9	302
3.25	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange : structure du capital de la Société ; 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 en application de l'article L. 233-11 ; participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ; liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci – mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ; 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 ; règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ; pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ; 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, porterait gravement atteinte à ses intérêts ; accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	Chapitre 3, section 3.1.10, Chapitre 5, sections 5.1.2 et 5.2 Chapitre 3, section 3.1.2	302, 442, 444, 262

Thème		Textes de référence	Section	Pages
4	**Actionnariat et capital**			
4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	Chapitre 5, sections 5.1.2.5 et 5.2.6.1	443, 447
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	Chapitre 5, sections 5.2.5.2 et 5.2.5.3	445, 446
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1er du Code de commerce	Chapitre 5, section 5.2.6.1	447
4.4	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	N/A	
4.5	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du code monétaire et financier	Chapitre 3, sections 3.3	331
4.6	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 bis du code général des impôts	Chapitre 5, section 5.3.3	452
5	**Déclaration de performance extra-financière (DPEF)**			
5.1	Modèle d'affaires (ou modèle commercial)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. du Code de commerce	Cahier introductif	9
5.2	Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 1° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.6.2	141
5.3	Informations sur la manière dont la Société ou le Groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, et les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption (description des politiques appliquées et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe)	Articles L. 225-102-1, III, R. 225-104 et R. 225-105, I. 2° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.6.1	139
5.4	Résultats des politiques appliquées par la Société ou le Groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 3° du Code de commerce	Chapitre 2.6	236
5.5	Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 1° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.6.3	144
5.6	Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 2° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.6.3	144
5.7	Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 3° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.6.3	144
5.8	Informations relatives à la lutte contre la corruption	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 1° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.2, 2.1.3 et 2.5.1.3, 2.1.6.1, 2.1.6.2	128, 128, 230, 139, 141
5.9	Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 2° du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.1.3	128
5.10	Informations spécifiques : politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ; capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ; moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité.	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.4.2	214
5.11	Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105 du Code de commerce	Chapitre 2.4.1.4	211
5.12	Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105-2 du Code de commerce	Chapitre 2, section 2.6.6.	252
6	**Autres informations**			
6.1	Informations fiscales complémentaires(montant global de certaines charges fiscalement non déductibles)	Articles 223 quater et 223 quinquies du code général des impôts	N/A	
6.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du code de commerce	N/A	
6.3	Résultat de l'exercice et proposition d'affectation de celui-ci	Articles 223 quater et 39-4 du CGI ; 223 quinquies et 39-5	Chapitre 6	455
6.4	Informations relatives à l'utilisation du CICE	CGI, art. 244 quater C	N/A	
6.5	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	Article L. 225-184 du Code de commerce	Chapitre 3, sections 3.2.2.5 et 3.2.5.3	318, 329

7.4.3 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le Rapport financier annuel (au 31 décembre 2020) devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF.

Thème	N° de chapitres	N° de pages
1 Comptes annuels	4.4	423 et s.
2 Comptes consolidés	4.2	338 et s.
3 Rapport de gestion (informations minimales au sens de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF)	Cf. table de concordance du rapport de gestion	469 et s.
4 Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	7.1	464
5 Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	4.3.1 et 4.1	416 et 334

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. Remplacé dans sa dénomination, depuis janvier 2021, par Board of Management (BoM).

CMF : ***Common Module Family***, principe de partage, via une série de plateformes communes entre Renault et Nissan, basé sur une architecture modulaire permettant de construire une large gamme de véhicules à partir 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 et batteries)
- 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 : Fort de son alliance avec Nissan et Mitsubishi Motors, et de son expertise unique en termes d'électrification, le Groupe Renault s'appuie sur la complémentarité de ses 5 marques - Renault – Dacia – LADA- Alpine et Mobilize – et propose des solutions de mobilités durables et innovantes à ses clients. Implanté dans plus de 130 pays il réunit aujourd'hui plus de 170 000 collaborateurs et a vendu 2,95 millions de véhicules en 2020. .

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 fournir une 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 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'autre d'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.

PGE : Prêt garanti par l'Etat

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 œuvre 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 à ces 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.

ROCE *(Return On Capital Employed)* est un indicateur de mesure de la rentabilité des capitaux investis

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 CO_2, 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)

CARC : Comité de Audit des Risques et de la Compliance

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

la version digitale du Document d'enregistrement universel 2020 sur la page finance du site internet :

www.group.renault.com/finance/

e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par ipedis

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

Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault :
+33 (0) 1 76 84 33 38

Site *web* : www.group.renault.com/finance/

Responsable de l'information :

Thierry Huon
Directeur des relations financières Renault
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09

Service des relations avec les investisseurs

E-mail : investor.relations@renault.com

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique investisseurs :
+33 (0) 1 76 83 05 13

Site *web* : www.group.renault.com/finance/

Responsable de l'information :

Thierry Huon
Directeur des relations financières Renault
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09

Crédits photos :
Couverture et inter chapitres (Mégane e-vision) : CG Watkins, ADDITIVE
Gamme E-TECH : Lacen Studio, Publicis Conseil
Pages intérieures :
BAM - BERNIER Anthony - FORESTIER Yves - FOWLER Matt - HECKMANN Uli - KLINGELHOEFER Sean - LEMAL Jean-Brice - MARTIN-GAMBIER Olivier - SAUTELET Patrick - STAUB Sébastien / Renault Communication / Renault Marketing 3D-Commerce - Droits réservés

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 +33 (0)1 53 06 30 80 INFORMATION DESIGN

Retrouvez toute notre actualité sur
www.groupe.renault.com
et suivez-nous sur les réseaux sociaux :

@Groupe_Renault
@GroupeRenault
@GroupeRenault
@GroupeRenault
@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