RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 1980 B 01281
Numéro SIREN : 441 639 465
Nom ou dénomination : RENAULT

Ce dépôt a été enregistré le 27/06/2018 sous le numéro de dépôt 17907

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre : dépôt N°17907 en date du 27/06/2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta – CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris La Défense
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

GREFFE TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE
28 JUIN 2018
DEPOT N°

Renault, société anonyme (« Renault »)

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017
Renault, société anonyme ("Renault")
13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta – CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris La Défense
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme ("Renault")

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

A 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 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1 et 3.2 de l'annexe aux comptes annuels qui exposent le changement de méthode comptable suite à l'application du nouveau règlement ANC n°2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture par votre société au 1er janvier 2017.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clé de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2017 pour un montant net de 18 549 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.

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 filiales aux capitaux propres consolidés, et la variation annuelle de la quote-part de capitaux propres représentative de ces titres est inscrite en capitaux propres au poste « écart d'équivalence ».

Les autres titres de participation concernent essentiellement la participation de Renault dans Nissan. Celle-ci est évaluée à la plus faible de la valeur d'acquisition ou de la valeur d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. La détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan, basée sur des perspectives de rentabilité et le cours de bourse, requiert l'exercice du jugement de la direction.

Dans ce contexte, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, nous nous sommes principalement appuyés sur les travaux conduits dans le cadre de l'audit des comptes consolidés de Renault. Nos travaux ont notamment consisté à :

Pour les sociétés contrôlées de manière exclusive :

- Vérifier que la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres concorde avec les capitaux propres de ces sociétés retenus pour la consolidation,
- Vérifier que la société a opéré les ajustements nécessaires, le cas échéant, pour tenir compte des pertes de valeurs éventuellement constatées dans les comptes consolidés à l'issue des tests de dépréciation réalisés par la société pour les besoins de ses comptes consolidés.

Pour la participation de Renault dans Nissan :

- Apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de dépréciation réalisé pour confirmer la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au cours de bourse, au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées de cette société et aux perspectives du secteur.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Renault par l'assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG SA était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la trente-neuvième année, dont vingt-quatre années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique

Nous remettons un rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 21 février 2018

KPMG Audit		ERNST & YOUNG Audit	
Département de KPMG S.A.			
Jean-Paul Vellutini	Laurent des Places	Aymeric de La Morandière	Bernard Heller

COMPTES ANNUELS DE RENAULT S.A.

AU 31 DECEMBRE 2017

(Conseil d'Administration du 15/02/2018)

SOMMAIRE

COMPTES ANNUELS DE RENAULT S.A.

I. ETATS DE SYNTHESE

1. COMPTE DE RESULTAT 3
2. BILAN ACTIF 4
3. BILAN PASSIF 5
4. TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE 6

II. ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS 7
2. REGLES ET METHODES COMPTABLES 7
3. ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT 10
4. ANALYSE DU BILAN ACTIF 14
5. ANALYSE DU BILAN PASSIF 18
6. INSTRUMENTS FINANCIERS 27
7. AUTRES ELEMENTS D'INFORMATION 30

1. COMPTE DE RESULTAT

(en millions d'euros)	2 017	2 016
Charges d'exploitation	(21)	(23)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(16)	(24)
RESULTAT D'EXPLOITATION	**(37)**	**(47)**
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	1 054	943
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	0	(30)
PRODUITS ET CHARGES LIES AUX PARTICIPATIONS (NOTE II.3.1)	1 054	913
Différences positives de change	4	10
Différences négatives de change	(16)	(20)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	(0)	(63)
PRODUITS ET CHARGES LIES AU CHANGE (NOTE II.3.2)	(12)	(73)
Intérêts perçus et autres produits assimilés	2	4
Intérêts versés et autres charges assimilées	(163)	(213)
Reprises de provisions et transferts de charges	47	10
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(45)	(4)
Dotations aux amortissements et provisions	(4)	(4)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE II.3.3)	(163)	(207)
RESULTAT FINANCIER	**878**	**633**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	**841**	**586**
RESULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE II.3.4)	**1**	**715**
IMPOT SUR LES BENEFICES (NOTE II.3.5)	95	81
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**937**	**1 382**

2. BILAN ACTIF

ACTIF (en millions d'euros)	2017			2016
	Brut	Amortis. et provisions	Net	Net
Participations évaluées par équivalence	11 488		11 488	9 751
Autres participations et immobilisations financières (NOTE II.4.1)	7 095	34	7 061	7 065
Prêts et créances rattachés à des participations (NOTE II.4.2)	11 620		11 620	11 377
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	**30 203**	**34**	**30 169**	**28 193**
ACTIF IMMOBILISE	**30 203**	**34**	**30 169**	**28 193**
CREANCES (NOTE II.4.4)	**843**	**2**	**841**	**674**
VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT (NOTE II.4.3)	**487**	**4**	**483**	**306**
DISPONIBILITES	**58**		**58**	**33**
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE II.4.4)	**28**		**28**	**143**
TOTAL ACTIF	**31 620**	**40**	**31 580**	**29 349**

3. BILAN PASSIF

PASSIF (en millions d'euros)	2 017	2 016
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Ecart d'équivalence	5 672	3 935
Réserves légale et réglementées	113	113
Report à nouveau	8 263	7 691
Résultat de l'exercice	937	1 382
CAPITAUX PROPRES (NOTE II.5.1)	**20 894**	**19 030**
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE II.5.2)	**130**	**130**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE II.5.3)	**354**	**403**
Emprunts obligataires	4 667	4 646
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	474	612
Emprunts et dettes financières divers	4 257	3 798
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES (NOTE II.5.4)	**9 399**	**9 056**
AUTRES DETTES (NOTE II.5.5)	**678**	**681**
COMPTES DE REGULARISATION (NOTE II.5.6)	**125**	**49**
TOTAL PASSIF	**31 580**	**29 349**

4. TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

(en millions d'euros)	2017	2016
Capacité d'autofinancement (NOTE II.7.1)	1 004	871
Variation du besoin en fonds de roulement	(182)	(155)
FLUX DE TRESORERIE DES OPERATIONS D'EXPLOITATION	**822**	**716**
Variation nette des autres participations		1 119
Variation nette des prêts	(230)	32
Variation nette des Valeurs Mobilières de Placement	(180)	(98)
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX INVESTISSEMENTS	**(410)**	**1 053**
Emissions d'emprunts obligataires	2 259	512
Remboursements d'emprunts obligataires	(2 012)	(1 490)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	295	(207)
Dividendes versés aux actionnaires	(915)	(701)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(15)	(1)
FLUX DE TRESORERIE LIES AU FINANCEMENT	**(388)**	**(1 887)**
TRESORERIE A L'OUVERTURE	**33**	**152**
Variation de la trésorerie	24	(119)
TRESORERIE A LA CLOTURE	**57**	**33**

ANNEXE

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

L'exercice social clos le 31/12/2017 a eu une durée de 12 mois.
Le total net du bilan de l'exercice avant affectation du résultat est de 31 580 millions d'euros.
Le résultat net comptable est un gain de 937 millions d'euros.

Sur l'exercice 2017, Renault S.A. a racheté 1 400 000 actions RENAULT à l'Etat Français pour une valeur de 121 millions d'euros, ces actions seront proposées aux salariés.

Le nouveau règlement ANC n°2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture a conduit à un changement de méthode dans les comptes individuels de Renault SA par l'application des principes de couverture aux titres NISSAN en yen et aux emprunts dédiés en yen (EMTN émis en yen et emprunts obligataires émis en yen sur le marché du Samourai). Les principaux impacts de ce changement de méthode sont détaillés au paragraphe 3.2.

2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault S.A. ont été arrêtés conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 08 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général.

Les dispositions relatives aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture ont été complétées par le règlement 2015-05 du 02 juillet 2015.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

2.1 – PARTICIPATIONS

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault S.A. 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 « Ecart 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.

2.2 – PRETS ET CREANCES RATTACHEES A DES PARTICIPATIONS

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.

2.3 – VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions auto détenues, affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites et aux plans d'options d'achats d'actions, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Ces actions font l'objet d'une provision pour charge, correspondant à la différence entre la valeur des actions (prix d'acquisition ou valeur nette à la date de réaffectation) et le prix d'exercice des options pour les bénéficiaires, dès lors que le prix d'exercice de l'option est inférieur au coût d'acquisition.

Les actions auto détenues non affectées à un plan déterminé sont également comptabilisées en valeurs mobilières de placement et font l'objet d'une provision pour dépréciation si le cours de bourse est inférieur à la valeur comptable.

2.4 – FRAIS ET PRIMES SUR EMPRUNTS

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.

2.5 – CONVERSION DES DETTES ET CREANCES EN DEVISES ETRANGERES

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.

2.6 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 2000-06. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. A 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.

2.7 – INSTRUMENTS DERIVES

Les résultats dégagés sur les instruments dérivés qualifiés de couverture sont portés au compte de résultat de façon symétrique à ceux constatés sur l'élément couvert.

Les instruments dérivés en Position Ouverte Isolée (POI) sont réévalués à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est portée au compte de résultat. Si la réévaluation de l'instrument fait apparaître un gain latent, ce gain n'affecte pas le compte de résultat.

La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle 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 conditions de marché à la date de clôture. La valeur de marché des instruments dérivés n'est pas reconnue au bilan.

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.

2.8 – RESULTAT 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.

3. ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT

3.1 – PRODUITS ET CHARGES LIES AUX PARTICIPATIONS

Les produits des titres et créances rattachées à des participations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	710	728
Dividendes reçus de Daimler	53	53
Dividendes reçus de Renault s.a.s	175	
Autres dividendes reçus	58	94
Intérêts des prêts	57	68
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	0	(30)
TOTAL	**1 054**	**913**

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

3.2 – PRODUITS ET CHARGES LIES AU CHANGE

Le résultat de change de 2017 s'élève à -12 millions d'euros (-74 millions d'euros en 2016).

Il est constitué par les éléments suivants :

- une perte de change de 2 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 06 Juin 2014 pour un nominal de 75 milliards de yens ;
- un gain de change de 2 millions d'euros sur les billets de trésorerie principalement en GBP et USD ;
- une perte de change de 9 millions d'euros suite au renouvellement du SWAP lié à un emprunt obligataire émis le 06 juillet 2017 pour un nominal de 40 milliards de yens ;
- une perte de change de 2 millions d'euros suite au remboursement du SWAP lié à l'emprunt obligataire émis le 11 décembre 2014 pour un nominal de 500 millions de Renminbi Yuan ;

L'application du règlement ANC 2015-05 a conduit à reclasser en capitaux propres la provision sur perte de change latente au titre de la couverture Nissan pour un montant de 106 millions et à conserver au bilan les impacts latents pour un montant de 1 million (CF note 5.1).

L'application de ce règlement au 31/12/2016 aurait conduit à reclasser la provision sur perte latente au titre de la couverture Nissan pour un montant de 40 millions et à conserver au bilan les impacts latents pour un montant de 106 millions.

3.3 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2017, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 163 millions d'euros de pertes (207 millions d'euros de pertes en 2016) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après swaps pour 163 millions d'euros et des revenus de créances diverses à hauteur de 2 millions d'euros.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Intérêts courus nets après swaps s/ emprunts obligataires (*)	(105)	(147)
Intérêts courus nets après swaps s/ emprunts auprès des établissements de crédit	(10)	(14)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(12)	(7)
Intérêts courus sur titres participatifs	(19)	(18)
Autres charges financières	(0)	(3)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(16)	(24)
TOTAL	**(163)**	**(213)**

(*) Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 109 millions d'euros (170 millions d'euros en 2016), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 4 millions d'euros (23 millions d'euros en 2016).

En 2017, les 105 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 33 millions d'euros sur l'emprunt émis le 19 septembre 2013 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis les 18 septembre 2012 et 05 décembre 2012 ;
- 16 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05 mars 2014 ;
- 6 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22 mars 2010;
- 6 millions d'euros sur l'emprunt émis le 08 mars 2017 ;
- 5 millions d'euros sur l'emprunt émis le 26 novembre 2015 ;
- 4 millions d'euros sur l'emprunt émis le 11 décembre 2014 ;
- 3 millions d'euros sur l'emprunt émis le 06 juin 2014.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 1 million d'euros à payer, 11 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 12 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

3.4 – RESULTAT EXCEPTIONNEL

En 2016, Renault S.A. avait enregistré un résultat exceptionnel de 715 millions d'euros suite à la cession d'une partie de ses titres Nissan dans le cadre du rachat par Nissan de ses propres titres sans que cela n'ait eu d'impact sur le taux de participation resté à 43,40 %. Il n'y a pas eu d'opération exceptionnelle en 2017.

3.5 – IMPOTS SUR LES BENEFICES

Renault S.A. 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 S.A., société tête de groupe. Le groupe fiscal Renault, applicant un principe de neutralité, Renault S.A. 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'1 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 S.A. a imputé 15 millions d'euros de déficits pour la détermination de son résultat fiscal 2017 qui s'élève après cette imputation à 361 millions d'euros (14 millions au taux normal et 347 millions au taux réduit).

La loi de finance rectificative pour 2017 n°2017-1640 du 1er décembre 2017 a institué une contribution exceptionnelle égale à 15 % de l'impôt pour les groupes dont le chiffre d'affaires excède 1 milliard d'euros et pour les groupes dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 milliards d'euro, une contribution additionnelle de 15 %. Cela porte à 30% de l'impôt société le taux de cette contribution exceptionnelle. Elle s'applique aux résultats imposables des exercices clos jusqu'au 30 décembre 2018. Cette contribution est due :

- à l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par le groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, à l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par les sociétés membres de l'intégration fiscale à Renault S.A.

Le produit d'impôt d'intégration fiscale constaté en 2017 s'élève à 113 millions d'euros. Il correspond à l'impôt versé par les filiales de Renault S.A. comme si elles avaient été imposées séparément.

Ainsi, le produit d'impôt comptabilisé au compte de résultat peut s'analyser de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Résultat avant impôts	Impôt					Résultat net	
		Théorique	Compensation	Crédit généré	Crédit d'impôt	Impôt net	Théorique	Comptable
Résultat courant taux normal	841	38	(19)		(8)	11	811	830
Résultat exceptionnel	1							1
Intégration fiscale						(113)		113
Dotations / provisions						1		1
Autre						6		(6)
TOTAL	**842**	**38**	**(19)**	0	**(8)**	**(95)**	**811**	**937**

La situation fiscale latente de Renault S.A. s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017		2016		Variations	
	Actif (1)	Passif (2)	Actif (1)	Passif (2)	Actif	Passif
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	7		61		(54)	
Produits non taxables temporairement		3		20		(17)
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	41	2	7	43	34	(41)
TOTAL	**48**	**6**	**68**	**63**	**(20)**	**(57)**

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt
(2) Correspond à une charge future d'impôt

4. ANALYSE DU BILAN ACTIF

4.1 – AUTRES PARTICIPATIONS ET IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation de l'exercice	Montant en fin d'exercice
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 217		6 217
Participation dans RNBV	12		12
Participation dans DAIMLER	584		584
Participation dans DRAC	282		282
TOTAL VALEURS BRUTES	**7 095**	**0**	**7 095**
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(30)	(4)	(34)
TOTAL NET	**7 065**	**(4)**	**7 061**

Les provisions pour dépréciation concernent la société Dongfeng Renault Automotive Company.

4.2 – PRETS ET CREANCES RATTACHES A 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 *	11	15	(6)	20
Prêts	11 370	3 884	(3 654)	11 600
TOTAL VALEURS BRUTES (1)	**11 381**	**3 900**	**(3 660)**	**11 620**
Provisions pour dépréciation	(4)	0	4	(0,20)
TOTAL NET	**11 377**	**3 900**	**(3 656)**	**11 620**
(1) Dont part à moins d'un an	*11 358*			*11 603*
Dont part à plus d'un an	*23*			*17*
**net des réévaluations de change*				

Les prêts comprennent :

- 7 524 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (7 584 millions d'euros en 2016) ;
- 6 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s (12 millions d'euros en 2016) ;
- 4 070 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (3 774 millions d'euros en 2016).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.3 – VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault S.A. auto-détenus pour 483 millions d'euros.

La variation des titres auto-détenus s'analyse comme suit :

	Solde en début d'exercice	Levées d'options et d'attributions	Acquisition	Virement Compte à compte	Dotations / Reprises	Solde en fin d'exercice
Nombre d'actions	4 649 545	1 021 190	2 786 000			6 414 355
Actions affectées *(1)*	303	(50)	109	(5)		358
Actions non affectées *(2)*	3		121	5		129
Montant Brut (en millions d'euros)	**306**	**(50)**	**230**	**0**		**487**
Dépréciation (en millions d'euros)					**(3)**	**(3)**
TOTAL (en millions d'euros)	**306**	**(50)**	**230**	**0**	**(3)**	**483**

(1) En avril 2017, Renault S.A. a procédé à l'achat de 1 386 000 actions pour un montant de 109 millions afin de couvrir le plan d'attribution d'actions de performance 2017 (Plan 24)

(2) L'Etat a annoncé, le 3 novembre 2017, la clôture de l'opération de cession de 4,73 % du capital de Renault (soit 14 millions d'actions) au travers d'une procédure de placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels.

Dans le cadre de la règlementation en vigueur et sur décision du Conseil d'administration, Renault a acquis 10 % des actions Renault cédées par l'Etat (soit 1 400 000 actions) au prix du placement (121 millions d'euros), en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe Renault, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault.

L'offre réservée sera lancée dans un délai de un an, selon des modalités à déterminer ultérieurement par le conseil d'administration de la société.

4.4 – CREANCES ET AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les créances sont essentiellement constituées :

- Des créances clients : constituées d'une facture à établir de 286 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 245 millions d'euros en 2016), dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault S.A. 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				
Acompte : Impôt sur les sociétés	0	18	0	18
CIR : Crédit Impôt Recherche	359	150	(144)	365
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	51	60	(50)	61
Autres créances fiscales	19	7	(8)	17
TOTAL VALEURS BRUTES (1)	**429**	**235**	**(202)**	**462**
Provisions pour dépréciation				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(1)	1	(1)	(1)
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	0	0	(1)	(1)
	(1)	**1**	**(2)**	**(2)**
TOTAL NET	**428**	**236**	**(204)**	**460**
(1) Dont part à moins d'un an	*62*			*81*
Dont part à plus d'un an	*367*			*381*

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 150 millions d'euros et sur le CICE pour 60 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement par les cessions de créances du Crédit Impôt Recherche 2014 pour 144 millions d'euros et du CICE 2016 pour 50 millions d'euros.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
AUTRES COMPTES D'ACTIFS				
Créances Diverses	16	95	(6)	105
Charges à répartir	12	6	(5)	13
Primes de remboursement / Obligations	1	8	(1)	8
Ecart de conversion actif	129	6	(129)	6
TOTAL (1)	**158**	**115**	**(141)**	**132**
(1) Dont part à moins d'un an	*129*			*6*
Dont part à plus d'un an	*29*			*126*

- 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 ;
- La variation des créances diverses est principalement constituée par l'écart de change réalisé sur les emprunts mis en place au titre de la couverture Nissan accumulé au bilan conformément à l'application du règlement ANC 2015-05.

5. ANALYSE DU BILAN PASSIF

5.1 – CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Solde en début d'exercice	Affectation du résultat 2016	Distribution	Résultat 2017	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Ecart d'équivalence	3 935				1 737	5 672
Réserves légale et réglementées	113					113
Report à nouveau	7 691	1 382	(916)		106	8 262
Résultat de l'exercice	1 382	(1 382)		937		937
TOTAL	**19 030**	**0**	**(916)**	**937**	**1 842**	**20 894**

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 5 785 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La variation du report à nouveau est principalement constituée par l'affectation du résultat 2016 et par la reprise de la provision pour risque de change constitué au 31 décembre 2016 sur les emprunts mis en place au titre de la couverture Nissan en application du règlement ANC 2015-05.

La variation de l'écart d'équivalence est principalement constituée de l'évolution de la valeur des titres RENAULT s.a.s évaluée par équivalence pour 1 692 millions d'euros et de celle des titres Dacia évaluée par équivalence pour 50 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le capital de Renault S.A. se répartit comme suit :

	Répartition du capital		Droits de vote	
	Nombre de titres détenus	% du capital	En nombre	En %
Etat	44 387 915	15,01%	88 775 830	28,67%
Salariés	9 874 840	3,34%	18 535 931	5,99%
Auto-contrôle	6 414 355	2,17%		
Nissan	44 358 343	15,00%		
Daimler AG	9 167 391	3,10%	18 334 782	5,92%
Autres	181 519 440	61,38%	183 981 012	59,42%
TOTAL	**295 722 284**	**100%**	**309 627 555**	**100%**

La valeur nominale du titre Renault S.A. s'élève à 3,81 euros.

5.1.1 – PLANS D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirig7eants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé qu'une partie de la part variable du Président - Directeur général due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions, dont l'acquisition était soumise à des conditions de performance et de présence, à compter de la part variable de l'année 2013, et est soumise à des conditions de présence uniquement à compter de 2016.

5.1.1.1 – VARIATION DU NOMBRE D'OPTIONS ET DE DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE DETENUES PAR LES MEMBRES DU PERSONNEL

	Options d'achat d'actions			Droits d'attribution d'actions [1]
	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées *(en euros)*	
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1er janvier 2017	**430 049**	**37**	-	**4 165 297**
Attribuées				1 450 328
Options levées ou droits définitivement acquis	(130 710) [2]		50[3]	(890 480) [4]
Perdues et autres ajustements				(139 296)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2017	**299 339**	**37**		**4 585 849**

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.
(2) Les options levées en 2017 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.
(3) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.
(4) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent principalement au plan 21 attribué en 2014.

5.1.1.2 – PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Pour les plans actifs en 2017, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Options restant à lever au 31 décembre 2017	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	133 018	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	38 800	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	127 521	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
			TOTAL	**299 339**	

5.1.1.3 – PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans ramenée à 1 an pour les plans attribués à partir de 2016.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2017	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 21 (1)	Actions de performance	12 février 2014	- 303 590	12 février 2017 (2) 12 février 2018	12 février 2017– 12 février 2019 Néant
Plan 22 (1)	Actions de performance	11 février 2015	1 017 730 383 801	11 février 2018 11 février 2019	11 février 2018– 11 février 2020 Néant
Plan 23 (1)	Actions de performance	29 avril 2016	983 600 360 800	29 avril 2019 29 avril 2020	29 avril 2019– 29 avril 2020 Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	100 000	27 juillet 2020	Néant
Plan 24 (1)	Actions de performance	9 février 2017	1 002 310 434 018	9 février 2020 9 février 2021	9 février 2020– 9 février 2021 Néant
		TOTAL	**4 585 849**		

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.
(2) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2017

5.2 – AUTRES FONDS PROPRES

Les autres fonds propres sont constitués par les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault S.A., 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 2017, 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 695,00 euros au 31 décembre 2017 (543,90 euros au 31 décembre 2016).

La rémunération 2017 de 19 millions d'euros (18 millions d'euros en 2016) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

5.3 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Pertes de change	109	3	(109)	3
Provision pour charges (1)	290	110	(52)	348
Autres prov pour risque	4		(2)	3
TOTAL	**403**	**113**	**(163)**	**354**
Dont part à moins d'un an	*109*			*3*
Dont part à plus d'un an	*294*			*351*

(1) Une provision pour charge de 348 millions d'euros (290 millions en 2016) a été constituée suite à décision d'attributions d'actions gratuites existantes. Dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault S.A. 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 286 millions d'euros (245 millions d'euros en 2016).

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault S.A. 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.

5.4 – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

5.4.1 – EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 4 667 millions d'euros au 31 décembre 2017 (4 646 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Sur l'année 2017, les principales évolutions sont :

- l'émission le 08 mars 2017 d'un emprunt obligataire (EMTN 49) d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros au taux fixe de 1% ;

- l'émission le 11 avril 2017 d'un emprunt obligataire (EMTN 50) d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 0,5138% ;

- l'émission le 06 juillet 2017 d'un emprunt obligataire pour un montant nominal de 90 milliards de yens, comportant deux tranches : la première (Samourai 19) d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 63,4 milliards de yens au taux fixe de 0,36%, et la seconde (Samourai 20) d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 26,6 milliards de yens au taux fixe de 0,50% ;

- l'émission le 28 novembre 2017 d'un emprunt obligataire (EMTN 51) d'une durée de 8 ans pour 750 millions d'euros au taux fixe de 1% ;

- le 22 mars 2017, le remboursement d'un emprunt obligataire (EMTN 32) émis le 22 mars 2010, d'une durée de 7 ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros au taux fixe de 5,625% ;

- le 15 avril 2017, le remboursement d'un emprunt obligataire (EMTN 45) émis le 15 avril 2014, d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 1,19%, swappé en euros au taux variable Euribor 3M+142,9 bp ;

- le 27 avril 2017, le remboursement d'un emprunt obligataire (EMTN 23) émis le 27 avril 2007, d'une durée de 10 ans pour un montant nominal de 10 millions d'euros au taux variable CMS 10 ans +5 bp , swappé au taux variable Euribor 3M+55 bp ;

- le 06 juin 2017, remboursement de la 2ème tranche (Samourai 16) pour un nominal de 75 milliards de yens de l'emprunt obligataire émis le 06 juin 2014 pour un nominal total de 150 milliards de yen. Cette 2ème tranche avait une maturité de 3 ans et un taux fixe de 1,27%. La 1ère tranche (Samourai 15) a été remboursée le 06 juin 2016 pour un nominal de 75 milliards de yen, une maturité de 2 ans et un taux fixe de 1,09 %.

- le 18 septembre 2017, remboursement de l'emprunt obligataire (EMTN38), pour un nominal de 850 millions d'euros, dont la souche primaire avait été émise le 18 septembre 2012, avec un nominal de 600 millions d'euros pour une durée de 5 ans au taux fixe de 4,625%, augmentée le 05 décembre 2012 de 250 millions d'euros;

- le 11 décembre 2017, remboursement de l'emprunt obligataire (EMTN 46) émis le 11 décembre 2014, d'une durée de 3 ans avec un nominal de 500 millions de Renminbi au taux fixe de 4,375 % et swapé en Renminbi au taux variable Hibor 3M+124 bp.

Ventilation par échéance

(en millions d'euros)	Total	31 décembre 2017 - 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	4 636	1 421	496	522	500	197	1 500
Intérêts courus	31	31					
TOTAL	**4 667**	**1 452**	**496**	**522**	**500**	**197**	**1 500**

(en millions d'euros)	Total	31 décembre 2016 - 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	4 589	2 086	1 460	543	0	500	0
Intérêts courus	57	57					
TOTAL	**4 646**	**2 143**	**1 460**	**543**	**0**	**500**	**0**

Ventilation par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 avant dérivés	31 décembre 2017 après dérivés	31 décembre 2016 avant dérivés	31 décembre 2016 après dérivés
Euro	2 929	3 028	2 814	2 963
Yen	1 738	1 639	1 763	1 614
Cny			69	69
TOTAL	**4 667**	**4 667**	**4 646**	**4 646**

Ventilation par nature de taux

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 après dérivés	31 décembre 2016 après dérivés
Taux fixe	4 667	4 170
Taux variable		476
TOTAL	**4 667**	**4 646**

5.4.2 - EMPRUNTS ET DETTES AUPRES DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à 474 millions d'euros au 31 décembre 2017 (612 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Sur l'année 2017, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 15 mai 2017 d'un emprunt (Banco Do Brazil) d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux variable Euribor 3M+300 bp ;
- le remboursement partiel le 30 mai 2017 d'un emprunt (BEI) d'une durée de 6 ans, pour un montant nominal de 74 millions d'euros (Montant nominal initial de 300 millions d'euros au taux fixe de 2,156%, swappé au taux variable eonia+171,5 bps). Le montant nominal restant dû au 31/12/2017 est de 153 millions d'euros ;
- la souscription le 09 juin 2017 d'un emprunt (La banque Postale) d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 75 millions d'euros au taux variable Euribor 3M + 50 bp ;
- le remboursement le 03 juillet 2017 d'un emprunt (Natixis Bis) d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 80 millions d'euros au taux variable Euribor 3M +275 bp.

Ventilation par échéance

	31 décembre 2017						
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	470	217	83	95	0	75	0
Intérêts courus	4	4					
TOTAL	**474**	**221**	**83**	**95**	**0**	**75**	**0**

	31 décembre 2016						
(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	606	211	217	83	95	0	0
Intérêts courus	6	6					
TOTAL	**612**	**217**	**217**	**83**	**95**	**0**	**0**

Ventilation par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 avant dérivés	31 décembre 2017 après dérivés	31 décembre 2016 avant dérivés	31 décembre 2016 après dérivés
Euro	474	474	612	612
Autres devises				
TOTAL	**474**	**474**	**612**	**612**

Ventilation par nature de taux

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 après dérivés	31 décembre 2016 après dérivés
Taux fixe	107	113
Taux variable	367	499
TOTAL	**474**	**612**

5.4.3 — EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES DIVERS

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 4 257 millions d'euros au 31 décembre 2017 (3 798 millions au 31 décembre 2016). Ils sont essentiellement composés :

- 3 648 millions d'euros d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- 609 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.

5.4.4 — RISQUE DE LIQUIDITE

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 S.A. 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 S.A. dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir note II.6.1).

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 S.A. dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

5.5 – AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation	Montant en fin d'exercice
Dettes fiscales (1)	675	(3)	672
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	0	5
Autres dettes diverses	1	0	1
TOTAL	**681**	**(3)**	**678**
(1) Dont part à moins d'un an	681		*678*
Dont part à plus d'un an	*0*		*0*

La variation des dettes fiscales correspond principalement à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 1 millions d'euros et à une baisse de 3 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

5.6 – COMPTES DE REGULARISATION PASSIF

Les comptes de régularisation sont essentiellement constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens pour un montant de 125 millions d'euros.

6. INSTRUMENTS FINANCIERS

6.1 – INSTRUMENTS DE GESTION DU RISQUE DE TAUX ET DE CHANGE

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) se présentent comme suit :

Au 31 décembre En millions d'euros	2017	2016
Risques de change :		
Swaps de devises		
Achats	99	148
Dont opérations avec Renault Finance	*99*	*148*
Ventes	96	162
Dont opérations avec Renault Finance	*96*	*162*
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles		
Achats	317	459
Dont opérations avec Renault Finance	*317*	*459*
Ventes	322	481
Dont opérations avec Renault Finance	*322*	*481*
Risques de taux :		
Swaps de taux	384	550
Dont opérations avec Renault Finance	*384*	*550*

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 les financements libellés en devises, hors financements en yens. En outre, Renault S.A. réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture de prêts et emprunts aux filiales libellés en devises.

Risque de taux :

Renault S.A. 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 S.A. a recours à des instruments dérivés avec Renault Finance, filiale à 100% du Groupe.

6.2 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers de Renault S.A. sont les suivants :

Au 31 décembre En millions d'euros	2017		2016	
	Valeur au bilan	Juste Valeur	Valeur au bilan	Juste Valeur
ACTIFS				
Valeurs mobilières de placement brutes (1)	487	538	307	393
Prêts	11 600	11 606	11 370	11 382
Différences d'évaluation S/instruments de trésorerie	95	95		
Trésorerie	58	58	33	33
PASSIFS				
Titres participatifs	130	554	130	434
Emprunts obligataires	4 667	4 734	4 646	4 811
Autres dettes porteuses d'intérêts (2)	4 732	4 741	4 410	4 429

(1) dont actions d'autocontrôle
(2) hors titres participatifs

6.3 - JUSTE VALEUR ESTIMEE DES INSTRUMENTS HORS BILAN

Au 31 décembre En millions d'euros	2017		2016	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	0	(6)	3	(25)
Dont opérations avec Renault Finance	*0*	*(6)*	*3*	*(25)*
Swaps de devises	0	(3)	14	0
Dont opérations avec Renault Finance	*0*	*(3)*	*14*	*0*
Swaps de taux	3	(3)	6	(7)
Dont opérations avec Renault Finance	*3*	*(3)*	*6*	*(7)*

Hypothèses et méthodes retenues :

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments.

Quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, la valeur de marché est calculée sur la base du dernier cours coté. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault S.A. ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- **Actifs financiers :**

Valeurs mobilières : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché.

Prêts et créances rattachées à des participations : pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux sans risque au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 pour des prêts de conditions et échéances similaires.

• **Passifs :** la juste valeur des dettes financières est déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux sans risque auquel s'ajoute le spread de crédit de l'emprunteur au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 pour des emprunts de conditions et échéances similaires. La juste valeur des titres participatifs est estimée sur la base de la valeur boursière à la clôture de l'exercice.

• **Instruments de change hors bilan :** la juste valeur des contrats à terme et des swaps de devises est déterminée en actualisant les flux financiers futurs, en utilisant des courbes de marché (change et taux d'intérêt sans risque) respectivement au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 pour les durées résiduelles des contrats.

• **Instruments de taux hors bilan :** la juste valeur des swaps de taux représente ce que Renault S.A. recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, prenant en compte les taux d'intérêts courants de chaque contrat respectivement au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

6.4 - ENGAGEMENTS DONNES ET RECUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2017 Montant total	2017 Dont sociétés liées	2016 Montant total	2016 Dont sociétés liées
Engagements reçus				
Avals, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 405		3 305	
TOTAL	**3 405**		**3 305**	
Engagements donnés				
Avals, cautions et garanties	796	781	646	631
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	380	380	650	650
TOTAL	**1 176**	**1 161**	**1 296**	**1 281**

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault S.A. a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault S.A. auprès de RCI Banque pour un montant de 550 millions d'euros. Celui-ci a été porté à 700 millions d'euros en 2017.

En 2011, Renault S.A. s'est portée caution solidaire en cas de défaillance de Renault Tanger Exploitation (débiteur), filiale à 100% du groupe, et s'est engagée à payer à Renault Tanger Méditerranée (bénéficiaire) toutes les sommes dues au titre de la sous-location correspondant à un an de loyers et charges (81 millions d'euros).

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Les opérations de ventes à terme et de swaps réalisées par Renault S.A. sont décrites dans la note II.6.1- Instruments de gestion du risque de taux et de change.

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris note de l'ouverture d'une information judiciaire. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2017 (comme au 31 décembre 2016).

7. AUTRES ELEMENTS D'INFORMATION

7.1 – CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Résultat net	937	1 382
Dotations aux amortissements charges à répartir	6	7
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	57	170
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	3	26
Valeur Nette des éléments cédés	0	(715)
TOTAL	**1 004**	**871**

7.2 – EFFECTIFS

Renault S.A. ne compte aucun salarié.

7.3 – JETONS DE PRESENCE VERSES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 200 000 euros en 2017 (1 068 342 euros versés au titre de 2016) dont 47 539 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2016).

7.4 – EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

7.5 – TABLEAUX DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Sociétés	Capital	Capitaux propres hors capital social et résultat de l'exercice	Quote-part du capital détenu en %	Valeur inventaire des titres détenus
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s	534	4 115	100%	10 605
Dacia *(1)*	546	247	99,43%	865
Dongfeng Renault Automotive Company (2)	603	(135)	50,00%	248
Nissan (3)	10 541	24 281	43,40%	6 217
Sofasa *(4)*	1	16	27,66%	18
TOTAL PARTICIPATIONS				**17 953**

(1) le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,6585 lei roumain pour un euro

(2) le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,8044 Renminbi Yuan pour un euro

(3) le cours de conversion retenu pour Nissan est de 135,01 Yen pour un euro

(4) le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 3 575,00 peso colombien pour un euro

Sociétés	Prêts et avances consentis par Renault SA et non remboursés	Chiffre d'affaires HT sur 12 mois se clôturant le 31/12/17	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Renault SA en 2017
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s		49 360	916	175
Dacia *(5)*		5 057	116	43
Dongfeng Renault Automotive Company (6)		1	17	
Nissan (7)		NC	6 128	710
Sofasa *(8)*		815	34	3

(5) le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,568674 lei roumain pour un euro

(6) le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,626439 Renminbi Yuan pour un euro

(7) le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 126,654565 Yen pour un euro

(8) le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 3 332,290378 peso colombien pour un euro

Participations évaluées par équivalence :

La valeur des titres RENAULT s.a.s évaluée par équivalence a progressé de 1 692 millions d'euros sur l'exercice en raison de sa performance propre et de celle et de ses filiales.

La valeur des titres Dacia évaluée par équivalence a progressé de 50 millions d'euros.

MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. Note II.4.1.

7.6 – RESULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2013	2014	2015	2016	2017
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]	1 429	498	564	1 404	815
Impôt sur les bénéfices	189	95	160	81	95
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1 664	684	663	1 382	937
Résultat distribué	504	554	701	916	
Résultat par action					
En Euros					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions[1]	4,83	1,68	1,91	4,75	2,76
Résultat après impôt, amortissements et provisions	5,63	2,31	2,24	4,67	3,17
Résultat par action de base et dilué[2]	6,07	2,50	2,42	5,04	3,42
Effet de la dilution potentielle des instruments dilutifs sur le résultat par action	0,44	0,18	0,17	0,37	0,25
Dividende net attribué à chaque action	1,72	1,90	2,40	3,15	
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.

2017

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant le Rapport de gestion
approuvé par le Conseil d'administration du 15 février 2018

Ce Document de référence
est en ligne sur le site Internet de Renault
www.groupe.renault.com

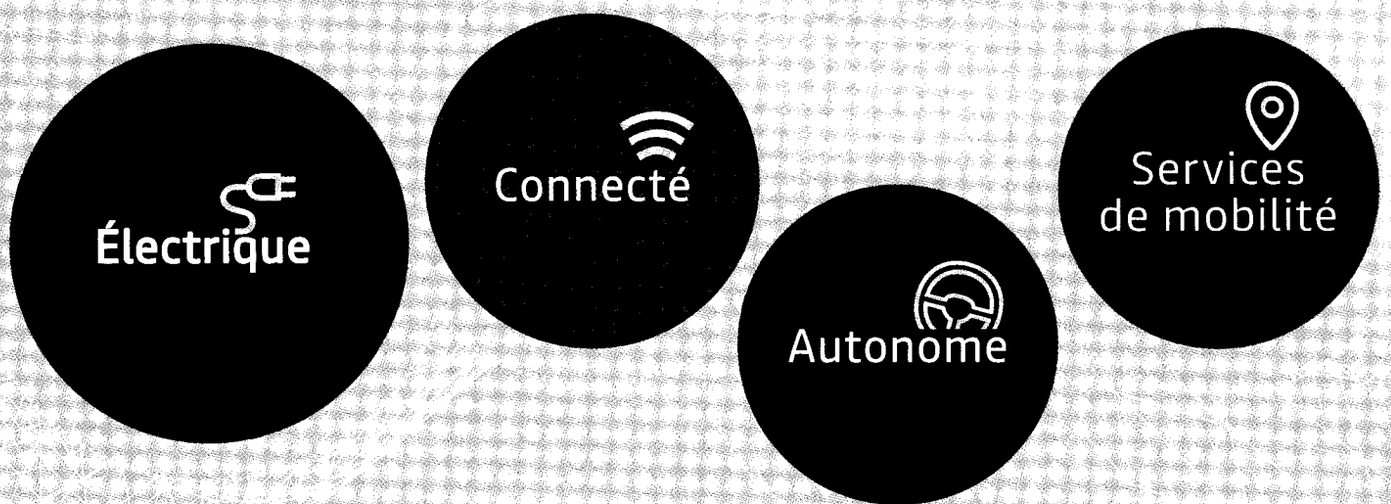
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 avril 2018, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022

DRIVE THE FUTURE

ASSURER UNE MOBILITÉ DURABLE POUR TOUS, AUJOURD'HUI ET DEMAIN



CHIFFRE D'AFFAIRES

>70 MDS €
(vs 51 MDS en 2016)

MARGE OPÉRATIONNELLE

>7%

FLUX DE TRÉSORERIE

positif
chaque année

COÛTS

DES FONDATIONS SOLIDES GRÂCE AU PLAN STRATÉGIQUE PRÉCÉDENT « DRIVE THE CHANGE » DE 2011 À 2016

L'EXTENSION DU MIX GÉOGRAPHIQUE

L'ÉLARGISSEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS

LE LEADERSHIP EN EUROPE SUR LE VÉHICULE ZÉRO ÉMISSION

RETOUR À UNE DISCIPLINE FINANCIÈRE SOUTENUE

5,7 MDS € cumulé

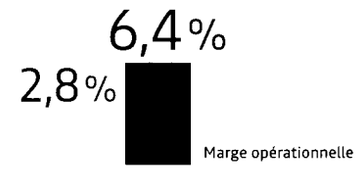
Free Cash Flow positif récurrent

RETOUR À LA CROISSANCE :

+ 30 %

de chiffre d'affaires

RECONSTRUCTION DE LA RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE :



LES RESSOURCES DE L'ALLIANCE RENAULT – NISSAN – MITSUBISHI : LA PLUS GRANDE ALLIANCE AUTOMOBILE AU MONDE

EFFETS D'ÉCHELLE

RÉDUCTION DES COÛTS

TECHNOLOGIES

5 ACTIFS DÉTERMINANTS

ACTIFS CLÉS DE RENAULT

ALLIANCE

LEADERSHIP SUR LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES (EN EUROPE)

OFFRE UNIQUE GLOBAL ACCESS

NOTRE GAMME DE VÉHICULES UTILITAIRES LÉGERS

NOTRE BUSINESS MODEL VERTUEUX DE RCI BANK & SERVICES

PRIORITÉS

ACCROÎTRE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

À HORIZON 2022

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

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

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

RENFORCER NOTRE PRÉSENCE MONDIALE

FORTE CROISSANCE HORS EUROPE

CHINE

Véhicules vendus

35 000 (2016) → 550 000 (2022)

RUSSIE

Rester le leader avec
30 %
de parts de marché en 2022

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

X2
VENTES HORS EUROPE

> 50 %
DES RÉSULTATS DU GROUPE HORS EUROPE

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

VOLUMES
+ 40 %
d'ici 2022

DÉVELOPPEMENT D'UNE GAMME VÉHICULES UTILITAIRES ÉLECTRIQUE

COUVERTURE DU MARCHÉ
X2

NOUVELLE JOINT VENTURE EN CHINE

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

LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE, UN CŒUR DE MÉTIER

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

1ER CONSTRUCTEUR D'UTILITAIRES ÉLECTRIQUES EN EUROPE

PROPOSER DES VÉHICULES CONNECTÉS, AUTONOMES

100 % DES NOUVEAUX VÉHICULES CONNECTÉS SUR LES MARCHÉS CLÉS

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

NOUVEAUX SERVICES DE MOBILITÉ

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

MOBILITÉ À LA DEMANDE « RIDE-HAILING », SERVICES DE ROBOTS-TAXIS À LA FIN DU PLAN

NOS ACTIONNAIRES

Politique de dividende attractive

NOS CLIENTS

TOP 3 de la satisfaction client

ENGAGEMENT POUR L'ENVIRONNEMENT

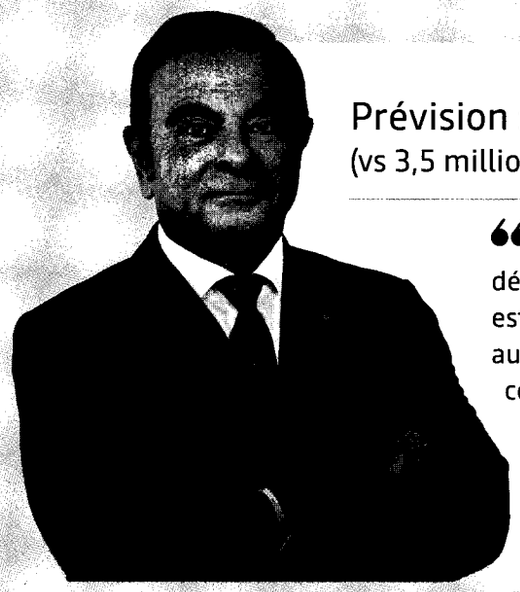
Empreinte carbone

-25 %
2022 vs 2010

LES SALARIÉS DE RENAULT

13 000
salariés formés sur des compétences en ingénierie, digital

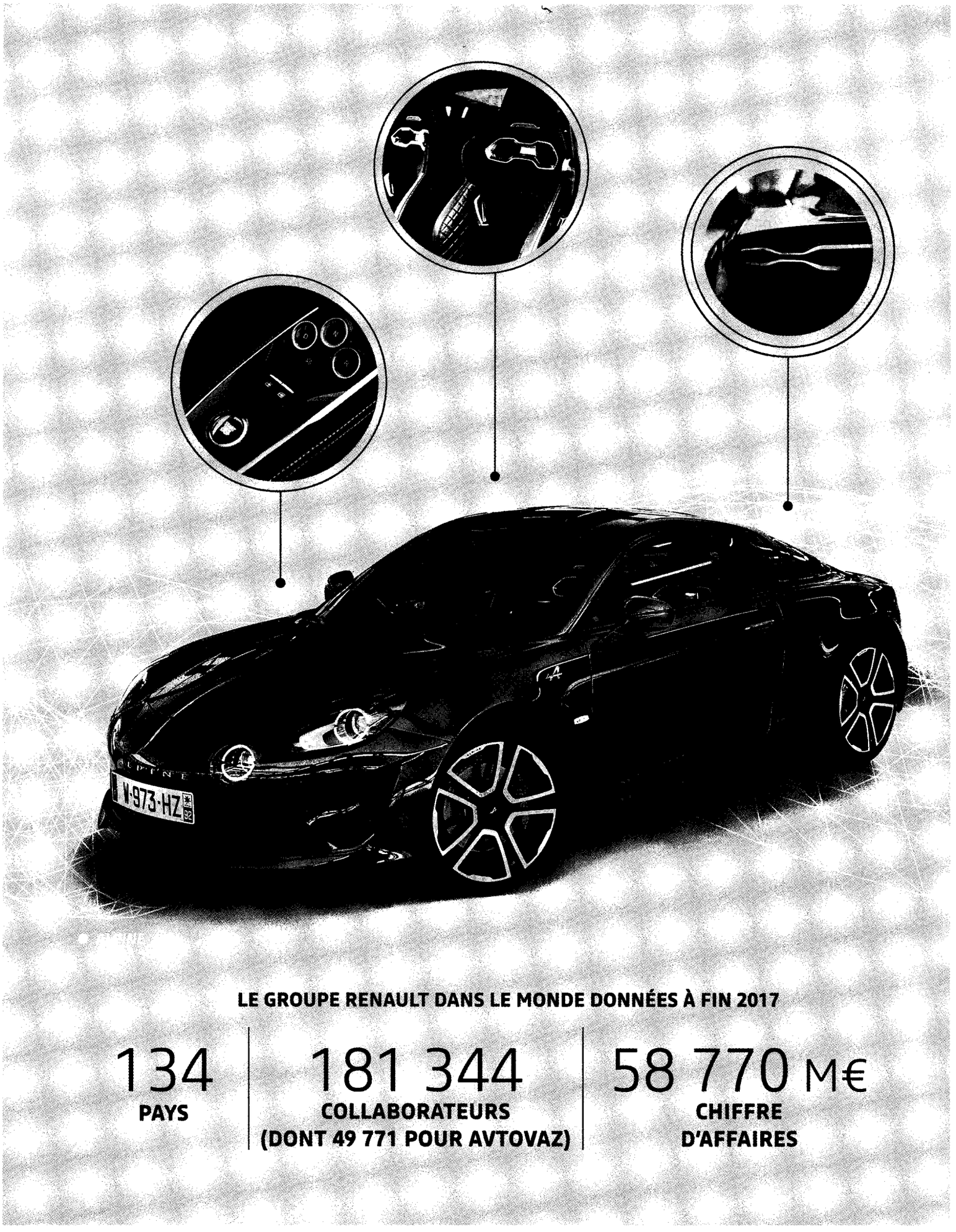
35 000
recrutements



Prévision : **5 millions** de véhicules vendus en 2022
(vs 3,5 millions en 2016 soit +40 %)

« Le constructeur français d'envergure régionale de 2005, dépendant d'un modèle, MEGANE, et d'un pays, la France, est désormais une entreprise globale et multipolaire, au sein d'une Alliance devenue premier groupement de constructeurs automobile mondial.

Avec *Drive the Future*, nous bâtissons la mobilité de demain, électrique, connectée, autonome, partagée, tout en assurant une croissance durable et profitable ».



LE GROUPE RENAULT DANS LE MONDE DONNÉES À FIN 2017

134	181 344	58 770 M€
PAYS	**COLLABORATEURS (DONT 49 771 POUR AVTOVAZ)**	**CHIFFRE D'AFFAIRES**

LE GROUPE

1.1 Présentation de Renault et du Groupe 8

1.1.1 Message du Président-Directeur général 8
1.1.2 Les organes de direction au 1er avril 2018 10
1.1.3 Chiffres clés 14
1.1.4 Les faits marquants 2017 du Groupe et par Région 17
1.1.5 Principales activités du Groupe et performances par Région 21
1.1.6 Le Financement des ventes 49
1.1.7 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe 53
1.1.8 Historique du Groupe 58

1.2 L'Alliance 60

1.2.1 Présentation générale 60
1.2.2 Historique 61
1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance 62
1.2.4 Gestion opérationnelle de l'Alliance 65
1.2.5 Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération 66
1.2.6 Le projet convergence à compter de 2018 67
1.2.7 Coopérations stratégiques 68
1.2.8 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance 69
1.2.9 Résultats Nissan 2017 72

1.3 Rapport d'activité 2017 RFA 73

1.3.1 Performance commerciale 74
1.3.2 Résultats financiers 84

1.4 La Recherche et Développement RFA 91

1.4.1 Le véhicule de demain 91
1.4.2 Nouveaux produits 2017 : innovations et technologies associées 95
1.4.3 Leviers de performance 98
1.4.4 R&D : une organisation internationale 101

1.5 Le contrôle interne et la gestion des risques 102

1.5.1 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques 102
1.5.2 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques 105
1.5.3 Financement des ventes : RCI Banque 106

1.6 Les facteurs de risques RFA 109

1.6.1 Facteurs de risques pour l'Automobile 109
1.6.2 Facteurs de risques pour le groupe AVTOVAZ 121
1.6.3 Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA) 121

1.7 Événements post-clôture 127

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 Message du Président-Directeur général



Une nouvelle année record

Madame, Monsieur,

2017 a marqué de nouveaux résultats records pour le Groupe Renault. En 2016, avec un an d'avance, nous avions dépassé les objectifs fixés dans le cadre de *Drive the Change* : atteindre un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros pour une marge opérationnelle minimale de 5%. L'an passé, la croissance et la performance du Groupe se sont améliorés encore davantage avec un chiffre d'affaires de 58,8 milliards d'euros, une marge opérationnelle de 6,6 % et un *free-cash-flow* de 945 millions d'euros.

Ces résultats sont la conséquence des années de discipline financière et d'efforts fournis par l'ensemble des hommes et des femmes du Groupe. Portés par cette dynamique, en 2017 nous avons préparé l'avenir en lançant notre nouveau plan stratégique *Drive the Future*. D'ici 2022, nous comptons dépasser 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour une marge opérationnelle minimale de 7 %. Notre croissance sera forte, profitable et mondiale : d'ici la fin du plan, hors Europe nos ventes seront multipliées par deux et nos profits par trois par rapport à l'année 2016. En Europe, où Renault est deuxième marque régionale, nous maintiendrons notre rang. Nous y parviendrons tout en visant un objectif de 4,2 milliards d'euros de réductions de coûts pour le Groupe. Notre appartenance à l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, elle aussi engagée dans un plan stratégique à cinq ans, Alliance 2022, sera un accélérateur de cette croissance et performance.

En 2017 nous avons d'ores et déjà posé les jalons des cinq années à venir. Nous avons renforcé notre internationalisation en localisant et en adaptant plusieurs modèles aux spécificités locales : le design de KWID a été modifié pour répondre aux attentes des marchés brésiliens et argentins, de même pour CAPTUR en Inde et en Amérique latine. L'Europe n'a pas été en reste avec le lancement d'une version revue de notre pick-up truck ALASKAN, et la réaffirmation de notre leadership sur le marché du véhicule électrique, avec 25 % de parts de marché.

Nous avons augmenté nos volumes de ventes et nos parts de marché dans toutes les régions, et franchi un nouveau record avec 3,7 millions de véhicules vendus sur l'année. Nous avons rééquilibré notre mix géographique entre l'Europe et le reste du monde et renforcé notre présence dans certains pays stratégiques. En Russie, d'abord, où AVTOVAZ a enregistré un résultat opérationnel positif avec un an d'avance sur son plan de marche. Première marque automobile du pays, Lada a atteint sa plus haute performance sur les six dernières années avec 17 % de croissance par rapport à 2016, soit 5 % de plus que le marché.

En Chine, ensuite, où nous avons renforcé notre présence sur deux segments clefs pour le Groupe : le véhicule électrique et utilitaire. Renault-Nissan et DongFeng ont formé e-GT New Energy Automotive, une joint-venture visant à produire des véhicules électriques compétitifs et abordables, conçus pour le marché chinois. Le Groupe a également signé un accord avec Brilliance China Automotive Holdings Limited, leader du véhicule utilitaire chinois, qui permettra la fabrication et la vente de monospaces, fourgons moyens et lourds en Chine sous les marques Renault, Jinbei et Huasong.

Fort de ces atouts, nous abordons l'année 2018 avec confiance. Nouveau DUSTER, tout juste lancé, a le potentiel pour devenir un best-seller mondial comme il l'a été dans le passé. La reprise des marchés émergents comme le Brésil ou la Russie continuera d'alimenter notre croissance. Enfin, le renforcement de la coopération au sein de l'Alliance accroîtra notre performance. Nous allons étendre nos plateformes communes à de nouveaux segments, travailler plus étroitement avec Mitsubishi, ce qui génèrera davantage de synergies et d'économies de coûts. Nous allons aussi préparer ensemble la mobilité de demain, qui sera électrique, connectée, autonome et partagée.

« Pour 2018, nous prévoyons une croissance du marché mondial de 2,5 % par rapport à 2016.

Le marché européen est attendu en croissance de 1 %, la France devrait croître de 1 % également. À l'international, les marchés chinois et brésilien devraient croître de plus de 5 %, l'Inde de 6 % et la Russie de 10 %.

Dans ce contexte et en incluant AVTOVAZ, le Groupe Renault se fixe comme objectifs :

- d'accroître le chiffre d'affaires du Groupe à taux de change et périmètre constant;
- de maintenir la marge opérationnelle du Groupe à plus de 6 % ;
- de générer un *free cash-flow* opérationnel de l'automobile positif.

Vous trouverez ci-après le détail de toutes les activités menées en 2017.

Carlos Ghosn
Président-Directeur Général
du Groupe Renault

1.1.2 Les organes de direction au 1er avril 2018

Le Conseil d'administration de Renault a choisi comme mode de gouvernance une unification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Une explication détaillée du mode de gouvernance est présentée dans le chapitre 3.1.4.

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

1.1.2.1 Le Comité exécutif Groupe

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

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

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

Il se réunit une fois par mois.

Le CEG est composé de dix membres :

- le Président-Directeur général ;
- le Directeur général adjoint Groupe qui est responsable de l'ensemble des opérations du Groupe ;
- le Directeur commercial Groupe, qui a pour missions principales d'assurer la croissance des parts de marché et la profitabilité des ventes en développant la notoriété des marques et la satisfaction client. Il définit les processus et méthodes du métier Commerce dans les domaines Ventes, Marketing, Digital. Il appuie les Opérations et les challenge ;
- le Directeur délégué à la présidence Groupe, qui a pour missions principales d'assurer la promotion, la valorisation et la protection du Groupe. Il définit la stratégie de communication auprès de l'ensemble des parties prenantes et la politique de responsabilité sociale de l'entreprise. Il supervise également la gestion des actifs immobiliers et les services généraux du Groupe. Il assure également la coordination des fonctions juridique, prévention et de la protection du Groupe, affaires publiques, communication, relations publiques, responsabilité sociale de l'entreprise, immobilier et services généraux, équipes transverses et efficience économique des frais de fonctionnement ;
- le Directeur de l'ingénierie Groupe, qui a pour mission principale le développement de l'ensemble des projets véhicules dans le respect des engagements qualité et de performance économique grâce notamment aux synergies avec les partenaires. Il pilote les activités des métiers d'Ingénierie en France et à l'International en garantissant leur niveau de performance globale. Il est aussi responsable des activités de R&AE (Recherche et Ingénierie avancée) qui contribuent aux ruptures technologiques de l'automobile de demain ;
- le Directeur des ressources humaines Groupe et Alliance, qui a pour mission de définir la stratégie RH du Groupe et mettre en œuvre les standards RH partout dans le monde, de recruter et développer une main-d'œuvre compétente et compétitive, de piloter les effectifs et les frais de personnel monde ainsi que les politiques de rémunérations et avantages sociaux du Groupe, de recruter et préparer les talents du Groupe dans le respect de la diversité. Il assure la conformité du Groupe aux dispositions légales et réglementaires dans le domaine social. Par ailleurs en tant que Directeur des ressources humaines de l'Alliance, il a également la responsabilité de mettre en place les meilleures pratiques RH au sein de l'Alliance et de développer les synergies au sein de la fonction ;
- le Directeur du produit et des programmes Groupe, qui a pour missions principales de définir la gamme de produits répondant aux évolutions des besoins des clients et marchés pour l'ensemble des marques du Groupe et d'assurer le pilotage de leur développement et leur profitabilité notamment jusqu'au lancement commercial, puis tout au long du cycle de vie ;
- le Directeur des fabrications et de la logistique Groupe, qui a pour missions principales d'assurer le pilotage global et améliorer la performance du système industriel mondial du Groupe. Il définit la stratégie industrielle et *supply chain* du Groupe. Il conçoit et met en œuvre les processus de fabrications et *supply chain*. Il fabrique et livre les organes mécaniques et véhicules attendus par le client. Il anime les métiers supports en *corporate* comme dans les usines et met en place tous les systèmes d'approvisionnement de l'entreprise ;
- Le Directeur financier Groupe, qui a pour missions principales d'assurer la sécurité financière du Groupe, de veiller à la conformité comptable, bancaire, fiscale et douanière, de garantir la fiabilité et la ponctualité des informations financières et de fournir une analyse pertinente de la performance actuelle et future du Groupe tant en interne qu'en externe ;
- le Directeur des opérations de la Région Europe du Groupe, qui a pour missions principales de contribuer à l'élaboration de la stratégie du Groupe Renault en mobilisant les ressources Région sur la construction de l'offre produits et services, et en apportant aux fonctions globales de l'Entreprise la connaissance sur les besoins à couvrir pour être compétitif sur chaque marché visé. Il déploie la stratégie de l'Entreprise sur la Région pour atteindre les objectifs d'amélioration de l'image des marques du Groupe et de croissance rentable, par un renforcement de la qualité de la vente, par une amélioration continue de la compétitivité des fabrications locales, et par un challenge de l'Entreprise pour obtenir un coût des ventes compétitif sur chaque marché de la Région. Il apporte son concours à l'efficacité économique des projets, à la couverture des risques, ainsi qu'au développement des talents et savoir-faire locaux, au sein des entités du Groupe dans la Région. Et il développe l'esprit « entrepreneurial » des métiers de l'Entreprise en support de la Région pour y assurer une croissance future durable, en intégrant les apports de l'Alliance et de nos partenaires.

1.1.2.2 L'« *Operations Review* » Renault

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

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

L'« *Operations Review* » est composé de 23 membres permanents :

- les 9 membres du CEG (sans le Président-Directeur général) ;
- les Directeurs des opérations des Régions Eurasie, Amériques, Afrique-Moyen-Orient-Inde, Asie-Pacifique (la Direction des opérations de la Région Europe est membre du CEG et participe à ce titre à l'OR) ;
- le Directeur performance et contrôle Groupe ;
- le Directeur des achats ;
- le Directeur qualité et satisfaction client Groupe ;
- le Directeur Alliance des projets véhicule 1 ;
- le Directeur du TdC office ;
- le Directeur de l'après-vente Groupe ;
- le Directeur du produit ;
- le Directeur de la Division des véhicules électriques ;
- le Directeur du design industriel ;
- le Directeur systèmes d'informations et transformation digitale.

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

1.1.2.3 Le Comité de direction Renault

Le CDR est un comité au cours duquel les décisions et discussions qui ont eu lieu lors des CEG et des OR sont présentées pour déploiement et mise en œuvre dans le Groupe.

Le CDR comprend les 10 membres du CEG et des représentants des principales directions du Groupe. Il est présidé par M. Carlos Ghosn.

Le CDR se réunit une fois par mois.

UNIS POUR LA PERFORMANCE

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE



THIERRY BOLLORÉ
Directeur Général Adjoint



JOSÉ-VICENTE DE LOS MOZOS
Directeur des Fabrications
et de la Logistique Groupe



MARIE-FRANÇOISE DAMESIN
Directeur des Ressources Humaines
Renault



GASPAR GASCON ABELLAN
Directeur de l'Ingénierie Produit



THIERRY KOSKAS
Directeur Commercial Groupe



CARLOS GHOSN
Président-Directeur Général



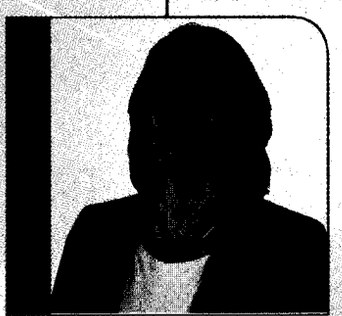
JEAN-CHRISTOPHE KUGLER
Directeur des Opérations de la Région Europe



BRUNO ANCELIN
Directeur Produit et Programmes Groupe



MOUNA SEPEHRI
Directeur Délégué à la Présidence



CLOTILDE DELBOS
Directeur Financier Groupe,
Président de RCI Banque S.A.

1.1.3 Chiffres clés

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

(en millions d'euros)	2017	2016 [2]	2015
Chiffre d'affaires	58 770	51 243	45 327
Marge opérationnelle	3 854	3 282	2 320
Part dans le résultat de Nissan Motors	2 791	1 741	1 976
Résultat net – part du Groupe	5 114	3 419	2 823
Résultat net par action (en euros)	18,87	12,57	10,35
Capital	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	33 442	30 895	28 474
Total de bilan	109 943	102 103	90 605
Dividende *(en euros)*	3,55 [3]	3,15	2,40
Position nette de liquidité de l'Automobile y compris AVTOVAZ [4]	2 928	2 416	2 661
Free cash flow opérationnel y compris AVTOVAZ	945	N/A	N/A
Effectif total au 31/12/2017	181 344 (dont 49 771 AVTOVAZ)	124 849	120 136

(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chapitre 4 note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du Groupe AVTOVAZ (note 3-B des comptes consolidés) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(3) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 15 juin 2018.

(4) 2015 hors AVTOVAZ.

MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation
Marge opérationnelle Groupe	**3 854**	**3 282**	**+572**
% Chiffre d'affaires Groupe	*6,6 %*	*6,4 %*	*+0,2 pt*
dont **Automobile** hors AVTOVAZ	**2 749**	**2 386**	**+363**
% Chiffre d'affaires du segment	*5,1 %*	*4,9 %*	*+0,2 pt*
dont **AVTOVAZ***	55	N/A	+55
dont **Financement des ventes**	1 050	896	+154

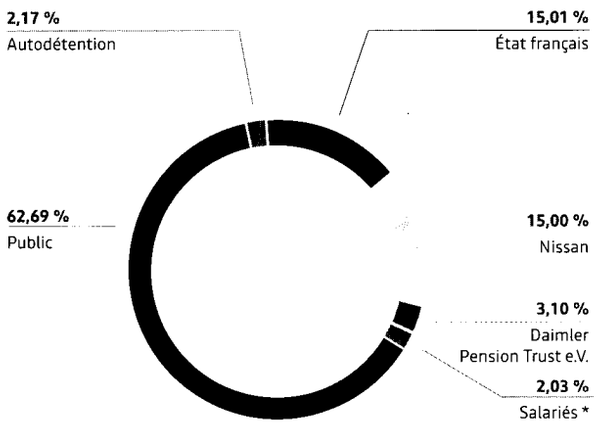
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation
IMMATRICULATIONS MONDE [1] *(en unités)*	**3 761 634**	**3 468 174**	**+8,5 %**
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE	**58 770**	**51 243**	**+14,7 %**
dont Automobile hors AVTOVAZ	53 530	48 995	+9,3 %
dont AVTOVAZ	2 727	N/A	N/A
dont Financement des ventes	2 513	2 248	+11,8 %

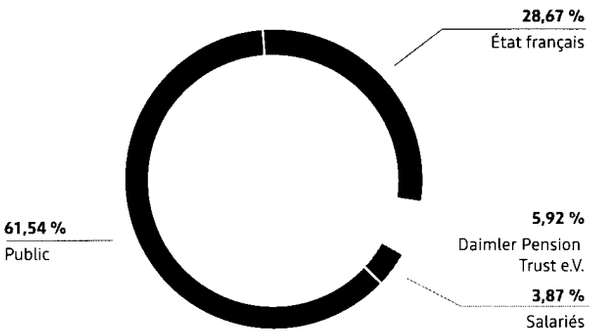
(1) Les immatriculations 2016 ont été retraitées afin d'intégrer les immatriculations de Lada.

Actionnariat de Renault au 31 décembre 2017

● **RÉPARTITION DU CAPITAL EN %**



● **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.*

(1) Voir chapitre 5.2.6.1.

1.1.3.1 Le Groupe Renault, un groupe cinq marques

Constructeur automobile depuis 1898, le Groupe Renault est un groupe international multimarque qui regroupe les marques Renault, Dacia, RSM, Alpine et Lada. Présent dans 134 pays, le Groupe a vendu près de 3,8 millions de véhicules en 2017, une année record, faisant de lui le premier groupe automobile français dans le monde. En 2018, le Groupe Renault vise une croissance portée par le développement de ses activités à l'international et par sa gamme renouvelée.

Renault

2 670 982 véhicules vendus en 2017 (VP + VU)

Renault, première marque française dans le monde, est commercialisée dans 134 pays dans près de 100 points de vente. Depuis 12 ans, Renault facilite la vie de ses clients. Design sensuel et chaleureux, leader européen du véhicule électrique ou engagement en sport automobile, c'est la passion qui anime la marque au quotidien.

Dacia

655 235 véhicules vendus en 2017 (VP + VU)

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

RSM

99 846 véhicules vendus en 2017 (VP)

Créée en 2000, Renault Samsung Motors est dans le top 5 des constructeurs automobiles de Corée du Sud. Renault Samsung Motors possède 197 points de vente. Particulièrement réputée pour sa qualité de service, la marque s'est classée leader en satisfaction client, vente et après-vente, pour la quatorzième année consécutive. Renault Samsung Motors commercialise une gamme de 7 berlines et SUV.

Alpine

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

Lada

335 564 véhicules vendus en 2017 (VP + VU)

Lada est une marque du Groupe Renault depuis janvier 2017. Leader historique du marché russe, elle possède le réseau de concessionnaires le plus important du pays avec 300 points de vente.

Avec un design totalement renouvelé et un réseau en pleine mutation, Lada est entrée dans une nouvelle ère.

1.1.3.2 Les quinze premiers marchés du Groupe Renault

	Immatriculations	Rang 2016	Volumes 2017* (en unités)	Pénétration VP + VU 2017 (en %)	Évolution pénétration vs 2016 (en points)
1	France	1	673 852	26,4	-0,4
2	Russie	2	448 270	28,0	+1,1
3	Allemagne	3	228 046	6,1	+0,6
4	Italie	4	215 901	10,0	+0,6
5	Espagne	5	185 760	13,0	+0,0
6	Turquie	6	178 646	18,7	+1,5
7	Brésil	7	167 147	7,7	+0,1
8	Iran	11	162 079	10,8	+2,4
9	Royaume-Uni	8	115 262	4,0	-0,5
10	Argentine	12	115 243	13,3	-1,2
11	Inde	9	112 489	3,1	-0,9
12	Corée du Sud	10	100 537	5,7	-0,5
13	Belgique + Luxembourg	13	88 547	12,9	-0,9
14	Chine	21	72 137	0,3	+0,1
15	Maroc	14	70 536	41,8	+4,0

* *Chiffres à fin décembre 2017 (hors TWIZY).*

1.1.4 Les faits marquants 2017 du Groupe et par Région

— Janvier

Groupe Renault consolide les ventes de la marque Lada depuis le 1er janvier 2017.

— Février

USINE DU FUTUR RENAULT, la révolution de l'industrie 4.0 pour épauler les opérateurs, fabriquer des véhicules connectés et renforcer la place du client dans l'usine.

— Mars

Ouverture d'un 3e OPEN INNOVATION LAB à Paris avec des équipes de Renault, des start-ups et des partenaires.

ZOE E-SPORT CONCEPT, un concept-car électrique.

— Avril

R.S. 2027 VISION, le concept-car de la Formule 1 de demain.

— Mai

Acquisition de la R&D sur les logiciels embarqués d'Intel en France, création de RENAULT SOFTWARE LABS pour le développement du véhicule connecté et autonome.

— Juin

Partenariat avec la Fondation ELLEN MACARTHUR en faveur de l'économie circulaire.

MY RENAULT : une nouvelle application connectée pour gérer ses services et sa voiture à distance.

— Juillet

JOINT-VENTURE AVEC OKTAL Groupe Renault accélère dans le développement du véhicule autonome en investissant dans « Autonomous Vehicle Simulation ».

Groupe Renault et SANEF coopèrent dans le développement de solutions avancées pour les véhicules autonomes.

3 saisons de FORMULE E et 3 titres pour Renault au championnat FIA de Formule E.

— Août

EGT NEW ENERGY AUTOMOTIVE CO. LTD, nouvelle co-entreprise (Renault 25 %, Nissan 25 % Dongfeng 50 %) pour développer la mobilité zéro émission en Chine.

Groupe Renault, IDRO et PARTO NEGIN NASEH CO annoncent la création d'une nouvelle joint-venture en Iran pour renforcer la présence de Renault dans le pays et accélérer sa croissance.

— Septembre

Concept-car SYMBIOZ, la vision de Renault de l'automobile et de sa place dans la société d'ici à 2030.

— Octobre

« DRIVE THE FUTURE 2017-2022 », le nouveau plan stratégique du Groupe Renault.

— Novembre

Groupe Renault et Al-Futtaim signent un contrat-cadre pour l'assemblage et la distribution de véhicules RENAULT AU PAKISTAN.

— Décembre

Acquisition de 40 % du groupe de presse CHALLENGES pour répondre aux défis des services éditoriaux de la voiture connectée, autonome et aux problématiques de distribution innovante de la presse.

Groupe Renault et Brilliance China Automotive signent un accord pour la création d'une joint-venture de fabrication et de vente de VÉHICULES UTILITAIRES EN CHINE sur trois segments et trois marques – Jinbei, Renault et Huasong.

Faits marquants

Région Europe



Sites industriels :

Batilly, Caudan, Choisy-le-Roi, Cléon, Dieppe, Douai, Flins, Grand-Couronne, Le Mans, Maubeuge, Ruitz, Sandouville, Saint-André-de-l'Eure, Villeurbanne (France)
Cacia (Portugal)
Novo Mesto (Slovénie)
Barcelone, Palencia, Séville, Valladolid (Espagne)

Un contributeur clé à la croissance du Groupe

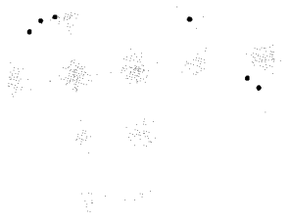
Des ventes en hausse dans tous les pays.

En Europe, dans un marché en progression de 3,3 %, les immatriculations du Groupe sont en hausse de 5,6 % à 1 911 169 véhicules. La part de marché du Groupe en Europe s'établit à 10,8 %, en hausse de 0,2 point.

- En **France** le Groupe réalise sa meilleure année commerciale depuis six ans : 673 852 unités vendues (+3,4 %). La marque Renault enregistre son meilleur volume depuis six ans (554 505 unités) et la marque Dacia enregistre un nouveau record historique de ventes (119 357 unités).
- En **dehors de la France**, le Groupe progresse plus de deux fois plus que le marché (+6,8 %) pour la deuxième année consécutive et réalise un record historique, avec 1 237 317 unités vendues. De nombreux pays réalisent des records de vente (Allemagne, Italie, Autriche...). La marque Renault est leader dans des nombreux pays et la marque Dacia établit un nouveau record de ventes.
- La **marque Renault** enregistre une croissance de 3,7 % et confirme sa place de deuxième marque la plus vendue en Europe, avec une part de marché de 8,2 %.
- Renault profite notamment du renouvellement complet de la famille MEGANE, ainsi que du lancement en juin dernier du nouveau KOLEOS. CLIO IV demeure le 2e véhicule le plus vendu en Europe et CAPTUR le 1er *crossover* de sa catégorie.
- **Sur le segment des véhicules électriques, Renault réaffirme son leadership** avec une part de marché de 23,8 %. Les volumes de ventes augmentent de 38 %. ZOE est encore une fois le véhicule électrique le plus vendu en Europe et enregistre une croissance de 44 % de ses immatriculations.
- La **marque Dacia** enregistre un record de ventes en Europe avec 463 712 véhicules immatriculés (+11,7 %), et une part de marché de 2,6 % (+0,2 point), et ce avant même que le nouveau DUSTER soit lancé, tout début 2018.
- **Alpine est de retour !** Après deux ans de travaux de modernisation et plus de 35 millions d'euros d'investissements, l'usine historique de Dieppe a inauguré sa nouvelle ligne dédiée à la production du coupé sportif Alpine A110. Il s'agit d'un outil industriel unique en Europe, capable d'assembler une caisse et un châssis entièrement en aluminium.



Région Afrique, Moyen-Orient, Inde



Sites industriels :

Casablanca, Tanger (Maroc)
Chennai, Pune (Inde)
Oran (Algérie)
Téhéran (Iran)

Une Région en plein essor, en ventes et en production

Algérie, Iran et Maroc réalisent en 2017 un record de production.

- Dans la région **Afrique – Moyen-Orient – Inde**, les immatriculations du Groupe sont en hausse de 8 % sur un marché qui augmente de 2 %. La part de marché progresse de 0,4 point à 6,6 %. Le nombre de véhicules produits en 2017 atteint 725 000 unités (vs 640 000 en 2016).
- Au **Maroc**, 7 modèles Renault et Dacia se positionnent dans le Top 10 des ventes. La part de marché atteint un niveau record de 41,8 %. Les usines de Tanger et de Casablanca battent leur record de production en dépassant respectivement la barre des 300 000 et 75 000 véhicules produits en un an.
- En **Algérie**, le Groupe est leader avec plus de 61 000 ventes. L'usine de Renault Algérie Production située à Oran a dépassé dès 2017 la barre des 100 000 véhicules produits depuis son inauguration en novembre 2014. Après SYMBOL et SANDERO, CLIO est le troisième modèle à être produit sur le site d'Oran. 2017 marque le début des travaux pour une nouvelle usine CKD dont le démarrage est prévu pour fin 2019.
- Grâce aux performances dans ses 3 principaux pays, l'Afrique du Sud, l'Algérie et le Maroc, le Groupe Renault est n° 1 en **Afrique** avec plus de 200 000 ventes sur le continent.
- L'**Iran** bat également un record de ventes avec 162 000 unités, en hausse de 49 % par rapport à 2016. Renault dépasse maintenant les 10 % de parts de marché grâce au succès de TONDAR et de SANDERO.
- En **Inde**, Renault dépasse la barre des 100 000 véhicules et demeure avec 3,1 % de part de marché la première marque automobile européenne. CAPTUR est le modèle le plus récent à avoir été lancé, fin 2017.

Région Eurasie



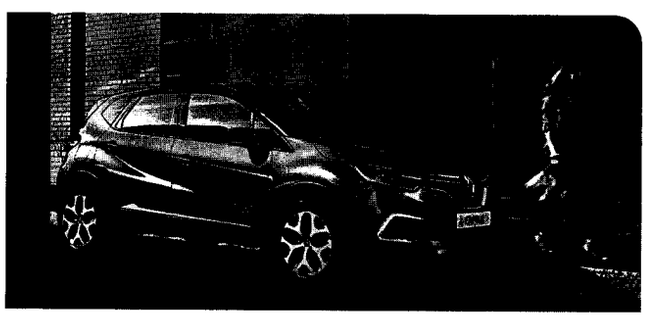
Sites industriels :

Bursa (Turquie)
Moscou, Togliatti, Izhevsk (Russie)
Mioveni (Roumanie)

Résultats record pour un groupe leader en Eurasie

... grâce à ses trois marques Renault, Dacia et Lada.

- L'**Eurasie** est la 2e région de Renault en volume, la 1re en part de marché, avec un niveau record de 24,5 % en 2017 et des immatriculations en hausse de 13,6 % à 733 000 véhicules.
- Sur un marché russe qui renoue avec la croissance pour la première fois depuis 4 ans (+ 12,2 %), le Groupe augmente ses ventes de 16,9 %. Renault affiche une part de marché record de 8,5 %, grâce au succès de KAPTUR et DUSTER, et Lada, toujours leader, une part de marché de 19,5 %. **AVTOVAZ** se redresse financièrement, porté par une forte dynamique de réduction des coûts et le succès de ses modèles récents, Lada Vesta et XRAY. La Russie est le 2e marché mondial du Groupe, qui a inauguré cette année un Digital Hub à Moscou, centre de développement sur la voiture connectée.
- En **Turquie**, Renault atteint un niveau historique de ventes, avec une hausse de 7 % sur un marché en baisse de 2,8 %. Le succès de MEGANE Sedan se confirme et permet à Renault de redevenir la première marque du pays.
- Le Groupe Renault en Roumanie, où se trouvent les centres d'ingénierie et de design Global Access, a assuré cette année le lancement du nouveau DUSTER. **Plates-formes industrielles** pour le Groupe, les sites de Pitesti (Roumanie) et Bursa (Turquie) produisent à plus de 80 % pour l'exportation. Si les sites de Renault Moscou et d'AVTOVAZ produisent principalement pour le marché russe, les projets d'exportations se sont développés en 2017 : caisses de Renault LOGAN pour l'Algérie par ex., et exportations de Lada vers la CEI, mais aussi Cuba et le Moyen-Orient.



Renault CAPTUR



Nouveau Dacia DUSTER

Région Asie-Pacifique



Sites industriels :

Busan (Corée du Sud)
Wuhan (Chine)

La Chine en route pour la croissance

La Chine double ses ventes et le succès du nouveau KOLEOS se confirme, tandis que la Corée du Sud s'inscrit en retrait de 10 %.

En Région Asie-Pacifique, les immatriculations du Groupe Renault ont augmenté de 17 % pour atteindre 195 869 véhicules, croissance fortement soutenue par la Chine.

- La **Chine** a vu ses ventes doubler en 2017 par rapport à 2016, fruit de la première année pleine de ses deux modèles produits localement, dans un marché en croissance plus faible qu'anticipé (+ 2,1 %). KOLEOS et KADJAR ont ainsi séduit près de 70 000 Chinois. Cette croissance des ventes a été réalisée grâce au développement rapide du réseau de vente qui atteint dorénavant 200 points de vente.
- La **Corée** a subi un repli de ses ventes de 10 %, dans un marché intérieur très compétitif. SM6 conserve la 2de place du segment. Sur l'EV, RSM a lancé TWIZY qui a enregistré plus de 1 000 commandes et SM3 Z.E. a vu son autonomie fortement progresser. RSM confirme son leadership en qualité en étant 1er en SSQ *(Sales Service Quality)* depuis quatorze ans et 1er en CSQ *(Customer Service Quality)* depuis deux ans.
- Le **Japon** a vécu une année record avec pour la première fois de son histoire plus de 7 000 immatriculations (+34 % vs 2016) et intègre le top 10 des marques importées. Ce succès commercial repose sur le lancement réussi de TWINGO, avec plus de 2 700 immatriculations, et sur le maintien de KANGOO.
- À noter la performance de la **Polynésie française** avec plus de 1 000 immatriculations, une première depuis de nombreuses années.
- L'**Indonésie** a lancé KWID avec un certain succès, permettant aux ventes d'être multipliées par 4.

Région Amériques



Sites industriels :

Córdoba (Argentine)
Curitiba (Brésil)
Envigado (Colombie)
Los Andes (Chili)
Cuernavaca (Mexique)

Des parts de marché en progression

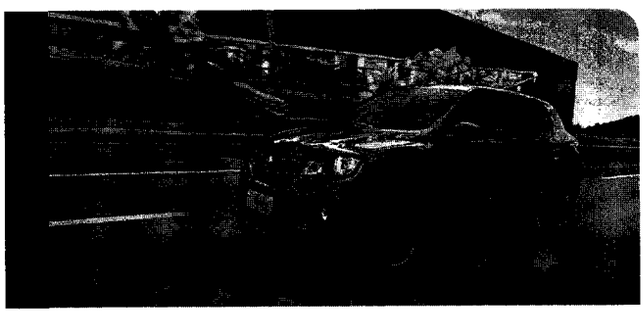
Dans la Région **Amériques**, les ventes sont en augmentation de 9,9 % sur un marché en hausse de 7,2 % avec une part de marché de 6,7 %, en hausse de 0,2 point.

Le Groupe continue de profiter pleinement de la reprise du **marché brésilien** qui progresse de 9,3 %. Les ventes augmentent de 11,4 % et la part de marché atteint un niveau record de 7,7 % (+0,1 point), grâce aux bons résultats des nouveaux modèles CAPTUR et KWID. Lancé en juillet, KWID a d'ores et déjà enregistré près de 22 600 ventes à la fin de l'année 2017.

Le **Brésil** devrait connaître une nouvelle croissance en 2018.

Sur un **marché argentin** qui est en hausse de 26,4 %, le Groupe progresse de 16,3 % en attendant la montée en cadence de KWID.





Renault KWID

Financement des ventes

Bénéficiant d'un marché automobile mondial en pleine croissance, RCI Banque affiche sur l'année 2017 une nouvelle progression de sa performance commerciale, atteignant un record d'activité sur les financements et les services. RCI Banque s'inscrit ainsi comme véritable partenaire stratégique des marques de l'Alliance.

En 2017, RCI Banque a enregistré un fort accroissement de son activité avec 1 771 016 dossiers financés, soit une hausse de 13,2 % sur un an.

Le taux d'intervention s'établit à 39,6 %, contre 37,7 % en 2016. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux atteint même 42,6 %, contre 41,0 % en 2016.

Dans ce contexte, les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) sont en forte progression sur toutes les marques de l'Alliance avec un volume atteignant 20,6 milliards d'euros, en hausse de 14,9 % sur un an.

Capitalisant sur le dynamisme du marché automobile et la forte croissance des financements de véhicules neufs et d'occasion, l'activité Services poursuit son développement avec une hausse des volumes de 27,5 % par rapport à 2016. Le volume de services vendus à fin 2017 s'établit ainsi à 4,4 millions de contrats d'assurances et de services, dont 65 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

1.1.5 Principales activités du Groupe et performances par Région

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

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

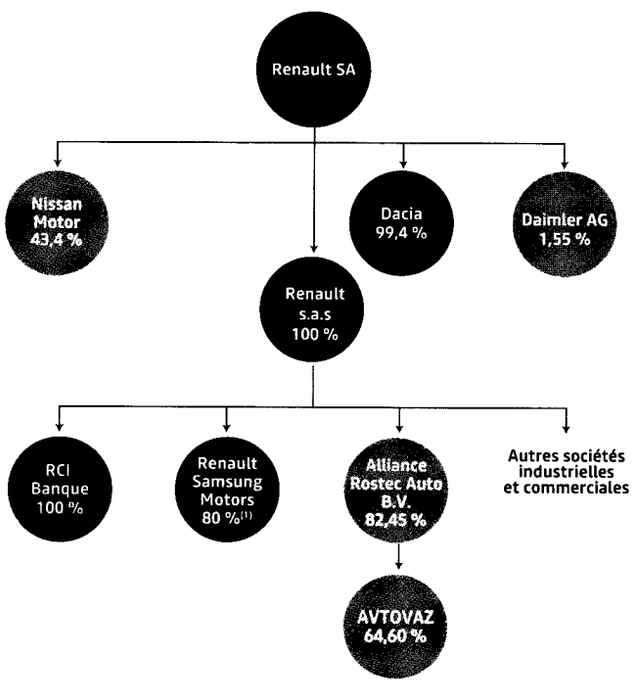
Par ailleurs, deux participations sont à noter :

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

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

● STRUCTURE DU GROUPE RENAULT

(en % des actions émises)



● Entreprises associées ● Financement des ventes
● Automobile ● Non inclus dans le périmètre de consolidation

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

1.1.5.1 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, Alpine et Lada.

La marque Renault : la vie, avec passion

Notre passion est d'aider nos clients à vivre leur passion grâce à nos produits et services.

Nous offrons, pour une part, du French Design, c'est-à-dire un design sensuel et chaleureux avec une attention particulière portée à la qualité d'exécution et de finition ainsi que des concepts innovants qui renouvellent les codes du marché automobile, et, d'autre part, de l'*Easy Life*, c'est-à-dire une expérience adaptée aux besoins de nos clients qui rend leur vie plus facile pour qu'ils en profitent pleinement grâce à nos produits et services, à la connectivité à bord et en dehors et à nos prestations et équipements intuitifs.

Implantée dans 134 pays et distribuée dans 12 000 points de vente, Renault propose une gamme de plus de 30 modèles, tous pays confondus.

Renault – une des rares marques automobiles nées au XIXe siècle – fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'automobile.

Dans la lignée des grandes innovations passées, Renault continue à renouveler l'offre automobile. Une preuve forte est son engagement sur les véhicules électriques, depuis 2011 la marque a vendu plus de 145 000 véhicules électriques et est leader sur le marché européen. En 2017, 4 nouveaux modèles incarnent particulièrement cet esprit d'innovation au service d'une vie meilleure à chaque instant pour le client : SCENIC et GRAND SCENIC, KOLEOS, ALASKAN. Renault a également partagé sa vision de la mobilité du futur qui sera connectée, autonome et électrique via le *concept-car* SYMBIOZ.

Fier de ses racines françaises, Renault accélère désormais son développement à l'international : la gamme de véhicules Renault est conçue pour répondre au mieux, partout, aux besoins locaux. Renault crée des voitures pour chaque étape de la vie, pour répondre aux besoins de chacun, à la portée de chacun et en mesure de satisfaire la passion de chacun. Ainsi en 2017, après son succès en Inde, KWID a fait son entrée sur le marché brésilien alors que CAPTUR a été commercialisé en Amérique latine et en Inde.

Leader du véhicule électrique en Europe avec sa gamme Z.E., Renault se donne pour ambition de rendre le quotidien en véhicule électrique toujours plus facile. Grâce à Renault PRO+, la marque s'engage à simplifier la vie de ses clients professionnels avec des solutions sur mesure. Notre gamme de véhicules sportifs RS transforment le quotidien de nos clients en une expérience exaltante en complément de notre engagement en Formule 1, vecteur d'innovations et de notoriété.

Forte de son expérience dans la démocratisation et le déploiement de technologies qui changent la vie à bord, Renault a lancé en 2017 sa plate-forme Renault EASY CONNECT, une expérience connectée destinée à rendre la conduite de ses modèles plus sûre, plus ludique et plus efficace.

Véhicules particuliers (VP)

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

KWID, lancé en octobre 2015 sur le marché indien, mi-2017 au Brésil et en toute fin d'année en Argentine, totalise désormais déjà près de 255 000 ventes. Un succès qui est la preuve d'une offre produit inédite, crédible et accessible au plus grand nombre... mais aussi de la qualité du dispositif commercial déployé à l'occasion de ces lancements : un réseau motivé, parfaitement soutenu par des outils digitaux modernes et efficaces. KWID confirme ainsi son très fort potentiel d'expansion mondiale. En 2016, la Marque Renault s'est maintenue leader sur les segments des petites voitures (A+B) en Europe.

Sur le segment A des petites citadines, avec son architecture à moteur arrière, TWINGO illustre le positionnement ingénieux et innovant de la Marque. Ses principaux points de différenciation sont son agilité exceptionnelle, sa connectivité et sa vie à bord. Sur l'année 2017, TWINGO demeure la référence de son segment en France (26 % de part de segment A en 2017) et a su défendre ses positions en Europe (6,3 % de part de segment A en 2017). Enfin, TWINGO élargit sa gamme avec l'introduction de l'offre EDC sur le 70 ch depuis janvier (proposant ainsi une 2e offre EDC en plus du 90 ch) et des séries limitées emblématiques comme « Midnight » ou « La Parisienne » dévoilée dernièrement au salon de Francfort. La version GT lancée en janvier est destinée aux clients à la recherche de plaisir de conduite et de sportivité (moteur de 110 ch en boîte manuelle ou EDC).

Sur le segment B – berline, grâce au lancement de la phase 2 en septembre 2016, CLIO IV maintient son leadership en Europe en 2017 (10,6 % de part de segment B Berline en 2017). Avec le lancement de deux séries limitées en 2017 (Limited et Trend), CLIO IV enrichit sa gamme pour rester leader en France (21,6 % de part de segment B Berline en 2017). Ce succès est soutenu par le démarrage d'une quatrième industrialisation réussie depuis février 2017 à l'usine de Novo Mesto en Slovénie en plus des sites de Flins (France), Dieppe (France) et Bursa (Turquie).

La variante ESTATE à l'allure de break de chasse demeure seconde du sous-segment B – break en Europe (24,6 % de part de sous-segment B – break en 2017). La version RS complète la famille. Les versions CLIO avec Châssis Sport, *Cup* et *Trophy* dotées respectivement de moteurs essence turbo de 200 ch et 220 ch couplés à la boîte automatique à double embrayage EDC, amènent une polyvalence de conduite inédite sur le segment des sportives. Enfin pour les clients à la recherche d'un look sportif à budget raisonnable, le Pack GT-Line offre une allure sport avec un pack look extérieur et intérieur en option.

Sur le sous-segment en croissance des B *crossover*, CAPTUR a marqué l'année 2017 par le lancement de sa phase 2 en juin. Lancement salué unanimement par la presse internationale pour une version qui s'avère plus mature et plus connectée : des matériaux raffinés et une qualité perçue à la hausse (volant, sièges, finitions). Nouveau CAPTUR intègre désormais des équipements technologiques d'aide à la conduite (comme le *Easy Park Assist*, ou le *Blind spot Warning*) et multimédia (comme la Smartphone Replication Android ou le son Premium BOSE). La grande nouveauté s'illustre aussi par la version INITIALE PARIS qui fait son apparition pour la première fois sur CAPTUR offrant ainsi l'univers de raffinement exclusif de la griffe. Le modèle enrichit encore sa gamme en proposant la série limitée Cool Grey, et la série limitée Iridium qui verse dans le haut de gamme. Enfin, CAPTUR offre un large choix de moteurs en proposant une motorisation dCi 110 BVM et une boîte de vitesses manuelle couplée au TCE 120 : tout ceci concourt au maintien du leadership de

CAPTUR en Europe (18,1 % de part de segment B – *crossover* en 2017) dans un contexte concurrentiel de plus en plus agressif (Arrivée de VW T-Roc, Citroen C3 *aircross*, Hyundai Kona, Kia Stonic, Seat Arona, etc.). Commercialisée dans plus de 45 pays, CAPTUR est une voiture mondiale qui maintient durablement son leadership sur le segment B – *crossover* en Europe CAPTUR est plébiscité par nos clients et contribue fortement à l'image de la Marque dans les pays où il est commercialisé.

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

DUSTER est également un véritable succès dans les marchés internationaux grâce à sa robustesse, son habitabilité, sa fiabilité et ses équipements adaptés aux besoins de différents marchés. Ainsi DUSTER représente en 2017 une part très significative des ventes VP en Inde, Russie, Brésil, Colombie, Argentine, etc., se plaçant dans tous ces pays dans le peloton de tête des ventes du segment C-SUV. Un succès qui se confirme d'année en année !

Après la Russie en 2016, KAPTUR/CAPTUR a fait son entrée en 2017 sur les différents marchés d'Amérique du Sud et d'Inde. Fabriqué dans les usines de Moscou, Curitiba et Chennai, KAPTUR/CAPTUR, SUV du segment C, cohabite avec DUSTER de manière très complémentaire grâce notamment à son design très attractif et des caractéristiques produit adaptés aux exigences de ces marchés. Avec plus de 77 300 ventes en 2017, KAPTUR/CAPTUR confirme son fort potentiel d'expansion mondiale.

Le **segment C** représente 34,2 % du marché mondial en 2017 et 40,4 % en Europe, où Renault est dans le Top 3 (après VW et Ford) avec 7 % de part de segment et plus de 500 000 véhicules vendus soit une progression de +6,3 % vs 2016.

Le **segment C-SUV** continue depuis 10 ans sa progression constante au niveau mondial, avec +11,5 % sur l'année 2017.

En Europe, la hausse représente +21 %, avec plus de 2,5 millions de véhicules vendus, ce qui représente plus de 35 % des ventes du segment C.

En s'appuyant sur ses trois principaux atouts (design extérieur, polyvalence et moteurs efficients), et dans un marché de plus en plus concurrentiel, KADJAR continue à réaliser de bons résultats, avec près de 155 000 véhicules vendus en 2017.

En Europe, avec plus de 113 000 ventes, il se maintient dans le Top 10, avec une part de segment de 4,6 %. Dans certains marchés majeurs, il réalise une très bonne performance comme en France, où le modèle est Top 3 avec une part de segment de 8,7 % et plus de 31 000 immatriculations.

KADJAR est également le premier véhicule Renault fabriqué en Chine, à l'usine de Wuhan, pour le marché chinois. Il a été lancé sur le segment des SUV qui est le plus dynamique en Chine. Le modèle s'est vendu à plus de 25 000 unités en 2017.

Le **segment C-HATCH** augmente en 2017 de 22,6 % dans le monde tandis qu'en Europe il baisse de 4 %. Compensé en partie par le segment C-BREAK qui évolue de 2,4 %. Le segment HATCH+BREAK représente en 2017 41,7 % du segment C, où MEGANE se positionne en 5e position avec une part de segment de 5,8 % (+1,87 pt vs 2016) et plus de 170 000 véhicules vendus en Europe (+44,6 % de volumes vs 2016).

2017, première année complète des trois carrosseries (Commercialisation MEGANE Estate septembre 2016 et commercialisation MEGANE Sedan octobre 2016), a été une année de progression du modèle, en particulier sur certains marchés : France, MEGANE Top 2, (57 000 véhicules vendus) 17,4 % de part de segment (+3,2 pt vs 2016) ; Top 3 en Espagne, 8,3 % de part de segment (+2 pt vs 2016) ; MEGANE Estate leader au Portugal, 19,1 % de part de segment (+10,6 pt vs 2016) et aux Pays-Bas, 19,3 % de part de segment (+13,1 pt vs 2016).

À l'international le modèle fait de bons résultats, en particulier en Turquie avec la carrosserie Sedan, MEGANE est leader du segment avec plus 39 000 unités vendues dans l'année.

Avec 225 590 unités vendues, dont 171 383 en Europe, MEGANE, dans ces trois carrosseries, progresse face à ses principaux concurrents.

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

Sur un segment C-MPV en décroissance, Renault a réinventé en 2016 le monospace compact, toujours modulable et encore plus désirable avec SCENIC. La commercialisation de Nouveau GRAND SCENIC a commencé en janvier 2017.

En 2017, SCENIC a déjà séduit près de 105 060 clients en Europe, avec 13,9 % de part de segment (+12 pt vs 2016) occupant ainsi la 2e place et il est déjà leader en France, en Belgique et aux Pays-Bas.

SCENIC en France (47 279 véhicules vendus) représente une part de segment de 32 % (+26,2 pt vs 2016). Concernant la Belgique, SCENIC (7 314 véhicules vendus) atteint une part de segment de 21,4 % (+19,8 pt vs 2016) et aux Pays-Bas (2 934 véhicules vendus) la part de segment est de 19,1 % (+18,2 vs 2016).

SCENIC renforce sa gamme moteurs avec l'introduction d'un nouveau moteur essence disponible en boîtes manuelle et automatique, ainsi qu'une nouvelle technologie *Hybrid Assist* sur la version diesel cœur de gamme.

En 2017 l'ensemble des modèles haut de gamme de la marque Renault est maintenant commercialisé sur tous les grands marchés. C'est le Renault KOLEOS, commercialisé en Europe à partir de la mi-année 2017 (présentation à la presse en juin) qui a terminé ce cycle initié au printemps 2015 avec Renault ESPACE. Renault TALISMAN berline et ESTATE avait suivi avec des commercialisations étalées entre décembre 2015 et le printemps 2016. Enfin à partir d'août 2016 le nouveau Renault KOLEOS avait été introduit hors d'Europe.

Le nouveau Renault ESPACE répond aux évolutions des besoins de la clientèle grâce à des innovations majeures :

- esthétique : la silhouette du véhicule est maintenant un *crossover* avec de claires références au monde des SUV mais dans une exécution très fluide, aérodynamique, et élégante ;
- technologie et sécurité : le véhicule incorpore toutes les assistances à la conduite disponibles sur le marché et les intègre dans un intérieur innovant au centre duquel se trouve un emblématique écran capacitif vertical. Le véhicule est en outre doté du Châssis 4CONTROL, technologie à quatre roues directrices offrant plus de maniabilité et une tenue de route très dynamique ;
- qualité : choix des matériaux intérieurs, fiabilité des mécaniques, nouveaux processus industriels sont placés au plus haut niveau des exigences de la clientèle.

En 2017, Renault ESPACE a connu deux événements importants. En matière de produit d'abord : le moteur essence 200 ch a vu sa cylindrée augmentée, ce qui a permis de passer sa puissance à 225 ch. Les performances et le raffinement de cette version ont été salués par la presse.

Le deuxième événement est commercial : Renault ESPACE est maintenant exporté en Chine. La commercialisation effective a commencé le 1er novembre et c'est la première fois que le vaisseau amiral de la marque est commercialisé sur un grand marché hors d'Europe. Son rôle sera de couronner et compléter la gamme fabriquée localement (pour mémoire : Renault KADJAR et Renault KOLEOS).

Renault ESPACE réalise 18 441 ventes en 2017 avec 17,1 % de part de marché sur sa catégorie en Europe (hors direction à droite, non commercialisée). Il est premier de cette catégorie en France, Belgique, Italie et Pays-Bas, deuxième en Espagne et au Luxembourg. Comme depuis son lancement, ESPACE se vend en 2017 à plus de 45 % en version « INITIALE PARIS » (en hausse) ce qui confirme son positionnement effectif sur le haut de gamme. Pour mémoire, la signature « INITIALE PARIS » est le plus haut niveau de finition proposé et représente le meilleur de Renault en termes de bien-être à bord.

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

- un style affirmé et élancé qui apporte des touches de sensualité latine tout en respectant les codes stricts des berlines tricorps (ou des breaks) du segment ;
- un habitacle généreux et confortable avec des sièges avant inspirés de la classe affaires des avions : confection soignée et prestations les plus complètes de la catégorie : massage, chauffage, ventilation ;
- un plaisir de conduite immersif : la technologie MULTI-SENSE suit les envies du conducteur. Seule berline du segment D à disposer du système à 4 roues directrices 4CONTROL (de surcroît associé avec l'amortissement piloté), TALISMAN se caractérise par un comportement routier combinant agilité et sécurité, dynamisme et confort ;
- des motorisations modernes, essence et diesel, conciliant plaisir et efficience avec des consommations et émissions de CO_2 débutant à 3,6 l/100 km et 95 g CO_2/km (norme NEDC).

En 2017, Renault TALISMAN Berline et ESTATE réalise en Europe (hors direction à droite, non commercialisée) 32 300 unités et 7,0 % de sa catégorie (en hausse de 0,5 point), hors marques de luxe et premium, et se classe 5e soit 1 place de mieux qu'en 2016. Environ 11 500 TALISMAN sont vendues hors d'Europe dont environ 7 000 en Iran où elle connaît un grand succès en tant que vaisseau amiral de la marque.

Nouveau Renault KOLEOS est un SUV de segment D. La catégorie des SUV est celle dont la croissance est la plus forte sur l'ensemble des marchés mondiaux. Renault KOLEOS vient donc couronner la gamme sur les marchés hors d'Europe où Renault ESPACE n'est pas présent. Après son introduction en Europe en 2017, il est commercialisé sur plus de 80 marchés sur tous les continents. En outre Renault KOLEOS est le 2e véhicule (après Renault KADJAR) industrialisé par Renault en Chine dans le cadre de son entrée sur ce marché en tant que producteur local. Les Renault KOLEOS fabriqués en Chine sont exclusivement destinés au marché local ; les autres marchés mondiaux sont desservis depuis l'usine opérée par Renault Samsung Motors en Corée du Sud. Le succès de RENAULT KOLEOS repose sur son design puissant de SUV allié à un intérieur raffiné, deux atouts salués par la presse internationale lors de sa présentation mondiale en juillet 2016 et confirmés lors de la présentation européenne en juin 2017.

En 2017, 76 000 KOLEOS ont été vendus (ce chiffre n'inclut pas les volumes vendus sous marque RSM qui portent le total à 104 000 unités), dont 44 000 en Chine et 13 200 en Europe.

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 General Motors, Nissan, Renault Trucks, Daimler et, depuis 2016, avec Fiat pour la production du fourgon TALENTO.

Renault confirme son offensive sur le marché des *pick-up* avec Renault ALASKAN, le nouveau *pick-up* de Renault au design athlétique, puissant et ingénieux. Lancé fin 2016 en Colombie, il occupe la 5e place du segment avec 5,6 % de part de segment. L'extension géographique continue ; Renault ALASKAN est disponible en France et en Europe depuis octobre 2017.

Le marché des *pick-up* représente un potentiel de conquête de nouveaux marchés et client, comme le démontre Renault OROCH qui bat son record de vente avec 31 418 unités en 2017. Il est en tête de son segment en Colombie, deuxième en Argentine et connaît un franc succès chez les importateurs : Uruguay et Pérou. Au Brésil, avec 11 000 ventes OROCH fait face à la forte concurrence de Fiat Toro sur le segment des *pick-up* 0,5 t.

Renault a lancé fin 2015 la marque expert Renault Pro+, pour accompagner le client professionnel partout dans le monde, en identifiant les produits et services qui lui sont dédiés. Le réseau spécialisé Renault Pro+ est le fer de lance de la marque expert. Lancé en 2009, ce réseau spécialisé est aujourd'hui composé de 650 points de vente répondant à des standards adaptés aux attentes des clients professionnels.

La performance commerciale du Groupe en 2017 est exceptionnelle sur de nombreux plans : records historiques de ventes VP+VU pour DUSTER Oroch, ALASKAN, DOKKER, TRAFIC et MASTER ! Ainsi, avec 462 900 ventes de VU, soit 4,56 % de part de marché mondiale (hors Amérique du Nord), le Groupe établit une nouvelle référence. En Europe, Renault bat son record de ventes (332 000) et reste un solide leader avec 15,7 % du marché VU (hors *pick-up*). Hors Europe, le Groupe établit un nouveau record de ventes (130 000, soit 28 % de ses ventes mondiales), notamment grâce aux Régions Amériques et Asie-Pacifique, qui réalisent en 2017 leur meilleure performance.

La gamme VU de Renault offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m³, en essence, diesel et véhicules électriques (KANGOO Z.E. et très prochainement MASTER Z.E.).

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), KANGOO Express reste une référence du marché ; ses ventes continuent de progresser, l'année 2017 devenant la deuxième meilleure année de KANGOO avec 136 800 ventes VP+VU. Le modèle a franchi la barre des 1 000 000 de KANGOO fabriqués à Maubeuge (France) début 2016 et vient de totaliser le chiffre de 30 000 KANGOO Z.E. en octobre 2017. KANGOO Express met à profit ses trois longueurs et complète sa gamme en 2017, avec une offre diesel DC4 à transmission automatique.

La première génération de KANGOO, produite à Cordoba (Argentine), termine avec succès son existence en confirmant une nouvelle fois le leadership des fourgonnettes RENAULT en Amérique du Sud avec plus de 34 % de part de segment (+9 % en volume). Finalement cette première génération KANGOO aura totalisé 2 650 000 véhicules ! Un nouveau modèle verra le jour en 2018.

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une gamme TRAFIC et MASTER remise à neuf fin 2014. En 2017, TRAFIC et MASTER battent un nouveau record historique de ventes, respectivement pour la 2e et la 3e année consécutive.

Développé en partenariat avec General Motors, Renault TRAFIC a vu sa production ramenée de l'usine Nissan de Barcelone vers le site Renault de Sandouville, en France. Le nouveau record de production en 2017 témoigne à la fois du succès commercial de ce fourgon et de la bonne santé de l'usine qui produit également depuis le 2e semestre 2016 les véhicules des partenaires Fiat et Nissan en plus d'une partie de la production de Vauxhall/Opel.

Véritable bureau mobile et fort d'un design robuste et dynamique, reprenant les codes de l'identité de marque Renault, TRAFIC affiche des dimensions à la hausse pour plus de confort, de volume et de longueur utile. Alliant sobriété et performance, Renault TRAFIC se contente de 6 l/100 km avec la motorisation dCi 125 (consommation réduite d'environ 1 l/100 km en moyenne par rapport à la précédente génération).

Renault TRAFIC franchit en 2017 la barre des 100 000 ventes annuelles (104 913 unités) et renforce sa 3e position sur le segment du Fourgon Compact VU en Europe (15,0 %).

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

En termes de motorisations, Renault MASTER est doté d'une gamme moteurs 2.3 dCi de 110 ch à 170 ch, avec des gains en consommation jusqu'à 1,5 l/100 km. Les motorisations Twin Turbo intègrent 2 turbocompresseurs montés en série qui permettent au moteur de fonctionner toujours dans des plages de rendement optimal, au bénéfice de la consommation et des émissions de CO_2.

MASTER est fabriqué dans l'usine de Batilly (France) et dans l'usine de Curitiba (Brésil). Il est commercialisé dans une trentaine de pays. En Europe, la part de segment Grands Fourgons VU se situe à 13,7 % (y compris ventes de Renault Trucks) et place Renault MASTER sur le podium, devant Ford TRANSIT 2T. À l'international, Renault MASTER se positionne en 2017 en position de leader sur des marchés stratégiques notamment au Brésil (50,7 % de part de segment), et continue son expansion en particulier en Australie (17,3 %).

Renault Z.E. : une offre 100 % électrique

Le Groupe Renault conserve son leadership des véhicules 100 % électriques en Europe en 2017 : presque 1 véhicule électrique sur 4 vendu un Europe est une Renault. Grâce au succès de la nouvelle batterie Z.E.40 qui offre une autonomie de 300 km réels, ZOE est la voiture électrique la plus vendue du marché européen pour la troisième année consécutive.

Sur le segment des véhicules utilitaires électrique, KANGOO Z.E. demeure le leader en Europe. KANGOO Z.E. s'est doté d'une nouvelle batterie et d'un nouveau moteur pour plus d'autonomie dès le milieu de l'année. Par ailleurs Renault a annoncé l'élargissement de sa gamme de VU VE avec le lancement du MASTER Z.E.

Le Groupe Renault innove sur ses produits également à l'international. En effet, à l'instar de ses cousins européens, la berline SM3 Z.E. vendue sous la marque RSM en Corée bénéficie à son tour d'une nouvelle batterie avec une autonomie améliorée.

Depuis le lancement du programme électrique Renault, le Groupe a vendu plus de 140 000 véhicules électriques en Europe (92 000 ZOE, 29 000 KANGOO Z.E., 2 400 FLUENCE Z.E. et 20 000 TWIZY). Les ventes des véhicules électriques du Groupe augmentent également en dehors de l'Europe grâce à certains modèles comme par exemple TWIZY en Corée.

Les bonnes performances du Groupe Renault s'inscrivent dans la stratégie globale de l'Alliance. En 2017, l'alliance Renault-Nissan a franchi le cap des 500 000 véhicules 100 % électriques vendus, une performance qui lui permet de se maintenir en première position sur le marché mondial des VE.

Le marché 100 % électrique continue à se développer à un rythme soutenu (+44 % vs 2016). Les ventes mondiales ont dépassé les 700 000 unités pour la première fois en 2017. L'arrivée des concurrents et les annonces faites par d'autres constructeurs majeurs crédibilisent la stratégie électrique du Groupe Renault, et contribuent à la notoriété des véhicules électriques.

Les principaux marchés du VE dans le monde sont la Chine et l'Europe (plus de 2/3 du marché mondial). En, 2017, Le marché européen a atteint un nouveau record avec près de 150 000 véhicules vendus. La Norvège est le 1er marché européen de véhicules électriques en termes de volume et de part de marché : plus d'un véhicule sur six vendus est électrique. La France, désormais 2e marché européen du véhicule électrique (1er en 2016) a vu ses immatriculations augmenter de 13 %.

Pour le Groupe Renault, les marchés les plus importants sont la France, l'Allemagne, l'Autriche et l'Espagne.

Le développement du marché électrique est aussi lié aux infrastructures. Le nombre de bornes électriques s'est multiplié dans certaines régions pour satisfaire la demande croissante des utilisateurs. Et aujourd'hui les véhicules électriques vont de plus en plus loin : par exemple au Royaume-Uni, le réseau des bornes de recharge rapide couvre 100 % des autoroutes.

Afin de faciliter l'utilisation du véhicule électrique, Renault déploie des services connectés innovants. À titre d'exemple, l'application Z.E. Pass permet au conducteur de recharger, directement, sa ZOE sur la quasi-totalité des bornes identifiées sur son parcours en Europe. C'est à la fois un moyen d'accès à la recharge et un moyen de paiement de la recharge. L'offre de services s'est enrichie en fin d'année avec l'application Z.E. Smart Charge qui permet au possesseur de ZOE de gagner de l'argent grâce à la recharge intelligente de son véhicule, en donnant ainsi de la flexibilité au réseau électrique.

Renault s'investit dans le développement de l'écosystème qui favorise – et qui est encouragé par – le déploiement à grande échelle de la mobilité électrique. Grâce à sa filiale Renault Energy Services en particulier, Renault s'associe à différents partenaires pour agir sur le marché de l'énergie. Il s'appuie sur les véhicules électriques mais aussi sur les multiples usages de leur batterie en « 2de vie ».

Dacia : une nouvelle année record

Née en Roumanie en 1966, Dacia est présente dans 44 pays en Europe et dans le bassin méditerranéen. La philosophie de la marque Dacia, c'est l'assurance d'une gamme de véhicules et de services attractifs et simples, fiables et au meilleur prix. Aujourd'hui, avec des modèles emblématiques et un esprit de communauté fort, Dacia a déjà séduit près de 5 millions de clients depuis 2004, année de lancement de LOGAN, premier véhicule du renouveau de la marque par le Groupe Renault.

- la marque poursuit sa croissance (ventes en hausse de +12 % vs 2016) et établit un nouveau record de ventes à 655 235 véhicules ;
- la marque est leader en Roumanie, en Bulgarie et au Maroc ;
- les Régions Europe et AMI battent toutes deux des records de volume et de part de marché ;
- Dacia a vendu près de 5 millions de véhicules depuis 2004.

Dacia propose une gamme de véhicules robustes et fiables, disposant d'une garantie 3 ans/100 000 kilomètres. L'offre commerciale Dacia

(niveaux d'équipements, politique de prix) est limpide, pour un achat le plus simple possible. Les équipements et prestations des véhicules, conçus au juste nécessaire, sont faciles à utiliser et à entretenir. Et bien sûr, les clients Dacia bénéficient d'un rapport habitabilité/prix incomparable. La gamme Dacia permet notamment à un grand nombre de clients venus du marché du véhicule d'occasion d'accéder à un véhicule neuf. La gamme Dacia est vendue dans 44 pays en Europe, au Maghreb, en Turquie et en Israël.

Avec près de 5 millions de véhicules vendus en Europe et dans le bassin méditerranéen depuis 2004, Dacia poursuit sa *success story* et réalise ainsi une très belle année 2017 avec des ventes en hausse de +12 % par rapport à 2016, réalisant ainsi un volume record de 655 235 véhicules à fin 2017, s'appuyant sur sa gamme complète avec DUSTER, SANDERO, SANDERO Stepway, LOGAN, LOGAN MCV, LODGY et DOKKER.

En Europe, Dacia a réalisé un double record de volume (463 712 immatriculations à fin 2017, +12 %) et de part de marché (2,63 %, +0,2 pt).

En AMI, Dacia réalise également un double record de volume (92 704 immatriculations à fin 2017, +20,5 %) et de part de marché (12,82 %, +2,44 pt).

En France, Dacia se place 3e marque du marché VP à particuliers.

Dacia est leader du marché automobile VP+VU en Roumanie, au Maroc et en Bulgarie.

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

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

Sur les réseaux sociaux, les clients Dacia témoignent aussi largement de leur engagement à la marque sur Facebook. La communauté sur ce réseau social ne cesse de croître pour atteindre plus de 4 millions de fans.

Nouveau Dacia DUSTER : plus DUSTER que jamais

Après 7 ans de succès et plus d'un million d'exemplaires vendus, DUSTER fait peau neuve. L'icône de la marque se renouvelle tout en conservant ses atouts : habitabilité, capacités tout-terrain... Nouveau DUSTER affirme sa personnalité de SUV avec un design extérieur robuste, entièrement renouvelé. L'intérieur inédit soigne le confort, la qualité perçue et l'ergonomie. De nouveaux équipements tels que le système caméra multivues facilitent son utilisation 4x4. Et avec son prix toujours aussi imbattable, il est armé pour séduire les clients et poursuivre la saga DUSTER couronnée de succès.

Avec un design revisité fin 2016, la gamme LOGAN, LOGAN MCV, SANDERO et SANDERO Stepway réalise une année couronnée de succès avec plus de 345 510 ventes, en progression de 16,3 %.

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

DOKKER, le Combispace 5 places pratique et polyvalent, et DOKKER Van, sa version utilitaire, ont continué à se développer en 2017 sur les marchés d'Europe et à l'international. Le succès de la version Stepway aura permis à DOKKER de progresser encore sur le segment Combispace en Europe.

Renault Samsung Motors : les produits piliers de la marque ont été renouvelés avec succès

- Commercialisée exclusivement en Corée du Sud, la marque Renault Samsung Motors (RSM) a une gamme forte de quatre berlines et deux SUV. La marque RSM se positionne comme leader en qualité de service vente et après-vente.
- Les volumes de la marque s'élèvent à presque 100 000 unités en 2017 avec une part de marché de 6,5 % dans une année sans lancement de nouveau modèle.

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

La berline SM6 a remplacé la SM5 sur le segment des familiales. SM6 est étroitement dérivée de la Renault TALISMAN. Les deux véhicules ont été développés en parallèle par les deux centres d'ingénierie de Renault Technologies Korea à Séoul et du Technocentre Renault en France. Commercialisée en mars 2016, la SM6 a connu un succès immédiat qui se prolonge en 2017 : SM6 réalise 39 389 ventes, soit 17,7 % de part de segment à la 2e place de celui-ci, continuant le bouleversement de la hiérarchie des marques initié en 2016 : SM6 dépasse la Kia K5 pour la deuxième année consécutive.

La berline SM5 demeure commercialisée et fait office de modèle d'entrée de gamme pour la SM6. Ses volumes ont augmenté en 2017 pour atteindre 7 250 unités.

Sur le segment des grandes berlines de luxe, la marque commercialise SM7, équipée de moteurs V6 et intégrant les dernières technologies de l'alliance Renault-Nissan. Pour celle-ci aussi les volumes ont augmenté en 2017 pour atteindre 6 000 unités.

Du côté des SUV, la gamme comprend QM3 (12 200 ventes), dérivé de Renault CAPTUR, et QM6 lancé le 1er septembre 2016. QM6 est un SUV de segment D très proche de Renault KOLEOS. Les deux véhicules sont fabriqués sur la même chaîne à l'usine de Busan au sud du pays qui est le centre unique de production de ce modèle pour le marché mondial, exception faite de la Chine qui dispose de sa propre usine. En 2017 il s'en est écoulé 27 800 unités sous marque RSM sur le marché local, à la 3e place de la catégorie avec environ 13 % de part de segment.

Alors que QM3 est importé d'Europe, tous les autres modèles de la marque RSM sont fabriqués dans l'usine de Busan. Illustrant les synergies de l'Alliance, cette usine produit également pour Nissan le modèle ROGUE, exporté vers l'Amérique du Nord, pour un total au cours de l'exercice 2017 de 123 000 unités (ce modèle partage la plate-forme des RSM QM6 et Renault KOLEOS).

Alpine : de retour au sommet

Fondée en 1955 par Jean Rédélé, passionné de compétition automobile, Alpine est la marque sport premium du Groupe Renault. Le mythe Alpine naît avec la victoire de l'A110 Berlinette au rallye de Monte Carlo en 1971 et en 1973. Aujourd'hui, Alpine revient avec une nouvelle A110, révélée au Salon de Genève 2017. Reprenant les principes intemporels qui ont fait le succès d'Alpine – compacité, légèreté et agilité – ce coupé deux places à moteur central arrière reste fidèle à l'esprit de ses origines et à l'A110 « Berlinette ». Fabriqué à Dieppe, en France, il a été commercialisé fin 2017 en Europe continentale puis le sera en Grande-Bretagne et au Japon en 2018. Les 1955 exemplaires numérotés de la nouvelle Alpine A110 Première Édition ont trouvé preneur en quelques jours alors que plusieurs centaines de réservations ont été d'ores et déjà enregistrées pour la nouvelle A110 de série qui sera produite en 2018.

Quelques semaines avant la livraison de la voiture de série, Alpine a présenté fin octobre 2017, l'A110 Cup, qui évoluera dès 2018 sur les circuits européens dans le cadre de l'Alpine Europa Cup, série internationale FIA visitant six des plus grands circuits européens.

La compétition dans ses gènes, Championne du Monde LMP2 en FIA WEC la saison dernière, Alpine termine troisième du Trophée Endurance LMP2 du Championnat du Monde FIA WEC 2017 après une saison très disputée.

Lada : une nouvelle ère s'ouvre !

Lada est la deuxième marque access du Groupe Renault depuis fin décembre 2016. Leader historique du marché Russe depuis 50 ans, AVTOVAZ est le plus grand constructeur de l'alliance Renault-Nissan en Russie.

2015 et 2016 ont été marquées par le début de la commercialisation de Lada Vesta, produit qui porte le renouveau du code design de la marque, X-DNA, et la commercialisation du crossover X-RAY.

Une gamme de véhicules et de services accessibles et adaptés aux conditions locales, un design totalement renouvelé et un réseau en pleine mutation, c'est une nouvelle ère qui s'ouvre pour la marque russe Lada. Depuis 2017, le Groupe Renault consolide les ventes de la marque Lada.

AVTOVAZ a confirmé en 2017 son potentiel de développement avec des ventes en forte hausse et une part de marché en Russie au plus haut depuis six ans :

- dans un environnement nettement plus porteur, les ventes ont progressé de 15,7 % à plus de 300 000 véhicules Lada, dont 16,2 % sur le marché russe et 44,5 % à l'international grâce au succès des nouveaux modèles Lada XRAY et Lada VESTA déclinée dans de nouvelles versions SW et SW Cross ;
- la marque Lada est leader du marché automobile VP en Russie avec une part de marché portée à 20,5 %, en amélioration de près d'un point par rapport à 2016, la plus élevée des six dernières années ;
- cette progression s'explique par le succès de ses modèles avec quatre véhicules Lada qui occupent le Top 10 des véhicules les plus vendus en Russie, avec Lada GRANTA et Lada VESTA en seconde et troisième position ;
- AVTOVAZ peut s'appuyer sur le réseau le plus important de Russie avec 300 points de vente, dont près de 60 % ont adopté les nouvelles normes d'identification visuelle de la marque ;
- à l'export, AVTOVAZ a développé une stratégie de reconquête de ses marchés historiques en s'appuyant sur ses nouveaux modèles, enregistrant des parts de marché records en Biélorussie avec 11,1 %, soit +3,3 points et au Kazakhstan avec 18,7 %, soit +1,4 point ;
- AVTOVAZ a produit également 107 375 unités, en augmentation de 13,8 %, pour Renault avec LOGAN, SANDERO, SANDERO Stepway, Nissan ALMERA et Datsun ON-DO et MI-DO, vendus sur le marché russe et pour certains à l'exportation

1.1.5.2 Internationalisation du Groupe

VENTES DU GROUPE À L'INTERNATIONAL (%)

En % des ventes réalisées hors d'Europe

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Poids International	34,6	36,7	33,8	37,4	43,1	50,1	50,5	46,0	42,5	43,3	49,19
Ventes International	860 952	874 655	779 676	983 682	1 172 696	1 277 229	1 326 288	1 247 100	1 194 735	1 377 335	1 850 465

MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION – 2017

En volume et en % du MTM VP + VU

	En volume	En % du MTM mondial VP + VU
TOTAL EUROPE	**17 610 068**	**18,9 %**
France	2 548 538	2,7 %
G9	15 061 530	16,2 %
TOTAL INTERNATIONAL	**75 644 845**	**81,1 %**
Afrique, Moyen-Orient, Inde	8 057 159	8,6 %
Eurasie	2 994 649	3,2 %
Amériques	5 845 186	6,3 %
Asie-Pacifique	39 467 439	42,3 %
Amérique du Nord	19 280 412	20,7 %
TOTAL MONDE	**93 254 913**	**100,0 %**

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION

En volume VP + VU, incluant Renault, Dacia, Renault Samsung Motors et Lada

	2017	2016
TOTAL EUROPE	**1 911 169**	**1 809 951**
France	673 852	651 780
G9	1 237 317	1 158 171
TOTAL INTERNATIONAL	**1 850 465**	**1 658 223**
Afrique, Moyen-Orient, Inde	532 391	491 301
Eurasie	732 786	645 278
Amériques	389 419	354 241
Asie-Pacifique	195 869	167 403
TOTAL GROUPE	**3 761 634**	**3 468 174**

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR MARQUE

En volume VP + VU

	2017	2016	% variation
Renault			
Véhicules particuliers *	2 264 075	2 094 905	8,1 %
Véhicules utilitaires	406 914	392 977	3,5 %
TOTAL RENAULT	**2 670 989**	**2 487 882**	**7,4 %**
Dacia			
Véhicules particuliers	610 160	542 463	12,5 %
Véhicules utilitaires	45 075	41 752	8,0 %
TOTAL DACIA	**655 235**	**584 215**	**12,2 %**
Renault Samsung Motors			
Véhicules particuliers	99 846	111 097	-10,1 %
TOTAL RENAULT SAMSUNG MOTORS	**99 846**	**111 097**	**- 10,1 %**
Lada			
Véhicules particuliers	324 694	274 968	18,1 %
Véhicules utilitaires	10 870	10 012	8,6 %
TOTAL LADA	**335 564**	**284 980**	**17,8 %**
Groupe			
Véhicules particuliers	3 298 775	3 023 433	9,1 %
Véhicules utilitaires	462 859	444 741	4,1 %
TOTAL GROUPE	**3 761 634**	**3 468 174**	**8,5 %**

* *Dont Alpine.*

Ventes Région Europe

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EUROPE

En volume d'immatriculations VP + VU

	2017	2016
Allemagne	3 715 260	3 613 537
Autriche	393 690	365 708
Autres Balkans	46 740	40 560
Belgique + Luxembourg	685 061	667 112
Chypre grec	15 166	14 520
Croatie	59 301	52 465
Danemark	258 613	260 388
Espagne + Canaries	1 434 434	1 319 805
Finlande	134 704	133 093
France	2 548 538	2 425 270
Grèce	94 823	84 640
Hongrie	136 465	118 100
Irlande	155 548	174 852
Islande	• 23 495	20 267
Italie	2 162 603	2 026 756
Malte	8 586	8 161
Norvège	196 086	191 774
Pays-baltes	78 713	69 387
Pays-Bas	488 178	453 167
Pologne	541 899	475 147
Portugal	260 840	242 337
République tchèque	290 706	278 932
Royaume-Uni	2 910 373	3 075 971
Slovaquie	103 642	95 664
Slovénie	83 041	73 635
Suède	434 861	424 317
Suisse	348 702	349 361
MTM EUROPE	**17 610 068**	**17 054 926**

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

En volume et % du MTM VP + VU

	2017			2016		
Marchés de Renault	**Ventes**	**Part de marché**	**Rang**	**Ventes**	**Part de marché**	**Rang**
Allemagne	160 295	4,3 %	8	147 701	4,1 %	8
Autres Balkans	3 743	8,0 %	3	3 749	9,2 %	2
Autriche	23 746	6,0 %	4	22 619	6,2 %	4
Belgique + Luxembourg	67 496	9,9 %	1	72 882	10,9 %	1
Chypre grec	397	2,6 %	11	594	4,1 %	8
Croatie	5 837	9,8 %	2	5 266	10,0 %	2
Danemark	19 152	7,4 %	4	19 226	7,4 %	4
Espagne + Canaries	129 458	9,0 %	1	115 731	8,8 %	1
Finlande	5 541	4,1 %	11	5 177	3,9 %	11
France	554 489	21,8 %	1	539 670	22,3 %	1
Grèce	3 654	3,9 %	12	3 135	3,7 %	12
Hongrie	7 119	5,2 %	8	6 613	5,6 %	7
Irlande	11 557	7,4 %	6	11 954	6,8 %	6
Islande	1 290	5,5 %	6	1 124	5,5 %	5
Italie	152 491	7,1 %	4	137 710	6,8 %	4
Malte	492	5,7 %	8	524	6,4 %	5
Norvège	4 261	2,2 %	16	3 917	2,0 %	15
Pays-baltes	5 294	6,7 %	5	4 852	7,0 %	5
Pays-Bas	50 118	10,3 %	2	43 746	9,7 %	2
Pologne	36 215	6,7 %	5	32 095	6,8 %	6
Portugal	37 823	14,5 %	1	33 362	13,8 %	1
République tchèque	13 376	4,6 %	6	12 423	4,5 %	6
Royaume-Uni	90 051	3,1 %	12	112 080	3,6 %	9
Slovaquie	5 035	4,9 %	6	4 729	4,9 %	7
Slovénie	12 272	14,8 %	2	10 388	14,1 %	2
Suède	21 811	5,0 %	6	19 648	4,6 %	9
Suisse	17 695	5,1 %	7	18 201	5,2 %	6
TOTAL RENAULT	**1 440 708**	**8,2 %**	**2**	**1 389 116**	**8,1 %**	**2**

(1) Hors ventes aux administrations.

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

En volume et % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Marchés de Dacia	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**Part de marché**
Allemagne	64 918	1,7 %	50 972	1,4 %
Autriche	9 800	2,5 %	8 468	2,3 %
Autres Balkans	3 601	7,7 %	3 254	8,0 %
Belgique + Luxembourg	20 868	3,0 %	19 277	2,9 %
Chypre grec	95	0,6 %	114	0,8 %
Croatie	2 760	4,7 %	2 462	4,7 %
Danemark	4 460	1,7 %	4 692	1,8 %
Espagne + Canaries	56 301	3,9 %	54 543	4,1 %
Finlande	1 877	1,4 %	1 628	1,2 %
France	119 356	4,7 %	112 108	4,6 %
Grèce	803	0,8 %	624	0,7 %
Hongrie	8 556	6,3 %	6 275	5,3 %
Irlande	3 731	2,4 %	4 478	2,6 %
Islande	739	3,1 %	663	3,3 %
Italie	63 374	2,9 %	52 286	2,6 %
Malte	171	2,0 %	161	2,0 %
Norvège	110	0,1 %	308	0,2 %
Pays-baltes	2 240	2,8 %	1 842	2,7 %
Pays-Bas	5 035	1,0 %	4 863	1,1 %
Pologne	23 944	4,4 %	19 274	4,1 %
Portugal	6 900	2,6 %	5 789	2,4 %
République tchèque	15 382	5,3 %	13 075	4,7 %
Royaume-Uni	25 211	0,9 %	26 562	0,9 %
Slovaquie	4 580	4,4 %	4 047	4,2 %
Slovénie	4 341	5,2 %	3 327	4,5 %
Suède	5 523	1,3 %	5 989	1,4 %
Suisse	9 006	2,6 %	7 792	2,2 %
TOTAL DACIA	**463 682**	**2,6 %**	**414 873**	**2,4 %**

(1) Hors ventes aux administrations.

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume VP + VU

Marchés de Lada	2017	2016
Allemagne	2 833	1 709
Autriche	232	141
Autres Balkans	475	418
Belgique + Luxembourg	39	46
Croatie	2	0
Espagne + Canaries	1	0
Finlande	12	1
France	0	2
Hongrie	1 065	1 160
Italie	36	7
Pays-baltes	169	326
Pologne	21	8
République tchèque	232	131
Slovaquie	527	181
Slovénie	3	0
Suède	0	3
Suisse	10	11
TOTAL LADA	**5 657**	**4 144**

Ventes région Afrique, Moyen-Orient, Inde

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2017	2016
Inde	3 670 028	3 351 638
Iran	1 499 744	1 290 763
Afrique du Sud + Namibie	533 675	524 447
Arabie saoudite	518 657	669 518
Israël	281 563	289 521
Pakistan	240 276	203 492
Dubaï	177 586	205 395
Maroc	168 593	163 108
Égypte	125 500	205 903
Koweït	102 573	112 586
Algérie	98 670	118 224
MTM AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	**8 057 159**	**7 898 136**

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

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Iran	162 079	10,8 %	108 536	8,4 %
Inde	112 489	3,1 %	132 235	3,9 %
Algérie	31 146	31,6 %	42 449	35,9 %
Arabie saoudite	25 064	4,8 %	15 979	2,4 %
Maroc	23 688	14,1 %	18 318	11,2 %
Afrique du Sud + Namibie	22 632	4,2 %	18 707	3,6 %
Israël	13 579	4,8 %	13 091	4,5 %
DOM *	12 509	17,2 %	12 098	17,8 %
Égypte	9 500	7,6 %	23 898	11,6 %
Tunisie	4 511	7,5 %	4 513	7,3 %
TOTAL RENAULT	**438 144**	**5,4 %**	**414 375**	**5,2 %**

* *Principaux marchés de Renault.*

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

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Dacia	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Maroc	46 848	27,8 %	43 408	26,6 %
Algérie	30 776	31,2 %	18 800	15,9 %
DOM *	6 086	8,3 %	5 331	7,8 %
Israël	5 134	1,8 %	3 909	1,4 %
Tunisie	1 776	3,0 %	3 956	6,4 %
TOTAL DACIA	**92 704**	**1,2 %**	**76 926**	**1,0 %**

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

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

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Lada	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Égypte	1 003	0,8 %	0	0,0 %
Liban	531	1,3 %	0	0,0 %
TOTAL LADA	**1 543**	**0,0 %**	**0**	**0,0 %**

(1) En volume de ventes + Brokers + Nitco.

Ventes Région Eurasie

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION EURASIE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2017	2016
Russie	1 599 718	1 425 786
Turquie	956 194	983 714
Roumanie	149 370	132 401
Ukraine	87 634	70 303
Ouzbékistan	58 800	55 870
Kazakhstan	46 873	46 712
Bulgarie	38 897	32 537
Biélorussie	32 069	27 803
MTM EURASIE	**2 994 649**	**2 799 912**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Renault	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Russie	136 682	8,5 %	117 225	8,2 %
Turquie	130 276	13,6 %	121 701	12,4 %
Roumanie	12 292	8,2 %	10 043	7,6 %
Ukraine	10 890	12,4 %	8 036	11,4 %
Biélorussie	10 451	32,6 %	8 420	30,3 %
Bulgarie	4 770	12,3 %	3 778	11,6 %
Kazakhstan	2 460	5,2 %	3 772	8,1 %
TOTAL RENAULT	**308 430**	**10,3 %**	**273 516**	**9,8 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Dacia	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Turquie	48 370	5,1 %	47 529	4,8 %
Roumanie	43 262	29,0 %	38 861	29,4 %
Bulgarie	4 674	12,0 %	3 914	12,0 %
Moldavie	1 096	19,5 %	622	14,9 %
TOTAL DACIA	**97 402**	**3,3 %**	**90 926**	**3,2 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE LADA

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Lada	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**Part de marché**
Russie	311 588	19,5 %	266 296	18,7 %
Kazakhstan	8 675	18,5 %	8 147	17,4 %
Biélorussie	3 625	11,3 %	2 178	7,8 %
Azerbaïdjan	935	46,8 %	1 797	43,3 %
Ukraine	771	0,9 %	1 562	2,2 %
Ouzbékistan	580	1,0 %	280	0,5 %
Bulgarie	325	0,8 %	346	1,1 %
TOTAL LADA	**326 954**	**10,9 %**	**280 836**	**10,0 %**

Ventes Région Asie-Pacifique

MARCHÉ TOUTES MARQUES RÉGION ASIE-PACIFIQUE

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	**2017**	**2016**
Chine	27 562 708	26 932 632
Japon	5 110 193	4 856 285
Corée du Sud	1 761 404	1 793 109
Australie	1 161 614	1 154 064
Indonésie	986 299	958 078
Thaïlande	861 280	767 186
Malaisie	571 307	580 124
Philippines	457 639	398 740
Taïwan	428 858	430 352
Viêtnam	192 623	205 800
Nouvelle-Zélande	154 215	142 400
Singapour	112 114	110 436
MTM ASIE-PACIFIQUE	**39 467 439**	**38 431 470**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Renault	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**Part de marché**
Chine	70 941	0,3 %	35 278	0,1 %
Australie	10 812	0,9 %	11 109	1,0 %
Japon	7 115	0,1 %	5 304	0,1 %
Singapour	1 096	1,0 %	805	0,7 %
TOTAL RENAULT	**93 410**	**0,2 %**	**54 925**	**0,1 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Dacia	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**Part de marché**
Nouvelle-Calédonie	895	10,3 %	904	11,4 %
Tahiti	522	8,4 %	477	10,5 %
TOTAL DACIA	**1 417**	**0,0 %**	**1 381**	**0,0 %**

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du MTM VP

	2017		2016	
Marché de Renault Samsung Motors	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**Part de marché**
Corée du Sud	99 846	6,5 %	111 087	7,1 %
TOTAL RENAULT SAMSUNG MOTORS	**99 846**	**0,3 %**	**111 097**	**0,3 %**

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume de ventes VP + VU

	2017		2016	
Marché de Lada	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**part de marché**
Chine	1 196	0,0 %	0	0,0 %
TOTAL LADA	**1 196**	**0,0 %**	**0**	**0,0 %**

Ventes Région Amériques

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

	2017		2016	
Principaux marchés de Renault	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**Part de marché**
Brésil	167 147	7,7 %	149 977	7,5 %
Argentine	115 242	13,3 %	99 097	14,5 %
Colombie	47 514	20,9 %	51 049	21,3 %
Mexique	30 199	2,0 %	29 917	1,9 %
Chili	14 489	4,0 %	10 008	3,3 %
Uruguay	4 902	9,0 %	4 381	10,4 %
Pérou	3 892	2,4 %	4 540	3,0 %
Bolivie	2 365	7,3 %	2 113	6,8 %
Équateur	1 945	2,0 %	1 752	3,3 %
TOTAL RENAULT	**389 205**	**6,7 %**	**354 241**	**6,5 %**

VENTES DE LA MARQUE LADA

En volume de ventes VP + VU

	2017		2016	
Marchés de Lada	**Ventes**	**Part de marché**	**Ventes**	**Part de marché**
Bolivie	213	0,7 %	0	0,0 %
TOTAL LADA	**214**	**0,0 %**	**0**	**0,0 %**

Ventes Monde des véhicules électriques du Groupe Renault

	2017	2016	% évolution
ZOE	31 932	21 998	45,2 %
FLUENCE Z.E.	33	27	22,2 %
KANGOO Z.E.	4 360	4 046	7,8 %
SM3 Z.E.	2 014	623	223,3 %
TOTAL Z.E.	**38 339**	**26 694**	**43,6 %**

Ventes Monde de TWIZY

	2017	2016	% évolution
TWIZY	2 600	2 507	3,7 %

1.1.5.3 L'activité *business to business powertrain*

L'activité mécanique est un secteur privilégié des mises en œuvre de synergies effectives en R&D dans le domaine industriel avec les partenaires de Renault incluant les partenaires de l'alliance Nissan-MMC. Une direction dédiée porte cette activité B to B tant pour les échanges d'organes mécaniques avec des partenaires que pour encadrer les activités d'ingénierie associées. Ces synergies ont pour objectif le partage des coûts de développement, l'absorption des coûts fixes de production, les économies d'échelle dans l'activité industrielle de Renault et de ses fournisseurs et au final l'optimisation du *free cash flow* de Renault.

Au-delà de l'alliance avec Nissan et MMC qui permet de partager une gamme commune, un système industriel et un tissu de fournisseurs, cette activité *business to business* s'attache à promouvoir et proposer les organes mécaniques de Renault dans le cadre des coopérations automobiles (par exemple avec Daimler, General Motors-Opel) ou de ventes à des tiers. Elles permettent à nos partenaires de bénéficier de la technologie Renault tout en permettant à Renault d'avoir accès, quand cela est pertinent, aux développements et aux capacités industrielles de ses partenaires. Cette activité permet aussi de détecter et mettre en place des coopérations ponctuelles ainsi que d'évaluer notre compétitivité et notre niveau de qualité par rapport à la concurrence.

Les atouts

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

Nissan, partenaire de Renault au sein de l'Alliance, est ainsi passé du 8e rang des constructeurs en 2013 au 4e rang depuis 2014 pour les émissions moyennes de CO_2 homologuées de sa gamme européenne de véhicules particuliers, grâce notamment au déploiement de la dernière génération de moteurs Renault. Suite à l'accord de partenariat signé en 2010 entre l'alliance Renault-Nissan et le groupe Daimler, des moteurs diesel issus de la gamme Renault permettent également à Mercedes de proposer des versions de ses Classe A, B et C émettant moins de 100 g de CO_2/km en cycle d'homologation NEDC. Le Groupe Renault figure quant à lui depuis cinq ans sur le podium des constructeurs les plus performants en Europe en matière de consommation et d'émissions de CO_2 homologuées, avec des émissions moyennes de 110,2 g de CO_2/km à fin 2017 (1), et des motorisations diesel ou essence émettant moins de 100 g de CO_2/km en cycle d'homologation NEDC sur 9 modèles de sa gamme de véhicules particuliers.

L'organisation

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

1.1.5.4 Les principaux sites industriels

Pour réaliser sa production automobile, le Groupe Renault dispose de 36 sites industriels. Le taux d'utilisation de ses capacités de production, en évolution par rapport à 2016, était en 2017 de 109 % au niveau mondial et de 103 % dans la Région Europe, calculé selon le standard de 3 760 heures par an (1 année de production en 2x8 heures, 5 jours par semaine, 47 semaines par an).

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

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

En 2017 par exemple :

- des véhicules Renault-Nissan sont produits par AVTOVAZ en Russie ;
- Flins est venu compléter la liste des usines Renault (Batilly, Moscou, Busan et Curitiba LCV) qui produisent des véhicules pour Nissan ;
- les usines Renault de Maubeuge et Novo Mesto produisent des véhicules pour Daimler ;
- enfin, en Inde, Renault et Nissan partagent une usine commune.

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

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

(1) Données provisoires, pour plus de précisions se référer au chapitre 2.6.3.1.

Production par usine et région

FRANCE	
Batilly (Sovab)	
Renault MASTER	91 120
Nissan NV400	6 032
Autres	33 456
Caudan (Fonderie de Bretagne)	
Fonderie fonte (en tonnes)	21 100
Choisy-le-Roi	
Boîtes de vitesses ES	25 624
Moteurs ES	28 645
Cléon	
Boîtes de vitesses	408 744
Moteurs	939 759
Fonderie aluminium (en tonnes)	19 783
Dieppe	
CLIO RS	4 385
Alpine	116
Douai	
ESPACE	18 206
Nouveau SCENIC	109 199
TALISMAN	29 538
Flins	
CLIO	63 145
ZOE	29 671
Nissan MICRA	94 066
Le Mans	
Trains arrière	1 739 637
Trains avant	942 015
Fonderie fonte (en tonnes)	111 733
Maubeuge	
KANGOO/CITAN	159 369
KANGOO Z.E.	4 872
Ruitz (STA)	
Boîtes de vitesses automatiques	128 290
Sandouville	
Renault TRAFIC	107 385
Nissan NV300	8 703
Autres	19 279
Villeurbanne	
Trains avant	302 658

Production par usine et région	
HORS FRANCE	
ESPAGNE	
Palencia	
MEGANE	98 780
MEGANE Estate	68 552
KADJAR	126 041
Séville	
Boîtes de vitesses	1 194 742
Valladolid	
TWIZY	3 367
CAPTUR	249 031
Valladolid Motores	
Moteurs	1 580 866
Barcelone (usine groupe Nissan)	
ALASKAN	2 585
PORTUGAL	
Cacia	
Boîtes de vitesses	725 325
SLOVÉNIE	
Novo Mesto	
CLIO	56 997
TWINGO/SMART	132 853
AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE	
ALGÉRIE	
Oran	
LOGAN	30 131
SANDERO	30 458
Autres	57
INDE	
Chennai (usine groupe Nissan)	
DUSTER	15 469
KWID	105 788
LODGY	2 698
Nouveau CAPTUR	4 546
IRAN	
Téhéran – Iran Khodro (usine partenaire)	
LOGAN	50 277
LOGAN *Pick-up*	3 717
Téhéran - Pars Khodro (usine partenaire)	
LOGAN	53 777
SANDERO	52 510
Téhéran – ACI Pars	
Trains avant	159 489
Trains arrière	159 302
MAROC	
Casablanca (SOMACA)	
LOGAN	38 402
SANDERO	37 409
Tanger	
LODGY	41 467
SANDERO	166 367
DOKKER	91 815
LOGAN MCV	830

Production par usine et région	
EURASIE	
ROUMANIE	
Mioveni (Dacia)	
LOGAN	32 546
LOGAN MCV	34 935
SANDERO	40 837
DUSTER	191 176
Nouveau DUSTER	14 388
Boîtes de vitesses	505 991
Moteurs	510 306
Trains avant	392 015
Fonderie aluminium (en tonnes)	25 525
RUSSIE	
Moscou	
KAPTUR	33 407
DUSTER/TERRANO	65 763
Togliatti (AVTOVAZ)	
LOGAN	34 213
SANDERO	35 249
Lada X-RAY	34 087
Lada LARGUS	47 734
Lada KALINA	20 270
Lada GRANTA	62 298
Lada PRIORA	15 225
Lada 4X4	39 465
Nissan ALMERA	15 624
Datsun MI-DO	3 956
Datsun ON-DO	18 134
Izhevsk (AVTOVAZ)	
Lada GRANTA	35 716
Lada VESTA	83 455
Autres	19
TURQUIE	
Bursa (OYAK Renault)	
CLIO IV	257 447
CLIO IV ESTATE	55 083
FLUENCE	52 472
Boîtes de vitesses	270 477
Moteurs	599 318
Trains arrière	363 671
Trains avant	363 671
ASIE-PACIFIQUE	
CORÉE DU SUD	
Busan (Renault Samsung Motors)	
TALISMAN	48 537
FLUENCE	5 679
FLUENCE Z.E.	1 924
LATITUDE	7 071
SM7	6 323
Nissan ROGUE	122 437
Nouveau KOLEOS	72 049
Moteurs	89 755

Production par usine et région	
CHINE	
Wuhan (usine partenaire)	
KADJAR	26 589
KOLEOS	48 122
AMÉRIQUES	
ARGENTINE	
Cordoba	
LOGAN	8 484
KANGOO	28 670
FLUENCE	3 412
SANDERO	13 794
Autres	66
Planta Fundicion Aluminio (PFA)	
Fonderie aluminium (en tonnes)	3 848
BRÉSIL	
Curitiba	
MASTER	8 518
DUSTER	30 159
DUSTER *pick-up*	31 947
LOGAN	30 628
SANDERO	90 738
Nouveau CAPTUR	34 563
KWID	35 576
Moteurs	279 307
CHILI	
Los Andes (Cormecanica)	
Boîtes de vitesses	307 062
COLOMBIE	
Envigado (Sofasa)	
LOGAN	19 044
SANDERO	28 740
DUSTER	26 115
MEXIQUE	
Cuernavaca (usine groupe Nissan)	
ALASKAN	1 226

1.1.5.5 Le réseau commercial Groupe Renault

L'organisation des réseaux de distribution

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

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

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

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

Les principales évolutions du réseau commercial du Groupe Renault restent :

- le développement et la professionnalisation des réseaux sur les marchés en croissance, essentiellement hors Europe ;
- le renforcement de l'identité des différentes marques, notamment une différenciation renforcée entre Dacia et Renault ;
- l'adaptation pour la commercialisation de nouveaux véhicules, et en particulier la gamme de véhicules électriques.

	2017		2016	
Nombre de sites Renault	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Réseau Primaire Renault	5 484	2 542	5 242	2 514
Dont établissements RRG et succursales	*208*	*197*	*193*	*161*
Dont Affaires spécialisées Renault Pro+	*647*	*497*	*644*	*494*
Réseau Secondaire Renault	6 301	5 993	6 486	6 187
TOTAL SITES	**11 785**	**8 535**	**11 735**	**8 701**

	2017		2016	
Nombre de sites Dacia	**Monde**	**Dont Europe**	**Monde**	**Dont Europe**
Réseau Primaire	2 769	2 403	2 573	2 325

	2017	2016
Nombre de sites Alpine	**Europe**	**Europe**
Réseau Primaire	55	0

	2017	2016
Nombre de sites Renault Samsung Motors	**Corée**	**Corée**
Réseau Primaire	671	652

	2017		2016	
Nombre de sites Lada	**Monde**	**Dont Russie**	**Monde**	**Dont Russie**
Réseau Primaire	656	315	663	330

1.1.5.6 Renault Retail Group (RRG)

Filiale à 100 % du Groupe, RRG est leader dans la distribution des marques Renault et Dacia en Europe.

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

RRG distribue les produits et services de l'Alliance (Renault, Dacia, Nissan). L'offre de produits porte sur les véhicules neufs, les véhicules d'occasion et les pièces de rechange et comprend également l'entretien, la mécanique, la carrosserie, les services rapides (Renault Minute et Renault Minute carrosserie), la location courte durée (Renault Rent), les financements et les courtages.

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (9,6 milliards d'euros en 2017) et par le nombre de collaborateurs (12 000 au 31 décembre 2017).

En 2017, le Comité exécutif de RRG a engagé une réflexion sur la vision stratégique de l'entreprise. L'objectif est d'engager les ruptures nécessaires sur ses activités commerciales afin de positionner RRG comme un acteur majeur de la future distribution automobile en Europe. C'est à ce titre que RRG a mené, en 2017, les chantiers suivants :

- la création d'une nouvelle direction dédiée à l'Expérience Client, à la Veille et à l'Innovation. Leur mission fondamentale est d'inscrire la qualité dans l'ADN, les valeurs et les comportements de RRG ;

- le renforcement de son champ d'expertise des véhicules d'occasion (VO) en se dotant d'une plate-forme de cotation unique en son genre, qui permet en quasi-instantané d'évaluer précisément le prix de reprise d'un véhicule quelle que soit sa marque ;
- la création d'un laboratoire de la distribution automobile à travers la mise en place du nouveau parcours client après-vente à RRG Tours avec une organisation des horaires d'accueil client élargis et le fonctionnement en trois équipes ;
- le renouvellement de son identité de marque centrée autour d'un nouveau logotype dynamique, moderne et statutaire. RRG se dote également d'une signature de marque : « **Vivez votre Mobilité** », qui porte l'engagement et les valeurs de l'entreprise au service de ses clients. Enfin, RRG a créé un label : « **Distributeur filiale du Groupe Renault, leader en Europe** », qui permet d'enrichir les communications dans les prises de parole marketing.

À fin 2017, RRG est, pour la deuxième année consécutive, rentable.

2017	CA (en milliards d'euros)	Ventes VN	Ventes VO
TOTAL	**9,6**	**339 030**	**204 096**
France	5,7	187 488	134 278
Europe	3,9	151 542	69 818

Renault Pro+ : la marque expert et son réseau spécialisé

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

Le réseau spécialisé Renault Pro+ est le fer de lance de la marque expert. Lancé en 2009, ce réseau spécialisé est aujourd'hui composé de 647 points de vente répondant à des standards adaptés aux attentes des clients professionnels.

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

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

1.1.5.7 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, pour exécuter :

- après compensation intra-Groupe, les opérations de marché : change, taux, matières premières et placements ;
- les paiements en devises des filiales françaises et européennes ;
- le *cash-pooling* en devises de certaines filiales.

Pour la zone euro, la centralisation de trésorerie s'appuie sur une plate-forme informatique Renault SA gérant l'ensemble des opérations des filiales euro et assurant l'interface avec les banques de flux de l'Automobile. Renault Finance intervient dans le dispositif de gestion de trésorerie pour le paiement en devises des filiales françaises et européennes.

Par ailleurs, sur la zone non-euro, la centralisation de trésorerie de certaines filiales est effectuée dans les livres de Renault Finance.

Renault Finance

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement, dans le cadre d'un corpus de règles de gestion des risques très strictes, sur les marchés des changes, des taux d'intérêt et des couvertures financières sur matières premières. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations compétitives pour tous les produits financiers. Aussi, elle est 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. Elle traite des opérations financières avec Renault et Nissan et se couvre sur les marchés en conséquence ; Renault Finance ne prend aucun risque pour le compte d'une entité du groupe Nissan ou d'une entité du Groupe Renault.

Au-delà des opérations de marchés financiers, Renault Finance offre des services de paiements commerciaux ou financiers en devises pour Renault et Nissan, ainsi qu'un service de *cash-pooling* devises pour certaines entités Renault (Royaume-Uni, Hongrie, Pologne, Roumanie, Suède, Suisse, République tchèque).

À fin décembre 2017, son résultat net social s'élève à 58,2 millions d'euros (59,9 millions d'euros à fin décembre 2016) et son total de bilan (social) à 10 658 millions d'euros (11 042 millions d'euros à fin décembre 2016).

1.1.5.8 Nissan, AVTOVAZ, partenariats et les coopérations

Nissan

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

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2017 s'élève à 4 742 milliards de yens (35 123 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 1 123,5 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2017, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 15 244 millions d'euros, au cours de conversion de 135 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

AVTOVAZ a confirmé en 2017 son potentiel de développement avec des ventes en forte hausse et une part de marché en Russie au plus haut depuis six ans.

La marque Lada est leader du marché automobile VP en Russie avec une part de marché portée à 20,5 %, en amélioration de près d'un point par rapport à 2016, la plus élevée des six dernières années.

AVTOVAZ a produit également 107 375 unités, en augmentation de 13,8 %, pour Renault avec LOGAN, SANDERO, SANDERO Stepway, Nissan Almera et Datsun on-Do et mi-Do, vendus sur le marché russe et pour certains à l'exportation.

Grâce à ces conditions d'exploitation améliorées, AVTOVAZ a dégagé une marge opérationnelle positive en 2017, en avance d'un an par rapport à son plan moyen terme [1] :

- le chiffre d'affaires est en augmentation de 22 % à 226 milliards de roubles ;
- la marge opérationnelle est devenue positive à 1,6 milliard de roubles, soit 0,7 % du chiffre d'affaires, contre -8,8 % en 2016 ;
- le résultat net est resté négatif à -9,7 milliards de roubles, soit -4,3 % du chiffre d'affaires, contre -24 % en 2016.

Ces résultats s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du plan moyen terme approuvé par les actionnaires d'AVTOVAZ en 2016 qui vise à renouer avec la croissance et la rentabilité. Le plan prévoit, notamment, une part de marché en Russie d'au moins 20 % (VP) dans un marché attendu en progression après plusieurs années de baisse, une réduction des coûts avec notamment l'accroissement de l'intégration locale, la relance des exportations et le développement de nouvelles gammes de véhicules.

Parallèlement, les actionnaires ont approuvé en 2017 une augmentation de capital par conversion de dettes en actions réservée aux actionnaires actuels de la Société qui permettra de poursuivre la restructuration des fonds propres engagée fin 2016.

Les résultats de la joint-venture Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ, qui forment le secteur AVTOVAZ, sont consolidés par intégration globale depuis le 31 décembre 2016.

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

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

La relation et l'accompagnement fournisseur

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

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

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

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

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

- partage de nos meilleures pratiques industrielles (rencontres régulières, délégations d'experts sur le terrain) ;
- optimisation des processus permettant aux fournisseurs de réduire les coûts sans baisse des marges ;
- soutien en matière de management de la qualité avec la mise en place d'interlocuteur expert Renault face à chaque fournisseur et cela afin de renforcer le niveau d'exigence qualité sur le terrain vis-à-vis de nos fournisseurs, d'assurer un suivi optimal et d'être plus réactifs ;
- possibilité pour les fournisseurs de s'associer à la croissance du Groupe. Le développement industriel de Renault à l'étranger et les partenariats constituent de véritables opportunités pour les fournisseurs en termes d'expansion sur de nouveaux marchés ou d'accroissement des volumes ;
- coopération en matière d'innovation. Au-delà du travail de recherche et des études avancées réalisées en interne ainsi qu'avec Nissan, Renault travaille avec ses fournisseurs sur de nouvelles innovations conjointes en partageant ses axes stratégiques dès la conception des projets ;
- sensibilisation des fournisseurs en matière de RSE (cf. chapitre 1.5.1.3.).

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

(1) Chiffres publiés en IFRS par AVTOVAZ avant prise en compte des écritures spécifiques à l'intégration dans les comptes consolidés de Renault.

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

Enfin, dans le cadre de son plan de développement et de valorisation des fournisseurs, Renault attribue chaque année des « Trophées Fournisseurs ». Ces trophées récompensent des fournisseurs particulièrement performants dans cinq catégories prioritaires pour Renault : la qualité, l'innovation, la RSE, le design et le service offert à la fabrication. En 2017, 13 fournisseurs ont ainsi été récompensés pour leurs résultats exceptionnels dans l'un de ces cinq domaines :

- RSE : NOVABOX SARL, ADIENT, FOMPAK AS ;
- Qualité : DENSO, NAGARES, FEDERAL MOGUL, SPL, ACS, MARTUR, DAIHAN CALSONIC ;
- Meilleur service offert à la fabrication : TENNECO ;
- Innovation : LGE/V2X ;
- Design : FAURECIA.

En matière de VE : partenariat groupe Bolloré

Fin 2017, le Groupe Renault et le groupe Bolloré ont décidé d'un commun accord de mettre un terme à leurs collaborations.

Dans le cadre de son plan stratégique *Drive the Future* 2017-2022, le Groupe Renault souhaite concentrer ses efforts sur d'autres projets de mobilité à la demande.

En matière de véhicule connecté

L'alliance Renault-Nissan a fait l'acquisition en 2016 de l'entreprise française Sylpheo, spécialisée dans le développement de logiciels, dans le but d'accélérer l'expansion de ses programmes de véhicules connectés et de services de mobilité. L'équipe de 40 ingénieurs et consultants de Sylpheo apportera à l'organisation son savoir-faire en termes de développement de logiciels ainsi que son expertise de l'ingénierie *Cloud*.

En matière de développement logiciel

Le 1er juillet 2017, le Groupe Renault a fait l'acquisition d'une partie des activités françaises de R&D d'Intel consacrées au développement des logiciels embarqués et à la connectivité. Implantées sur les sites de Toulouse et Sophia-Antipolis en France, elles représentent 400 salariés hautement qualifiés, dotés d'une longue expérience internationale dans le développement de logiciels.

Ces équipes de R&D présentent de solides atouts complémentaires à Renault. Elles apporteront au Groupe leur savoir-faire, leur expérience, et leurs méthodes et outils, ainsi que leurs réseaux de fournisseurs, de laboratoires et d'entreprises partenaires, permettant au Groupe Renault de disposer des compétences nécessaires pour maîtriser le contenu logiciel de ses véhicules, et offrir des services personnalisés et des mises à jour à distance, en toute autonomie et en temps réel, sans intervention d'un tiers.

Renault Digital

Le 1er janvier 2017 a été créée Renault Digital, filiale à 100 % du Groupe Renault. Cette entité a pour objectif :

- d'accélérer la transformation de l'entreprise vers des méthodes de travail plus agiles et plus collaboratives, et de développer rapidement les projets numériques dont le Groupe a besoin : outils de conception numérique, robotique, analyse des données d'usage de nos véhicules, solutions collaboratives et mobiles, relation client, services de mobilité ;
- d'assurer la montée en compétences digitales des collaborateurs du Groupe, par la formation et la certification, et de diffuser la culture digitale au sein du Groupe ;
- et enfin, de renforcer l'attractivité du Groupe auprès des compétences clés du numérique.

Le Groupe Renault détient ainsi en propre le savoir-faire concernant le pilotage de ses projets numériques et maîtrise ses données.

L'équipe de Renault Digital est composée pour l'essentiel de « talents digitaux » recrutés par la filiale, soit environ 100 salariés fin 2017. Elle bénéficie également de la contribution de salariés du Groupe Renault détachés dans la filiale pendant le développement des projets digitaux. Ces salariés suivent des formations et développent leurs compétences en matière de digital au cours de leur passage au sein de Renault Digital.

Renault Venture Capital

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

En matière de véhicules utilitaires

Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault a plusieurs accords avec General Motors Europe/Opel, Nissan, Renault Trucks, Daimler et plus récemment Fiat.

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

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

Les **fourgons compacts**, Renault TRAFIC et Opel/Vauxhall Vivaro ont été produits dans l'usine de Luton depuis 2001 et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) depuis 2002 jusqu'à l'été 2014. En mars 2011, Renault et Opel/Vauxhall ont annoncé la localisation des sites de production de la prochaine génération des VIVARO et TRAFIC. Opel/Vauxhall a confirmé la production de la nouvelle génération de VIVARO à Luton et Renault la production de la nouvelle génération de TRAFIC ainsi que la nouvelle version surélevée (H2) du VIVARO d'Opel/Vauxhall sur le site de Sandouville. La production a démarré en avril 2014 dans l'usine de Sandouville ; la production des Opel/Vauxhall VIVARO à Luton a démarré en septembre 2014, la commercialisation de cette nouvelle génération de TRAFIC et VIVARO a débuté simultanément en septembre 2014.

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

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

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

Par ailleurs, le Nouveau MASTER est distribué par le réseau Renault Trucks dans le cadre d'un accord commercial signé en 2009. Cet accord s'inscrit dans la continuité des accords de distribution du MASCOTT et de la génération précédente du MASTER par Renault Trucks (groupe AB Volvo).

Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu pour le développement d'un fourgon basé sur le nouveau Renault MASTER et dénommé NV400. Ce véhicule est commercialisé par Nissan depuis la fin 2011. Ce projet s'inscrit dans la continuité des accords mis en œuvre entre les deux entreprises en 2003 pour la distribution par Nissan de l'INTERSTAR (basé sur la génération précédente du MASTER et remplacé par le NV400).

Dans le cadre de la coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler annoncée le 7 avril 2010, Renault et Daimler ont travaillé sur le développement d'un **véhicule utilitaire léger** qui vient élargir la gamme de Mercedes. Dénommé CITAN, le nouvel utilitaire urbain de Mercedes-Benz a été développé par Renault sur la base de la plate-forme KANGOO et est fabriqué exclusivement aux côtés de KANGOO et KANGOO Z.E. dans l'usine Renault de Maubeuge (France). CITAN conserve cependant les éléments visibles qui font l'identité de la marque Mercedes : design intérieur et extérieur. CITAN est commercialisé par Mercedes depuis l'automne 2012.

Sur le segment du *pick-up*, Renault a conclu en 2015 un accord avec Nissan pour le développement et la production d'un *pick-up* Renault, l'ALASKAN, basé sur la plate-forme du nouveau Nissan NP300. Ce véhicule produit dans l'usine Nissan de Cuernavaca au Mexique a été lancé commercialement en Colombie au 2nd semestre 2016. Depuis octobre 2017 le véhicule est également fabriqué dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne), et commercialisé en Europe sous le nom d'ALASKAN.

Enfin un accord-cadre de coopération a été signé le 5 juillet 2017 entre Renault et Brillance China Automotive Holdings Limited (CBA) pour la création et l'exploitation d'une JV destinée à la fabrication et la vente de véhicules utilitaires en Chine, puis l'accord de la JV a été signé le 15 décembre 2017.

Pour accélérer son développement à l'international

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

En Chine

Renault a continué le développement de son activité en Chine pour atteindre 72 000 véhicules vendus sur l'année 2017. La gamme composée du CAPTUR importé depuis juin 2015, du KADJAR produit en Chine et lancé en mars 2016 et du KOLEOS produit et lancé en novembre 2016, a été complétée par l'introduction de l'ESPACE importé depuis décembre 2017.

Le site de production de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), détenue à part égale (50/50) par Dongfeng et Renault, a une capacité de 150 000 unités. Il est situé à Wuhan, capitale de la province du Hubei.

En septembre 2017 Renault, Dongfeng et Nissan ont signé un accord pour la création d'une nouvelle joint-venture (eGT). Renault détient 25 % des titres de eGT, Nissan 25 % et Dongfeng les 50 % restants. Cette nouvelle société est basée dans la ville de Shiyan (province du Hubei) et est dédiée au développement d'un nouvel EV correspondant aux attentes du marché chinois. Ce véhicule sera produit dans l'usine Dongfeng de Shiyan. Le démarrage de la production est prévu dans le courant de l'année 2019.

En Inde

À Chennai, l'Alliance poursuit le développement de son premier site industriel commun dans le cadre d'un accord de joint-venture (JV RNAIPL). La production y a démarré en 2010 avec Nissan MICRA ; puis Renault a démarré en 2011 la production de FLUENCE et de KOLEOS et en 2012 celles de PULSE, SCALA et DUSTER. Fin 2013, Nissan a lancé le nouveau SUV premium TERRANO issu du DUSTER Renault. En 2015, Renault a démarré la production de LODGY, puis de KWID et arrêté la production de FLUENCE et KOLEOS.

En 2016, Renault a vendu 132 235 véhicules grâce au succès de KWID dont la gamme a été élargie avec l'introduction d'une motorisation 1 l et d'une boîte de vitesses robotisée. Renault a également commercialisé KWID au Sri Lanka et au Népal avec l'appui d'importateurs locaux dans ces pays.

En 2017, Renault a vendu 112 488 véhicules et a lancé CAPTUR. Renault a également commercialisé KWID au Bhoutan et au Bangladesh à travers un importateur local.

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

Depuis la suspension des sanctions internationales en novembre 2015 et appliquée en janvier 2016, Renault a conforté sa présence en Iran. Dans un marché en augmentation, la production a atteint 108 044 véhicules en 2016 et 160 272 véhicules en 2017.

Renault s'appuie sur la plate-forme X90 : TONDAR (nom iranien de LOGAN), TONDAR *pick-up* et SANDERO lancée en production locale en 2016. Depuis le démarrage de la fabrication en 2007 et jusqu'à fin octobre 2017, la production cumulée de ces véhicules a atteint 719 335 unités.

Les activités iraniennes sont sorties du champ de consolidation du Groupe en 2013. Les informations relatives à l'absence de consolidation de la JV Renault Pars détenue à 51 % par Renault sas sont indiquées en note annexe 6-D des comptes consolidés. Cette position sera adaptée en fonction de l'évolution politique et économique de ce dossier.

Le 7 août 2017, le Groupe Renault a annoncé la signature d'une joint-venture avec IDRO, fond d'investissement et de rénovation de l'industrie en Iran et PARTO NEGIN NASEH Co, société holding de NEGIN Khodro, actuel importateur de produits Renault en Iran.

La joint-venture dont Renault serait l'actionnaire majoritaire, avec néanmoins une première période de contrôle conjoint avec IDRO et PARTO NEGIN NASEH Co, intégrerait d'une part, un centre d'ingénierie et d'achats qui favoriserait le développement des fournisseurs locaux, et d'autre part une usine d'une capacité de production de 150 000 véhicules par an dans un premier temps, qui s'ajouterait aux capacités existantes du Groupe dans le pays de 200 000 véhicules.

Il est prévu également une usine de moteurs d'une capacité de 150 000 unités par an.

Le site industriel est situé à Saveh, à 120 km de Téhéran. Il serait la propriété de la joint-venture qui gérerait le site.

Cet accord prend également en compte le développement d'un réseau de distribution exclusif Renault en complément du réseau actuel de NEGIN Khodro.

La joint-venture Renault Pars avec nos partenaires historiques SAIPA et Iran Khodro continuera à produire et à distribuer la gamme actuelle : TONDAR, TONDAR *pick-up*, SANDERO et SANDERO Stepway, et ceci indépendamment du démarrage de cette nouvelle JV.

L'entrée en vigueur et la finalisation de la transaction prévue en 2018 restent soumises à certaines conditions suspensives, notamment liées à l'obtention d'approbations réglementaires, la constitution de la nouvelle société et la préparation des actifs industriels du projet.

En Afrique du Sud

Suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007, l'Alliance a investi 1 milliard de rands (88 millions d'euros) pour assembler localement, dans l'usine de Rosslyn, des véhicules de la gamme LOGAN (*pick-up* et SANDERO) dont la production a démarré en 2009. Le *pick-up* est monté par Nissan qui commercialise le véhicule sous sa propre marque.

Par ailleurs, Renault s.a.s. a conclu en 2013 un accord avec son partenaire commercial historique (groupe Impérial) pour lui transférer la majorité des parts de leur filiale commune Renault Afrique du Sud. Depuis décembre 2013, Renault s.a.s. détient 40 % des parts de la filiale (contre 51 % précédemment) et le groupe Impérial 60 % (contre 49 % avant). Cette opération a permis d'accélérer le développement du Groupe Renault dans ce pays passant d'une part de marché 2014 de 3,0 % à 4,3 % en 2017. Pour 2017, les ventes de Renault en Afrique du Sud atteignent 22 632 véhicules dans un marché de 532 470 véhicules, soit une part de marché de 4,3 %, en progression de +0,7 point par rapport à l'année précédente, grâce à la commercialisation de KWID en provenance d'Inde.

Au Maroc

Après le démarrage de la ligne 1 de l'usine de Tanger en 2012 et de la ligne 2 en 2013 (SANDERO II), la production de l'usine a atteint 228 932 véhicules en 2015. L'usine SOMACA à Casablanca, qui a démarré la production des LOGAN II et SANDERO II en 2013, a produit 59 024 unités en 2015. Les deux usines marocaines ont démarré une 3e équipe en septembre 2015.

Pour 2016, le record de production a été une nouvelle fois battu, avec 273 082 véhicules pour Tanger et 71 828 pour SOMACA.

Le 8 avril 2016, Renault a signé avec le Royaume du Maroc un contrat de performance écosystème ayant pour objectifs de développer l'intégration locale et le chiffre d'affaires à l'exportation vers ses sites de production en dehors du Maroc.

En 2017, le Groupe Renault Maroc reste leader sur le marché national et renforce son rôle industriel au service du Groupe Renault dans le monde. Dans un marché en progression de +3,5 %, le Groupe truste les deux premières places du marché avec Dacia suivi de Renault et une part de marché consolidé à 41,8 % en progression de 4 points.

Sur le plan industriel, le Groupe a célébré le 10 juillet 2017 le millionième véhicule fabriqué dans l'usine de Tanger, cinq ans seulement après son inauguration en 2012. Les usines de Tanger et Casablanca tournent en trois équipes pour un volume de fabrication annuel de plus de 375 000 véhicules. L'usine de Tanger a lancé en juillet 2017 sur la ligne 1 la production de la LOGAN MCV destinée exclusivement à l'export, qui enrichit la gamme de produits *Global Access* fabriqués au Maroc : LOGAN II, SANDERO II, DOKKER et LODGY.

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 %).

Trois ans après son démarrage, l'usine d'Oran poursuit sa croissance à un rythme accéléré. Initialement prévue pour une production de 25 000 unités par an en deux équipes, sa capacité a été rapidement augmentée pour faire face à une demande toujours croissante devant le succès du modèle produit (la Nouvelle Renault SYMBOL) et sous l'effet de l'établissement de licences d'importation favorisant la production locale. Ainsi, fin 2015, la cadence a été portée de 7 à 10 véhicules à l'heure, puis en juin 2016, une troisième équipe a été mise en place portant le rythme annuel à près de 50 000 véhicules par an. Dans le même temps un deuxième véhicule a été industrialisé localement : la Dacia SANDERO Stepway est maintenant produite depuis juin 2016. En 2016, 42 008 véhicules ont été produits.

Au mois d'octobre 2016, le gouvernement algérien a autorisé une nouvelle extension des capacités de production à 60 000 véhicules par an et l'industrialisation d'une troisième voiture CLIO IV qui sera commercialisée début 2019. Ainsi 60 600 SYMBOL et SANDERO Stepway auront été produites en 2017, portant le total produit depuis le début de l'usine à 123 277 véhicules. Cette extension de la capacité de l'usine permettra de mieux satisfaire le marché intérieur, et de faciliter l'intégration locale, sans remettre en cause le planning de la mise en œuvre de la phase 2 du projet visant à installer une production de 75 000 véhicules/an en intégrant tôlerie et peinture au sein d'une nouvelle unité de production CKD.

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 Environnement, 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 Gaia 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 2.6.

1.1.6 Le Financement des ventes

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

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

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

Notre vision :

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

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

1.1.6.1 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.

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

Lancée en 2012, l'activité de collecte d'épargne est présente sur quatre marchés : France, Allemagne, Autriche et Royaume-Uni. La collecte de dépôts constitue un levier de diversification des sources de refinancement de son activité. Les montants collectés atteignent 14,9 milliards d'euros, soit environ 34 % des actifs nets à fin [1] 2017.

1.1.6.3 Près de 3 400 collaborateurs engagés sur cinq continents

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

Activité commerciale

Avec un nombre record de 1 771 016 dossiers financés à fin 2017, soit une hausse de 13,2 % par rapport à 2016, RCI Banque confirme sa trajectoire de croissance rentable tout en renforçant sa stratégie d'accompagnement commercial des marques de l'Alliance.

Ce bon niveau de performance est tiré par la croissance du marché automobile européen mais aussi par la reprise économique enregistrée sur les marchés émergents (Brésil, Argentine, Russie), et par la progression des parts de marché des marques de l'Alliance. À noter également, l'impact positif de la consolidation de l'activité de la filiale colombienne RCI Colombia SA depuis février 2017. En hausse de 1,9 point par rapport à 2016, le taux d'intervention financements du groupe s'établit à 39,6 %. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux s'élève à 42,6 %, contre 41,0 % à fin 2016.

Dans ce contexte, les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) progressent sur toutes les marques de l'Alliance pour atteindre 20,6 milliards d'euros, en hausse de 14,9 % sur un an.

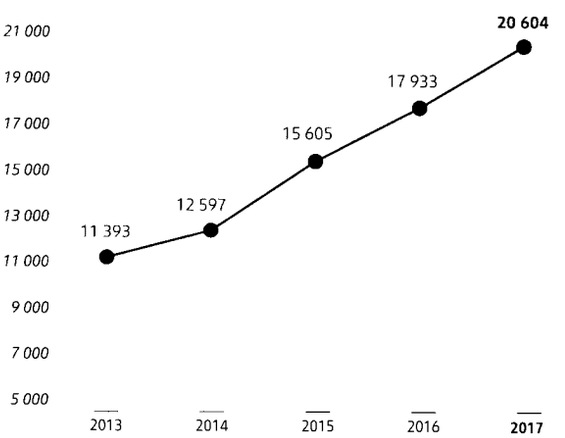
Les actifs productifs moyens (APM) [2] s'établissent désormais à 39,6 milliards d'euros, enregistrant une augmentation de 19,0 % par rapport à 2016. Sur ce montant, 29,9 milliards d'euros sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 18,5 %.

Pilier de la stratégie du groupe RCI Banque, l'activité Services contribue à la satisfaction et à la fidélité des clients aux marques de l'Alliance en s'appuyant sur deux axes majeurs : la diversification rentable de l'offre de produits et l'expansion internationale. Cette activité a poursuivi son développement sur l'année 2017, avec un volume de contrats qui bondit de 27,5 % et s'établit à plus de 4,4 millions de contrats (dont plus de 65 % de services associés au véhicule ou centrés client).

● NOUVEAUX FINANCEMENTS

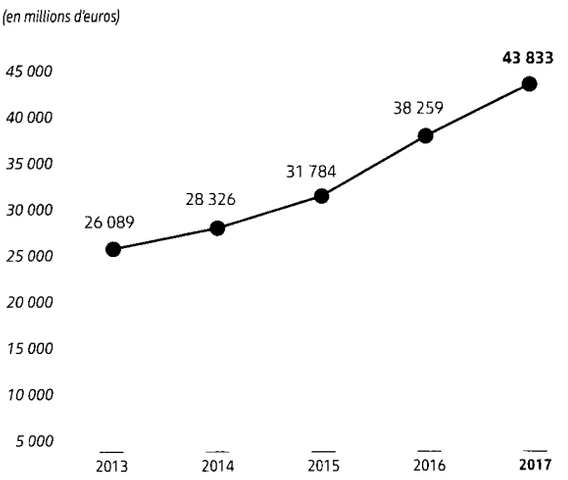
(hors prêts personnels et cartes de crédit)

(en millions d'euros)

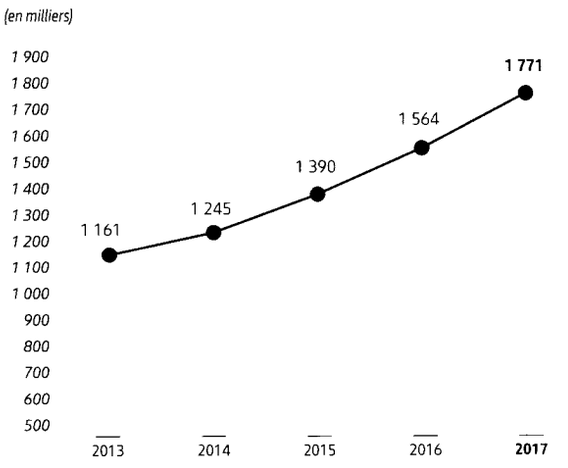


(1) Actifs nets à fin : encours net total à fin + opérations de location opérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.
(2) Actifs Productifs Moyens : les APM correspondent aux encours productifs moyens auxquels sont ajoutés les actifs liés aux activités de location opérationnelle. Pour la clientèle, il s'agit de la moyenne des actifs productifs à fin décembre. Pour le réseau, il s'agit de la moyenne des actifs productifs journaliers.

● **ACTIFS NETS À FIN [1] 2017**



● **NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS VÉHICULES**



Source : Synthèse Performance Groupe

Sur le plan géographique, RCI Banque a profité d'un marché automobile porteur, notamment en Europe, ainsi que du dynamisme commercial des marques de l'Alliance grâce au succès des nouveaux modèles.

Ainsi, la Région Europe connaît une hausse du nombre de dossiers de financements de véhicules neufs de +9,4 % par rapport à 2016 et affiche un taux d'intervention financements de 43,3 %, contre 41,5 % l'an passé.

La Région Asie-Pacifique affiche la plus forte progression du taux d'intervention : celui-ci atteint 57,4 %, soit +5 points par rapport à 2016. Ainsi, plus d'un VN sur deux vendus par Renault Samsung Motors est financé par RCI Banque, qui réalise une performance commerciale élevée dans un contexte de marché en recul.

Dans un contexte de rebond du marché brésilien, la Région Amériques a connu une forte reprise de son marché automobile de +22,2 % par rapport à 2016. Soutenu par la performance commerciale de l'Argentine et de la Colombie, le taux d'intervention financements sur la Région s'établit à un niveau élevé de 38,8 %, en hausse de 1,1 point par rapport à fin 2016.

Tiré par les bons résultats de RCI Banque sur la marque Datsun en Inde, le taux d'intervention sur la Région Afrique Moyen-Orient Inde atteint 21,8 % en 2017 soit +3,7 points par rapport à l'an passé.

La Région Eurasie affiche un taux d'intervention en progression de 2,0 points pour s'établir à 26,7 % sur l'année 2017. Dans un contexte de reprise des ventes automobiles, le taux d'intervention en Russie atteint 27,5 % en augmentation de 0,6 point. En Turquie, le taux d'intervention s'établit à 26,6 %, en hausse de 4,5 points, dans un marché automobile en repli.

Les résultats [2]

Le produit net bancaire (PNB) augmente de +10,6 % par rapport à 2016 pour s'établir à 1 628 millions d'euros. Cette progression s'explique par la hausse des actifs productifs moyens (APM) à 39,6 milliards d'euros (+19,0 % par rapport à 2016) et par une marge sur service en croissance de +20,5 %.

Les frais de fonctionnement s'établissent à 522 millions d'euros, soit 1,32 % des APM, réalisant ainsi une baisse de 7 points de base par rapport à 2016. Avec un coefficient d'exploitation de 32,1 %, RCI Banque témoigne de sa capacité à maîtriser ses frais tout en accompagnant les projets stratégiques et la croissance de son activité.

Le coût du risque total (incluant le risque pays) s'établit à 0,11 % des APM, contre 0,31 % en 2016, confirmant une politique robuste d'acceptation et de recouvrement. Porté par une conjoncture économique favorable conduisant à une baisse des masses douteuses dans le portefeuille, le coût du risque Clientèle diminue à 0,19 % des APM en 2017 contre 0,33 % en 2016. L'amélioration de l'environnement économique, variable utilisée dans la calibration des provisions sur encours réseaux sains, conduit également à des reprises de provision sur le portefeuille de financement aux concessionnaires. Le coût du risque Réseaux est ainsi négatif (produit) et s'établit à -0,15 % contre 0,21 % en 2016.

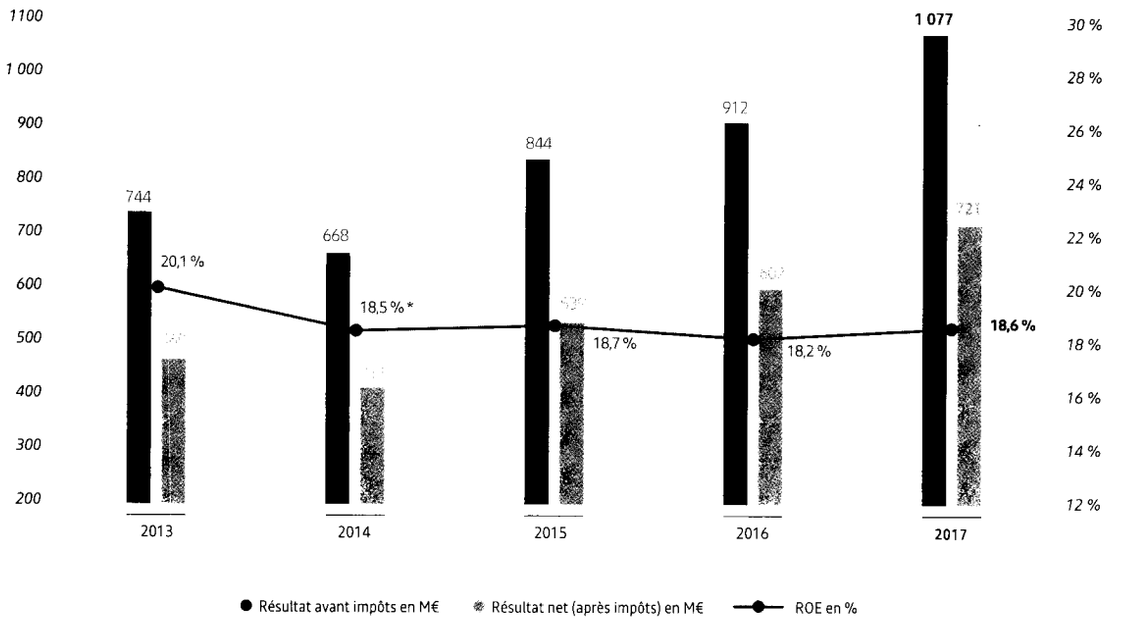
Le résultat avant impôts s'établit à 1 077 millions d'euros à fin décembre 2017, en hausse de +18,1 %, témoignant de la capacité de RCI Banque à poursuivre sa dynamique de croissance rentable.

Le résultat net consolidé – part des actionnaires de la société mère – atteint 721 millions d'euros, contre 602 millions d'euros en 2016.

(1) Actifs nets à fin : Encours net total + Opérations de location opérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.
(2) Le rapport annuel de RCI Bank & Services est disponible sur : https://www.RCIBS.com/FR/Finance/rapports-annuels-et-dactivites

● **RÉSULTATS**

(en millions d'euros)



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

Le bilan

Les bonnes performances commerciales, notamment en Europe, ont permis une progression historique des actifs nets à fin 2017 qui atteignent 43,8 milliards d'euros, contre 38,3 milliards d'euros à fin 2016 (+14,4 %).

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 4 719 millions d'euros contre 4 060 millions d'euros à fin décembre 2016 (+16,2 %).

Les dépôts en provenance de la clientèle de particuliers en France, Allemagne, Autriche et au Royaume-Uni (livrets d'épargne et dépôts à terme) atteignent 14,9 milliards d'euros à fin décembre 2017 contre 12,6 milliards d'euros à fin 2016 et représentent 34 % des actifs nets à fin décembre 2017.

La solvabilité

Le ratio de solvabilité Core Tier One atteint 15,0 % à fin décembre 2017, contre 15,7 % à fin 2016. Le ratio à fin décembre 2017 inclut un recalibrage de certains paramètres des modèles internes utilisés pour le calcul des risques pondérés.

Politique financière

La Banque centrale européenne a maintenu sa politique monétaire inchangée tout au long de l'année 2017 et annoncé l'extension de son programme d'achat de titres jusqu'à septembre 2018, tout en en réduisant l'ampleur de 80 à 30 milliards d'euros par mois. Elle a également signalé que la politique actuelle de taux bas serait maintenue au-delà de la période d'assouplissement quantitatif.

En parallèle, la Réserve fédérale américaine a entamé la réduction de la taille de son bilan et remonté ses taux à trois reprises, portant ainsi la cible des Fed Funds à 1,25-1,50 %, une hausse de 75 bp par rapport à 2016.

Pour faire face à la poussée d'inflation résultant de la dépréciation de la livre, la Banque d'Angleterre a également relevé ses taux directeurs de 25 bp, à 0,50 %.

La courbe des taux de *swap* en euro a connu une légère pentification au cours de l'année. À fin 2017, le *swap* 5 ans s'établissait ainsi autour de 0,30 %, un niveau proche du point haut atteint au cours de l'été et en hausse d'environ 20 bp sur l'année.

Après un léger élargissement en début d'année, les *spreads* de crédit ont connu un resserrement important après les élections françaises.

Pour accompagner la croissance de son activité commerciale, le Groupe a émis l'équivalent de 6 milliards d'euros sous format obligataire public et allongé la maturité de sa dette en émettant pour la première fois à huit ans. Six émissions en euro, alternant coupons fixes et variables, ont été complétées par une émission en franc suisse et une transaction en livre sterling. L'entreprise a inauguré et utilisé à deux reprises un format double tranche, combinant émission à taux fixe et émission à taux variable, et a étendu sa courbe de crédit à taux variable en lançant sa première émission à sept ans sous ce format. En parallèle, quelques émissions sous format privé ont également été réalisées pour un montant de 365 millions d'euros.

Par ailleurs, la titrisation privée de prêts automobiles au Royaume-Uni a vu sa période revolving étendue pour une année supplémentaire et son montant porté à 1,1 milliard de livres sterling, en hausse de 200 millions de livres sterling.

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

En complément, les entités du Groupe au Brésil, en Corée du Sud, au Maroc, en Argentine et pour la première fois en Pologne ont également réalisé des emprunts obligataires sur leurs marchés domestiques.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 2,4 milliards d'euros depuis décembre 2016 et atteignent 15,0 milliards d'euros au 31 décembre 2017, représentant 34 % des actifs, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant environ un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,4 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 3,6 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 1,8 milliard d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi qu'un montant d'actifs financiers de 0,4 milliard d'euros, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

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

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

La sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite de 50 millions d'euros fixée par le Groupe.

Au 31 décembre 2017, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur la marge nette d'intérêts (MNI) du Groupe de :

- +4,7 millions d'euros en EUR ;
- +0,4 million d'euros en KRW ;
- +0,2 million d'euros en MAD ;
- -2,9 millions d'euros en GBP ;
- -0,7 million d'euros en CHF ;
- -0,4 million d'euros en BRL ;
- -0,2 million d'euros en PLN.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 10,1 millions d'euros.

La position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 8,3 millions d'euros.

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

1.1.7.1 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 2017 : 46 923 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 31 982 personnes.

RCI Banque S.A.

15 rue d'Uzes
75 002 Paris (France)

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

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

Montant net financé en 2017 : 20,6 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2017 : 49 709 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 3 711 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 2017 : 4 544 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 7 322 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 2017 : 8 332 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 12 200 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 2017 : 2 553 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 316 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 2017 : 3 121 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 408 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 2017 : 2 957 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 237 personnes.

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

Revoz

Belokranska Cesta 4
8000 Novo Mesto (Slovénie)

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

Activité : fabrication de véhicules Renault.

Usine : Novo Mesto.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 : 1 589 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 2 572 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 2017 : 6 289 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 31 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 2017 : 1 643 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 190 personnes.

Renault Belgique Luxembourg

281, Chaussée de Mons
1070 – Bruxelles (Belgique)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 : 1 343 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 198 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 2017 : 3 038 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 7 046 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 2017 : 1 654 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 2 634 personnes.

Renault Samsung Motors

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

Participation à 79,91 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault Samsung Motors.

Usine : Busan.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 : 5 252 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 4 369 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 2017 : 835 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 717 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 2017 : 790 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 728 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 2017 : 2 548 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 6 844 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 2017 : 3 628 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 7 162 personnes.

Dacia

Str. Uzinei nr 1
115400 Mioveni (Roumanie)

Participation à 99,43 % de Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Usine : Mioveni

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 : 4 977 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 14 748 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 2017 : 1 825 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 3 415 personnes.

Renault India Private Limited

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

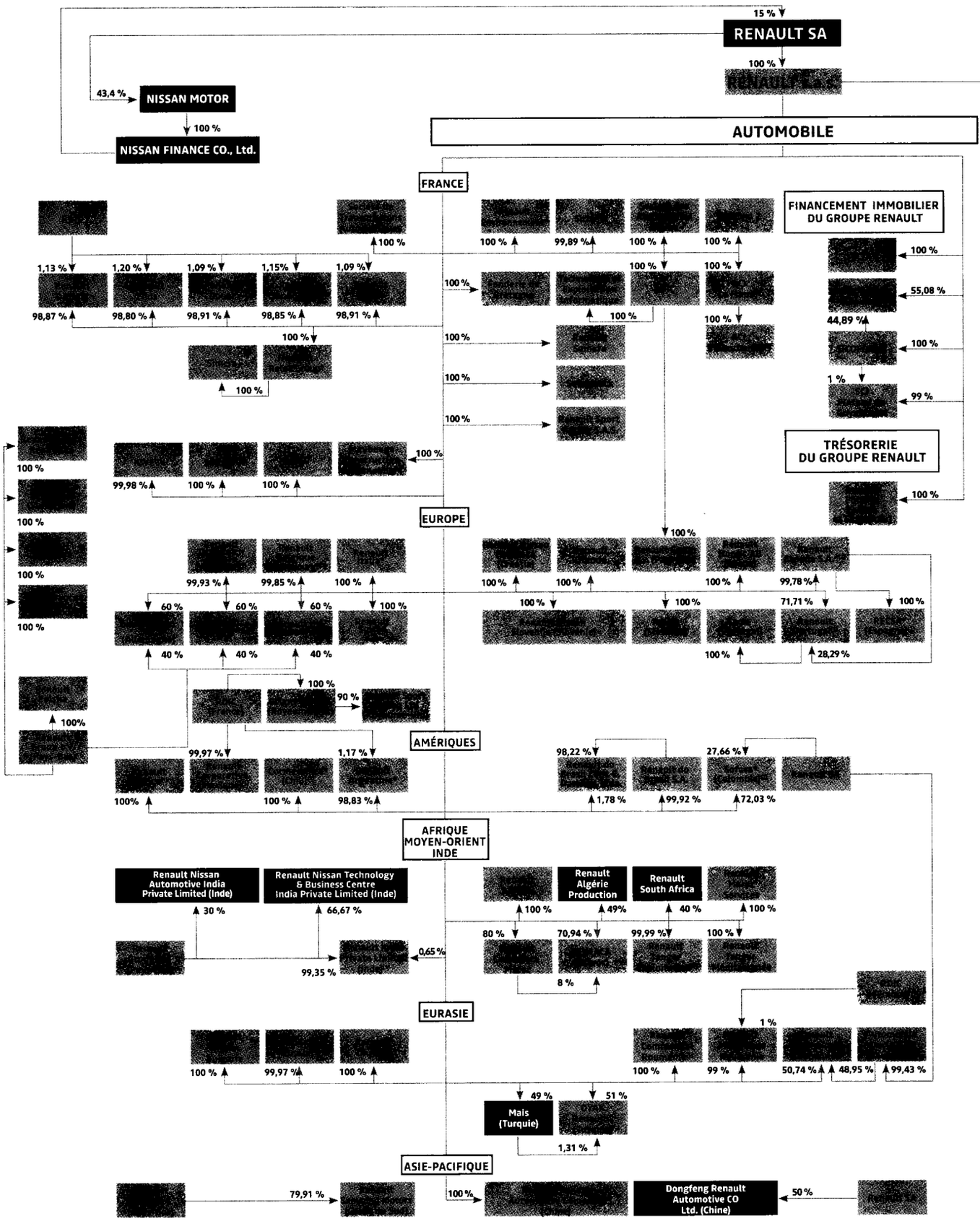
Participation à 100 % du Groupe Renault.

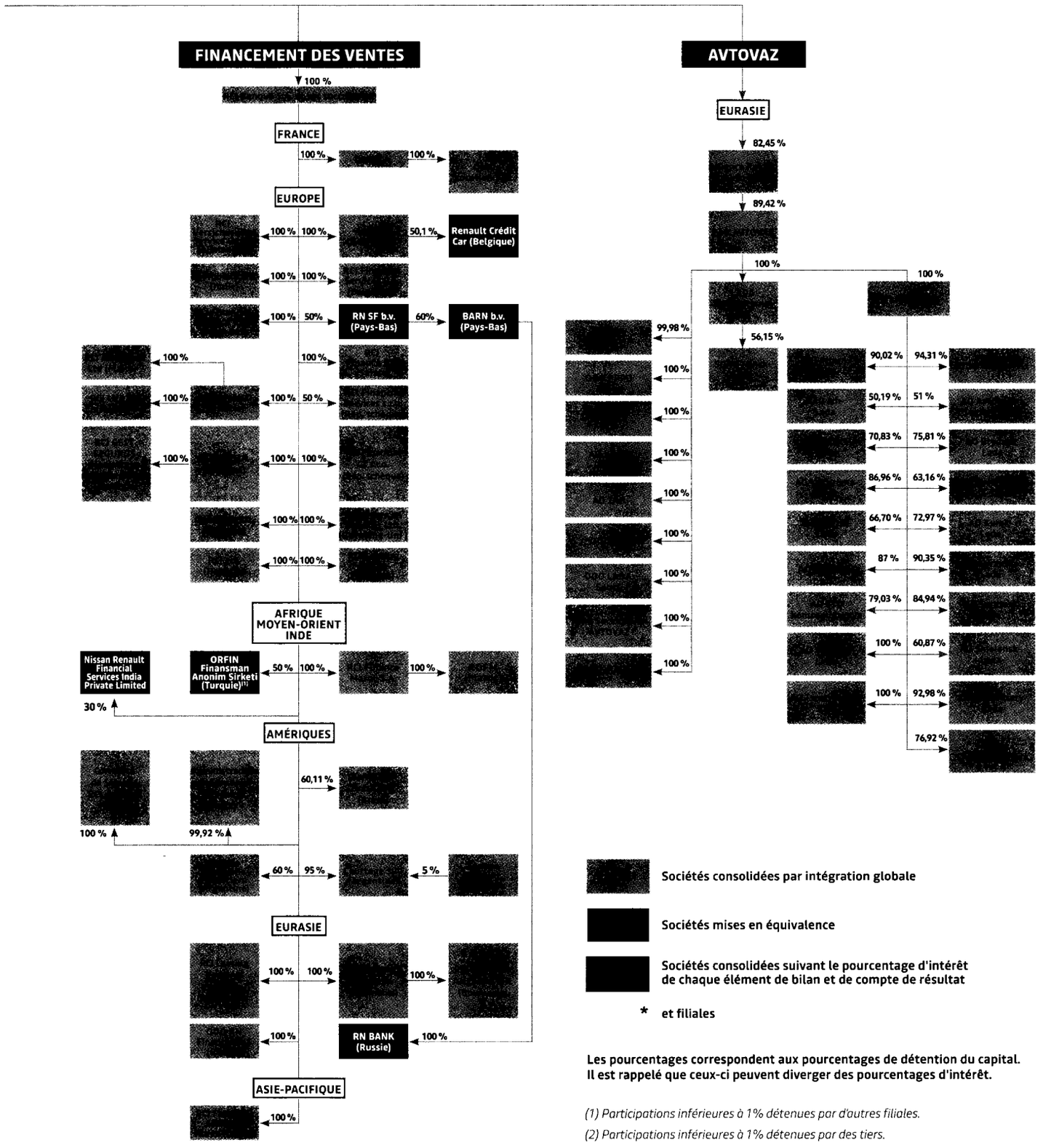
Activité : commercialisation de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 : 1 019 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2017 : 286 personnes.

1.1.7.2 L'organigramme détaillé consolidé du Groupe au 31 décembre 2017





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.

1.1.8 Historique du Groupe

1898

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

1945



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

1972

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

LES ANNÉES 80

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

1987 : l'Entreprise redevient bénéficiaire.



LES ANNÉES 90

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

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

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

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

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

1999
alliance historique avec
NISSAN

2000

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

2002

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

2003

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



2008

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

2009

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

2010

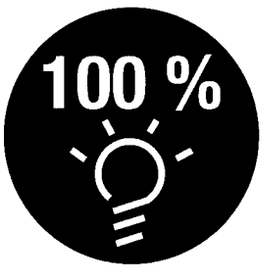
- Plus de 2 625 000 unités (VP+VU) vendues.
- **Présentation du concept-car DeZir à Paris,** concrétisant la nouvelle stratégie du Groupe en matière de design, fondée sur le cycle de vie. L'Alliance et Daimler AG signent un accord de coopération stratégique à long terme. Daimler détient 3,1 % du capital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

2011

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

2012

- 2,5 millions de véhicules (- 6,3 % par rapport à 2011).
- Pour la première fois, le Groupe a vendu hors d'Europe autant de véhicules qu'en Europe. Le Brésil et la Russie sont respectivement les deuxième et troisième marché du Groupe.
- 11e titre de Champion du monde des constructeurs en Formule-1.
- Renforcement des partenariats avec le lancement du petit utilitaire CITAN (Daimler) et la signature d'un accord pour la prise de contrôle d'AVTOVAZ en Russie.



2013

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

2014

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

2015

- 2,8 millions d'unités pour le Groupe Renault en 2015 en progression de 3,3 % par rapport à 2014.
- **Le partenariat stratégique entre Daimler et l'Alliance célèbre son 5e anniversaire.** Les projets communs sont passés de trois à 13 en Europe, en Asie et aux Amériques.
- **Alpine fête 60 ans** de passion sportive en dévoilant son nouveau show car Alpine Célébration, spécialement préparé pour Le Mans.
- Premier titre de l'histoire du sport automobile 100 % électrique, l'équipe e dams-Renault décroche le tout premier sacre du championnat de Formule E.
- L'Alliance Renault-Nissan publie le montant record de synergies enregistrées en 2014 : 3,8 milliards d'euros.
- En un peu plus de 10 ans, Dacia a séduit plus de 3 500 000 clients en Europe et dans le bassin méditerranéen.
- Alliance Renault-Nissan à la COP21, pendant l'événement, 200 véhicules électriques de l'Alliance transportent près de 8 000 participants et évitent le rejet de 18 tonnes de CO_2 dans l'atmosphère.

2016

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

1.2 L'ALLIANCE

1.2.1 Présentation générale

1.2.1.1 Dix-neuf ans de coopération

L'Alliance entre les groupes Renault et Nissan constitue la collaboration stratégique pluriculturelle la plus durable et la plus productive de l'industrie automobile. Depuis 19 ans, ce partenariat offre un modèle unique, pragmatique et agile, toujours à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires. Désormais étendu au groupe Mitsubishi, il forme la plus grande alliance automobile mondiale.

En 2017, l'Alliance affiche une croissance importante avec plus 10,6 millions de véhicules vendus dans le monde, et devient le numéro 1 mondial en termes de ventes de véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers. L'Alliance est également en tête dans la fabrication de véhicules zéro émission et développe les technologies innovantes du véhicule autonome, connecté et abordable de demain.

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

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

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

1.2.1.2 Principes fondateurs de l'Alliance

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

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

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

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

1.2.1.3 Objectifs fondateurs

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

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

1.2.2 Historique

1.2.2.1 La création de l'Alliance

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

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

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

1.2.2.2 Le renforcement de l'Alliance

Conclusion du RAMA

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

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

Prises de participations réciproques entre Renault et Nissan

Dans le cadre de l'AMA, puis du RAMA, Renault a renforcé sa présence au capital de Nissan, et Nissan 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 % ; 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 les droits de vote qui leur sont attachés sont neutralisés, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas être exercés, en assemblée générale.

La création de Renault-Nissan b.v.

Renault-Nissan b.v. (« **RNBV** ») a été constituée le 28 mars 2002 afin de renforcer la gouvernance de l'Alliance.

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

1.2.2.3 L'approfondissement de l'Alliance

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

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

Le 29 avril 2005, Renault et Nissan ont conclu un premier avenant au RAMA afin, notamment, de modifier la gouvernance de RNBV pour tenir compte de la réunion des fonctions de Président-Directeur général de Renault et de Président-Directeur général de Nissan.

Le 1er avril 2017, M. Hiroto Saikawa a été nommé Directeur général de Nissan. M. Carlos Ghosn demeure Président de Nissan.

Intensification du partenariat

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

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

Élargissement du Directoire de RNBV

Le 7 novembre 2012, Renault et Nissan ont conclu un deuxième avenant au RAMA afin d'ajouter deux membres au Directoire de RNBV.

1.2.2.4 La consolidation de l'Alliance

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

- 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.

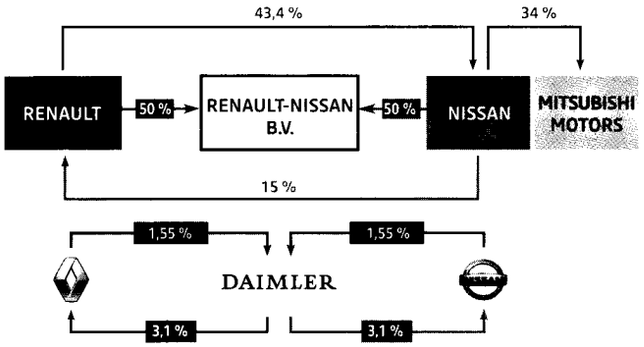
  Cet accord est décrit à la section 5.2.6.2 *Accords d'actionnaires portant sur les titres et les droits de vote de la Société* ; et
- un troisième avenant au RAMA, conclu le 11 décembre 2015 entre Renault et Nissan, consacrant notamment une pratique constante de non-ingérence de Renault dans la gouvernance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

Le 2 novembre 2017, l'État a cédé les 14 millions d'actions Renault acquises en 2015. À cette occasion, Renault a racheté 1 400 000 actions dans le but de mettre en œuvre une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe.

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

1.2.2.5 L'élargissement de l'Alliance à Mitsubishi Motors

Prise de participation de Nissan dans Mitsubishi Motors



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

L'acquisition de Mitsubishi Motors par Nissan a permis à l'Alliance ainsi élargie de conforter sa position industrielle, les trois constructeurs cumulant un volume de ventes de plus de 10,6 millions d'unités au cours de l'année 2017.

M. Carlos Ghosn a été désigné Président de Mitsubishi Motors depuis décembre 2016.

Intégration de Mitsubishi Motors au sein de l'Alliance

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

Dans le cadre du renforcement de la convergence au sein de l'Alliance (voir section 1.2.6 *Le projet convergence à compter de 2018*), Mitsubishi Motors rejoint, à compter d'avril 2018, les fonctions convergées achats, *business development* et qualité et satisfaction client. Mitsubishi Motors participera progressivement, à compter de 2019, aux autres fonctions convergées au sein de l'Alliance.

1.2.2.6 Coopérations stratégiques de l'Alliance

L'Alliance a également noué des coopérations stratégiques avec d'autres constructeurs, dont Daimler (voir section 1.2.7 *Coopérations stratégiques*).

1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance

1.2.3.1 Rôle de RNBV

RNBV assure un rôle d'impulsion et de coordination des actions engagées dans le cadre de l'Alliance.

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

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

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

En outre, RNBV détient le contrôle de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO, devenue Alliance Purchasing Organization), créée en avril 2001 par Renault et Nissan, dont RNBV est seul associé depuis le 24 juin 2003 et dont les missions sont décrites à la section 1.2.5 *Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération.*

RNBV n'intervient pas dans la gestion opérationnelle de Renault ou de Nissan, et n'a pas vocation à participer aux profits ou à supporter les risques associés. Les décisions opérationnelles sont prises et mises en œuvre par chaque entreprise en ce qui la concerne, y compris pour les activités dites convergées (voir sections 1.2.5 *Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération* et 1.2.6 *Le projet convergence à compter de 2018* ci-après).

1.2.3.2 Pouvoirs de RNBV

Délégation de certains pouvoirs à RNBV

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

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

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

Liste des pouvoirs délégués à RNBV

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

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

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

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

Ces propositions portent sur :

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

La modification éventuelle des pouvoirs délégués à RNBV nécessiterait :

- la conclusion d'un avenant au RAMA, soumis à la procédure applicable aux conventions réglementées, prévue aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, requérant une approbation préalable par le Conseil d'administration de Renault, suivie par une approbation par l'Assemblée générale des actionnaires de Renault ;
- la modification des statuts de Renault s.a.s devant être approuvée par Renault S.A., associé unique de la Société, et faire l'objet d'une information des actionnaires de Renault lors de la plus proche Assemblée générale de la Société, en application des dispositions de l'article 19 des statuts de Renault s.a.s ; et
- la conclusion d'un avenant au Renewal Agreement of the Management Agreement.

1.2.3.3 Gouvernance de RNBV

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

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

Composition du Directoire de RNBV

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

En application des statuts de RNBV, le Directoire est actuellement composé de dix membres :

- cinq membres sont désignés par Renault, les **« Membres R »**, parmi lesquels Renault choisit le Président du Directoire, appelé « Chairman and CEO » ; et
- cinq membres sont désignés par Nissan, les **« Membres N »**, parmi lesquels Nissan choisit le Vice-Président du Directoire, appelé **« Vice-Chairman »**.

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

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

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

Les statuts de RNBV prévoient également les règles applicables pour le cas où les fonctions de Président-Directeur général de Renault et de Président-Directeur général de Nissan seraient à nouveau exercées par une seule et même personne, comme cela a été le cas entre 2005 et le 1er avril 2017.

Composition du Directoire de RNBV au cours de l'exercice 2017

	Jusqu'au 1er avril 2017		À compter du 1er avril 2017	
	Statut	Vote	Statut	Vote
Carlos Ghosn Président-Directeur général de Renault Président de Nissan Directeur général de Nissan (jusqu'au 1er avril 2017)	Président du Directoire	6	Président du Directoire	4
Thierry Bolloré Directeur délégué à la compétitivité de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Stefan Mueller(1) Directeur délégué à la performance de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Bruno Ancelin Directeur produits & programmes de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Mouna Sepehri Directeur délégué à la présidence de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Hiroto Saikawa Directeur général de Nissan (à compter du 1er avril 2017)	Membre du Directoire	1	Vice-Président du Directoire	4
Philippe Klein Directeur délégué à la planification de Nissan	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
José Muñoz Directeur délégué à la performance de Nissan	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Yasuhiro Yamauchi Directeur délégué à la compétitivité de Nissan	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Hari Nada Directeur délégué à la présidence de Nissan	N/A		Membre du Directoire	1

(1) A quitté le Groupe Renault le 19 février 2018.

Fonctionnement/pouvoirs du Directoire de RNBV

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

La première réunion du Directoire de l'Alliance a eu lieu le 29 mai 2002.

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

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

Les membres des comités exécutifs des deux entreprises sont régulièrement invités à nourrir les travaux du Directoire dans le cadre d'*Alliance Board Meetings* (ABM) élargis.

Activités du Directoire de RNBV au cours de l'exercice 2017

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

- les plans stratégiques à moyen terme de Renault et de Nissan pour 2017 à 2022 (voir section 1.2.3.5 *Exemple récent : élaboration et approbation du plan stratégique à moyen terme de Renault*) ;
- la création du fonds de capital-risque de l'Alliance, *Alliance Ventures* ;
- la création de la division des véhicules utilitaires de l'Alliance ;
- le plan des plates-formes communes ;
- le plan des organes mécaniques communs (moteurs, boîtes de vitesse et autres pièces) ;
- les plans produits véhicules de Renault et de Nissan ; et
- les principes de politique financière en matière de couverture et taux de change.

1.2.3.4 Un processus de prise de décisions consensuel

RNBV est la structure de gouvernance de l'Alliance au sein de laquelle se forme le consensus nécessaire à la prise des décisions dans les domaines d'intérêt commun relevant de l'Alliance.

Les décisions et recommandations émanant de RNBV sont préparées par des managers de Renault et Nissan. Elles reflètent la position commune consensuelle 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 et participent pleinement à l'élaboration des décisions prises par le Conseil d'administration de Renault.

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

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

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

Le plan stratégique à moyen terme de Renault présenté le 6 octobre 2017 a été préparé à l'initiative et sous la responsabilité de la Direction du plan de Renault. Il a été élaboré à l'aide des contributions apportées par les équipes de Renault relevant des principales fonctions de l'entreprise, des différentes Régions et *business units* du Groupe.

Ces travaux ont d'abord été présentés au Comité exécutif Groupe (***CEG***) de Renault au cours de plusieurs réunions tenues depuis le lancement des travaux dès le début de l'année 2016.

En parallèle, s'agissant des questions liées à l'Alliance, en particulier de celles relatives aux fonctions convergées entre Renault et Nissan (principalement la recherche avancée, les achats et le *cross-manufacturing*), les travaux d'élaboration du plan ont été conduits par des équipes communes à Renault et Nissan.

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

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

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

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

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

1.2.4 Gestion opérationnelle de l'Alliance

Au sein de RNBV, des managers dédiés sont chargés d'identifier des gisements de synergies et de promouvoir le partage des bonnes pratiques dans l'Alliance.

En dehors des fonctions communes, l'Alliance continue à explorer des synergies additionnelles dans les fonctions non convergées, grâce aux groupes de travail conjoints (les *Cross-Company Teams*, ***CCT***) et aux groupes de travail fonctionnels (les *Functional Task Teams*, ***FTT***).

1.2.4.1 Comités de pilotage (SC)

Les comités de pilotage (les *Steering Committees*, ***SC***) sont chargés de définir les priorités opérationnelles stratégiques transversales de l'Alliance, de soumettre au Directoire de l'Alliance des thèmes susceptibles d'être inclus de façon prioritaire à l'ordre du jour et de coordonner les activités des CCT et des FTT.

Il y a aujourd'hui 13 SC, chacun compétent dans un domaine particulier et aidant les CCT et FTT à mettre en œuvre les projets de l'Alliance. Les domaines concernés sont les suivants :

- Direction déléguée à la compétitivité ;
- Asie et Pacifique (hors Chine) ;
- Planification ;
- AMI (Afrique, Moyen-Orient et Inde) ;
- Direction commerciale ;
- Région Amériques ;
- Après-vente ;
- Europe ;
- Communication ;
- Russie ;
- Chine ;
- Finance ; et
- Services.

Le nombre de SC, CCT et FTT, et leurs champs d'action, évoluent constamment en fonction des besoins de l'Alliance.

1.2.4.2 Groupes de travail conjoints (CCT)

Les CCT sont des groupes de travail composés de salariés et d'experts issus des entreprises membres de l'Alliance. Ils explorent les domaines possibles pour de nouvelles coopérations, élaborent des projets puis suivent la mise en place des projets approuvés par le Directoire.

Aujourd'hui, 13 équipes CCT travaillent dans les domaines suivants :

- planification Produit ;
- Corée ;
- véhicules utilitaires ;
- Afrique ;
- technologie de l'information véhicules ;
- Mexique ;
- Brésil ;
- ingénierie véhicule ;
- Inde ;
- pièces et accessoires ;
- Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) ;
- ventes aux flottes ; et
- Moyen-Orient.

1.2.4.3 Groupes de travail fonctionnels (FTT)

Composés d'experts issus des entreprises membres de l'Alliance, les FTT apportent un soutien indispensable aux CCT en matière de *benchmarking*, de promotion des bonnes pratiques et d'harmonisation des outils utilisés par les fonctions support.

Les FTT sont au nombre de 17 et couvrent les principaux domaines suivants :

- planification *corporate* & développement de la stratégie et de l'activité ;
- organisation marketing ;
- performance ingénierie produit ;
- développement des ventes ;
- qualité ;
- expérience client ;
- contrôle et gestion des coûts ;
- services d'ingénierie ;
- fiscalité internationale ;
- juridique et propriété intellectuelle ;
- achats communs de médias ;
- alliance Motorsport ;
- événements et salons automobiles communs ;
- communication ;
- services connectés ;
- réseau de distribution ; et
- agences communes.

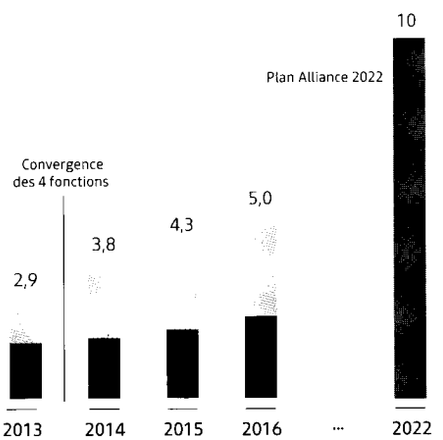
1.2.5 Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération

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

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

En juillet 2017, l'Alliance a annoncé des synergies d'un montant de 5 milliards d'euros au titre de l'exercice 2016, en hausse de 16 % par rapport à 2015. Les postes Achats, Ingénierie et Fabrication ont enregistré la plus forte contribution en termes de synergies.

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



Évolution des synergies (en bleu clair : Nissan ; en gris : Renault).

1.2.5.1 Renault Nissan Purchasing Organization, devenue Alliance Purchasing Organization

L'organisation des achats repose sur Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), la première coentreprise établie par Renault et Nissan. Elle est, depuis sa création en avril 2001, le plus gros contributeur aux synergies de l'Alliance.

D'importantes économies ont été réalisées par les membres de l'Alliance grâce à la définition d'une stratégie commune d'achats et à la constitution d'un réseau commun de fournisseurs.

En 2001, Renault-Nissan Purchasing Organization était impliquée dans environ 30 % des achats réalisés par Renault et Nissan. Depuis 2009, RNPO (devenue Alliance Purchasing Organization en avril 2018) réalise 100 % des achats de l'Alliance.

Son périmètre d'intervention a progressivement été étendu, pour couvrir l'ensemble des Régions où Renault et Nissan exercent des activités industrielles.

Le développement de Renault-Nissan Purchasing Organization s'est accéléré en avril 2014, en raison de la convergence des fonctions opérationnelles des membres de l'Alliance et du développement conjoint d'un nombre croissant de véhicules via l'architecture *Common Module Family* (***CMF***).

Désormais, Renault-Nissan Purchasing Organization (devenue Alliance Purchasing Organization en avril 2018) assure la cohérence des projets et programmes d'achats de Renault et de Nissan dans l'ensemble des cinq Régions « achats » (l'Europe, l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord, l'Asie et la Russie).

1.2.5.2 Ingénierie

Depuis quatre ans, la convergence de l'ingénierie de l'Alliance a permis le développement de technologies, de plates-formes et de moteurs communs.

L'approche CMF a largement contribué à la convergence en matière d'ingénierie. Ce système d'architecture modulaire unique offre la possibilité à Renault, Nissan et Mitsubishi de construire une large gamme de véhicules à partir d'un nombre réduit de pièces.

CMF divise la voiture en cinq modules fondamentaux : compartiment moteur, habitacle, bas de caisse avant, bas de caisse arrière et architecture électronique. Ces cinq modules majeurs peuvent être mélangés et combinés pour créer une très grande variété de véhicules.

L'approche CMF est aujourd'hui étendue à l'ensemble des segments de véhicules de l'Alliance.

Le partage de l'architecture technique entre un vaste éventail de modèles permet à l'Alliance de réaliser d'importantes économies, tout en proposant une qualité supérieure et un choix plus étendu aux consommateurs. Cette approche réduit les coûts d'entrée jusqu'à 40 % et les coûts d'achat jusqu'à 30 %. Le développement de véhicules CMF aide à générer des synergies dans tous les principaux secteurs d'activité de l'Alliance – des Achats à l'Ingénierie véhicule et aux Organes mécaniques.

1.2.5.3 Fabrication, ingénierie de production & logistique

Depuis 1999, Renault et Nissan ont activement échangé leurs savoir-faire dans le domaine de la fabrication. Les systèmes de production des deux groupes – le Système de Production Renault (SPR) et le *Nissan Production Way* (NPW) – sont désormais parfaitement compatibles dans le cadre de l'*Alliance Production Way* (l'***APW***).

Cette compatibilité permet aux chefs d'ateliers de procéder à des évaluations comparatives mutuelles dans tous les domaines, notamment l'usinage, le montage de moteurs, l'emboutissage, le soudage, la peinture, les aménagements intérieurs et les châssis pour repérer et déployer les bonnes pratiques dans toutes les usines Renault et Nissan.

Chaque année, toutes les usines de l'Alliance sont notées selon les critères QCTP (qualité, coût, temps et productivité) afin d'évaluer leurs performances respectives. Les nouveaux défis pour respecter les objectifs environnementaux (par exemple, le recyclage des batteries de véhicules électriques et l'efficacité énergétique) représentent un nouveau domaine d'échange des bonnes pratiques.

En 2015, l'Alliance a commencé à déployer l'APW dans toutes les usines du monde ayant adopté une approche de fabrication croisée. Toutes les usines de Renault et Nissan ont adopté l'APW fin 2016.

1.2.6 Le projet convergence à compter de 2018

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

Dans ce cadre, une organisation renforcée des fonctions convergées est mise en place à compter du 1er avril 2018, chaque direction étant rattachée à M. Carlos Ghosn. Elle permettra d'optimiser les dépenses, de maximiser la mutualisation, de partager les technologies et les ressources ainsi que de simplifier les processus de décisions. Elle participera ainsi au renforcement de la performance et de la croissance des entreprises membres de l'Alliance, tout en respectant l'autonomie et les stratégies distinctes du Groupe Renault, de Nissan Motor et de Mitsubishi Motors.

1.2.6.1 Ingénierie Alliance

En 2018, l'Alliance – élargie à Mitsubishi Motors – a fait le choix de renforcer la coopération entre ses membres en l'étendant à l'ensemble des activités d'ingénierie et notamment au développement produit.

Cette fonction sera garante de la compétitivité, permettra d'éviter les doublons comme les divergences, de développer plus de technologies et d'optimiser les capacités. Elle améliorera la mise en œuvre et l'efficacité des activités liées à l'ingénierie, grâce à la mise en place d'indicateurs de performance, processus, référentiels, méthodes et outils communs.

1.2.6.2 Fabrications, ingénierie de production et logistique

Le projet convergence vise à maximiser les synergies par l'amélioration de la distribution, de l'efficacité et de l'utilisation optimale des ressources de l'Alliance, ainsi que de la gestion optimisée des investissements et des implantations industrielles des entreprises membres.

1.2.6.3 Alliance Purchasing Organization

La société Renault-Nissan Purchasing Organization devient Alliance Purchasing Organization à compter du 1er avril 2018.

Elle est en charge de l'organisation des achats de Renault et de Nissan et, à compter du 1er avril 2018, de Mitsubishi Motors.

Dans le cadre de l'Alliance élargie à Mitsubishi Motors, Alliance Purchasing Organization assurera la cohérence des stratégies d'achats des membres de l'Alliance élargie. En particulier, Alliance Purchasing Organization sélectionnera, pour le compte de chacun des membres de l'Alliance, les fournisseurs appropriés et maintiendra, pour chacun des produits et services, une liste de fournisseurs potentiels. Elle sera également en charge de la négociation des prix et des termes et conditions de livraison.

Dans ce contexte, Alliance Purchasing Organization s'appuiera sur la croissance et les volumes des achats afin d'assurer la compétitivité durable de chaque constructeur membre de l'Alliance. Cette direction contribuera activement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'Alliance afin d'améliorer significativement l'*Overall Opinion* (OaO) et les technologies.

1.2.6.4 Qualité et satisfaction clients

La convergence de la fonction qualité et satisfaction clients de l'Alliance vise au développement d'une stratégie qualité commune et proposera des mesures d'harmonisation des processus d'assurance qualité dans tous les projets développés par l'ingénierie de l'Alliance.

Cette fonction recherchera particulièrement des améliorations dans le domaine de l'OaO sur l'ensemble des marchés et garantira la satisfaction clients à la fois en termes de produits et de services.

1.2.6.5 Après-vente

Dans le cadre du plan Alliance 2022, les entreprises membres ont pour objectif l'augmentation des synergies et de la coopération dans les activités après-vente telles que les accessoires, les pièces de rechange, l'ingénierie, les achats et les services connectés.

Parmi les domaines de convergence prévus figurent l'adoption de systèmes communs de gestion des données, la mise en place des meilleures pratiques pour la gestion des relations clients, et la recherche d'économies d'échelle en logistique, stocks et approvisionnements des pièces de rechange.

1.2.6.6 *Business development*

Cette nouvelle fonction a été créée en 2018 afin de renforcer l'organisation de l'Alliance. Elle vise notamment au développement d'activités et d'innovations de rupture ainsi qu'à coordonner et accélérer l'avancement de la digitalisation et de l'expérience client pour maximiser les opportunités de synergies (développement d'*Alliance Connected Vehicles and Mobility Services*, d'*Alliance Ventures*...).

1.2.6.7 Talents

Cette fonction s'assurera que l'Alliance est en mesure d'identifier, d'attirer, de développer et de retenir les meilleurs talents afin de garantir la meilleure performance de l'Alliance. À cette fin, une stratégie commune de gestion des talents sera mise en place entre les constructeurs membres de l'Alliance.

1.2.6.8 Véhicules utilitaires

L'objectif est de permettre aux membres de l'Alliance d'accroître leur *leadership* dans le domaine des véhicules utilitaires en développant les ventes sur des marchés clés, en exploitant tout le potentiel offert par l'expertise de Renault, Nissan et Mitsubishi Motors. Ainsi des synergies plus importantes seront générées, et l'optimisation de nouveaux développements et la fabrication croisée seront favorisées.

1.2.6.9 *CEO Office*

Le *CEO Office* de l'Alliance a pour mission de renforcer et d'approfondir la coopération au sein de l'Alliance afin d'accroître la performance de chaque partenaire. Cette direction est également chargée d'accélérer les synergies, de promouvoir le partage des meilleures pratiques, de favoriser et d'animer la convergence ainsi que d'identifier de nouveaux domaines de convergence.

1.2.7 Coopérations stratégiques

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

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

Cette coopération est gérée par un Comité de coopération co-présidé par M. Carlos Ghosn et le Président-Directeur général de Daimler, M. Dieter Zetsche, et composé des hauts dirigeants de Renault, de Nissan 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 et annoncé publiquement.

La coopération entre l'Alliance et Daimler s'est intensifiée depuis 2010.

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

- une version électrique des SMART 2 et 4 places a été lancée en 2017. Les nouveaux moteurs électriques sont construits dans l'usine Renault de Cléon. La batterie de la Nouvelle SMART à propulsion électrique est produite par la filiale de Daimler, « Deutsche ACCUmotive », à Kamenz en Allemagne ;
- l'Alliance et Daimler AG développent conjointement une nouvelle famille de petits moteurs à essence turbo-compressés à injection directe (1 l et 1,3 l). Les nouveaux moteurs, plus compacts, seront équipés d'une technologie de pointe et permettront d'augmenter les économies de carburant et de réduire les émissions de façon importante. Ils ont été intégrés dans des véhicules Daimler, Renault et Nissan en fin d'année 2017 ;
- le *pick-up* Mercedes-Benz d'une tonne, qui partage son architecture avec le Nissan NP300 NAVARA, et le Renault ALASKAN sont construits par Nissan dans les usines de Barcelone et du Mexique ; et
- les Q30 et QX30, nouveaux véhicules compacts haut de gamme commercialisés sous la marque Infiniti et basés sur une architecture Daimler, sont fabriqués depuis novembre 2015 à l'usine Nissan de Sunderland, Royaume-Uni. La production de Q30 a démarré en 2015 et celle du QX30, début 2016.

1.2.8 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance

1.2.8.1 Ventes 2017 de l'Alliance élargie

En 2017, l'Alliance – élargie à Mitsubishi Motors – s'est hissée au premier rang mondial, avec plus de 10,6 millions de véhicules vendus à travers le monde. Elle maintient son leadership sur le marché du véhicule zéro émission avec des ventes cumulées de 540 623 voitures électriques depuis le lancement de la Nissan LEAF en 2010.

Les ventes ont augmenté de 6,5 % en 2017, première année complète pour Mitsubishi Motors en qualité de membre de l'Alliance élargie.

Les marques de l'Alliance ont vendu près d'un véhicule sur neuf dans le monde en 2017 (véhicules particuliers et utilitaires légers).

Les ventes du **Groupe Renault** ont augmenté de 8,5 % pour atteindre 3 761 634 véhicules en 2017. C'est une année record pour Renault, première marque française dans le monde et deuxième marque en Europe, mais aussi pour Dacia. Dans le contexte de son plan Drive The Future, Renault a pour objectif la poursuite de sa croissance en 2018, grâce au développement de ses activités internationales et à sa gamme renouvelée.

En 2017, **Nissan Motor Co. Ltd.** a vendu 5 816 278 véhicules dans le monde, soit une augmentation de 4,6 % par rapport à 2016. Elle a également dévoilé son nouveau plan stratégique à 6 ans, *Nissan M.O.V.E. to 2022*. Aux États-Unis les ventes de Nissan ont augmenté de 1,9 % et en Chine de 12,2 %. La marque Infiniti a vu ses ventes croître de 7 % par rapport à 2016, pour atteindre 246 492 véhicules en 2017.

En 2017, les ventes de **Mitsubishi Motors** ont augmenté de 10 % par rapport à 2016, pour atteindre 1 030 454 véhicules. L'augmentation des volumes a été tirée par la Chine – marché clé du plan *Drive for Growth* de Mitsubishi Motors – où les ventes ont augmenté de 56 % par rapport à 2016. Avec 129 160 unités vendues, la Chine devient le plus grand marché de Mitsubishi Motors, notamment grâce au succès rencontré par l'OUTLANDER, fabriqué localement. Mitsubishi Motors affiche également une bonne performance dans la région ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est) qui a connu, en 2017, une croissance de 17 %, grâce au lancement de XPANDER – monospace façon SUV – en Indonésie. Au Japon, les ventes ont augmenté de 7 % avec la reprise de la demande de *kei-car*.

Les faits marquants du zéro émission

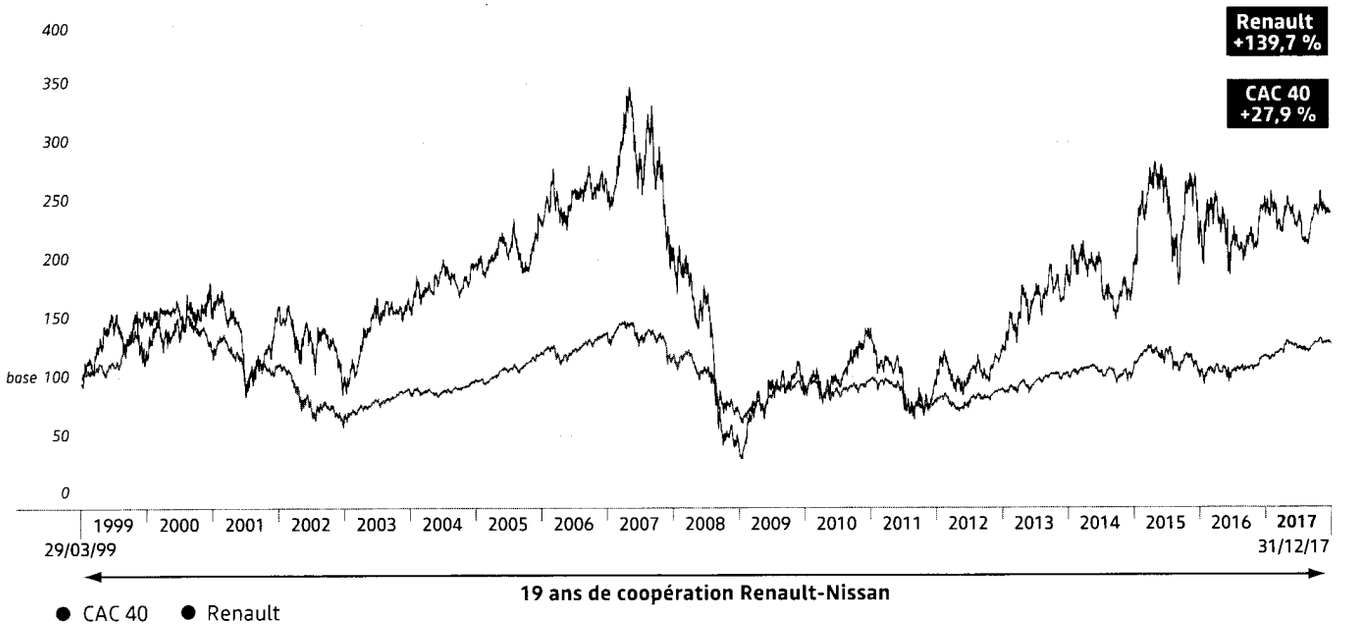
Depuis le lancement de la Nissan LEAF en 2010, l'Alliance élargie a vendu 540 623 véhicules électriques. En ventes cumulées, l'Alliance conserve son leadership pour les véhicules particuliers et utilitaires légers, 100 % électriques.

LES 10 PREMIERS MARCHÉS DE L'ALLIANCE

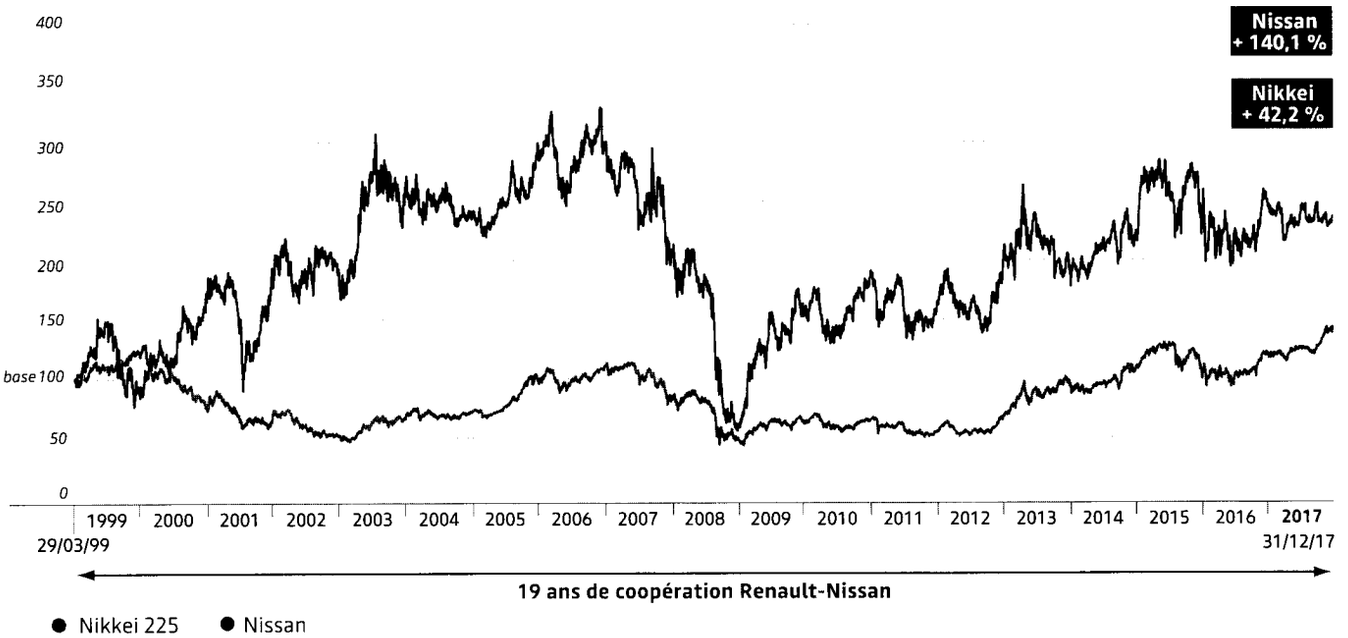
Pays	Ventes	Parts de Marché
Chine	1 719 815	6,2 %
États Unis	1 697 149	9,8 %
France	759 598	29,8 %
Japon	689 650	13,2 %
Russie	578 082	36,1 %
Mexique	412 029	27,0 %
Allemagne	349 376	9,4 %
Royaume-Uni	309 172	10,6 %
Italie	293 362	13,6 %
Brésil	267 835	12,3 %

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

● **RENAULT**



● **NISSAN**



CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	29 mars 1999	Rang		31 décembre 2017
Toyota	96 736	1	Toyota	173 997
Daimler	81 541	2	VW	84 149
Ford	59 848	3	Daimler	75 744
GM	52 518	4	BMW	56 385
Honda	39 961	5	Honda	51 718
VW	22 159	6	GM	48 488
BMW	16 277	7	Ford	40 582
Fiat	13 522	8	Nissan	35 123
Nissan	9 049	9	Hyundai	31 546
Renault	8 393	10	Renault	24 814
PSA	6 615	11	FCA	22 963
Hyundai	678	12	PSA	15 341

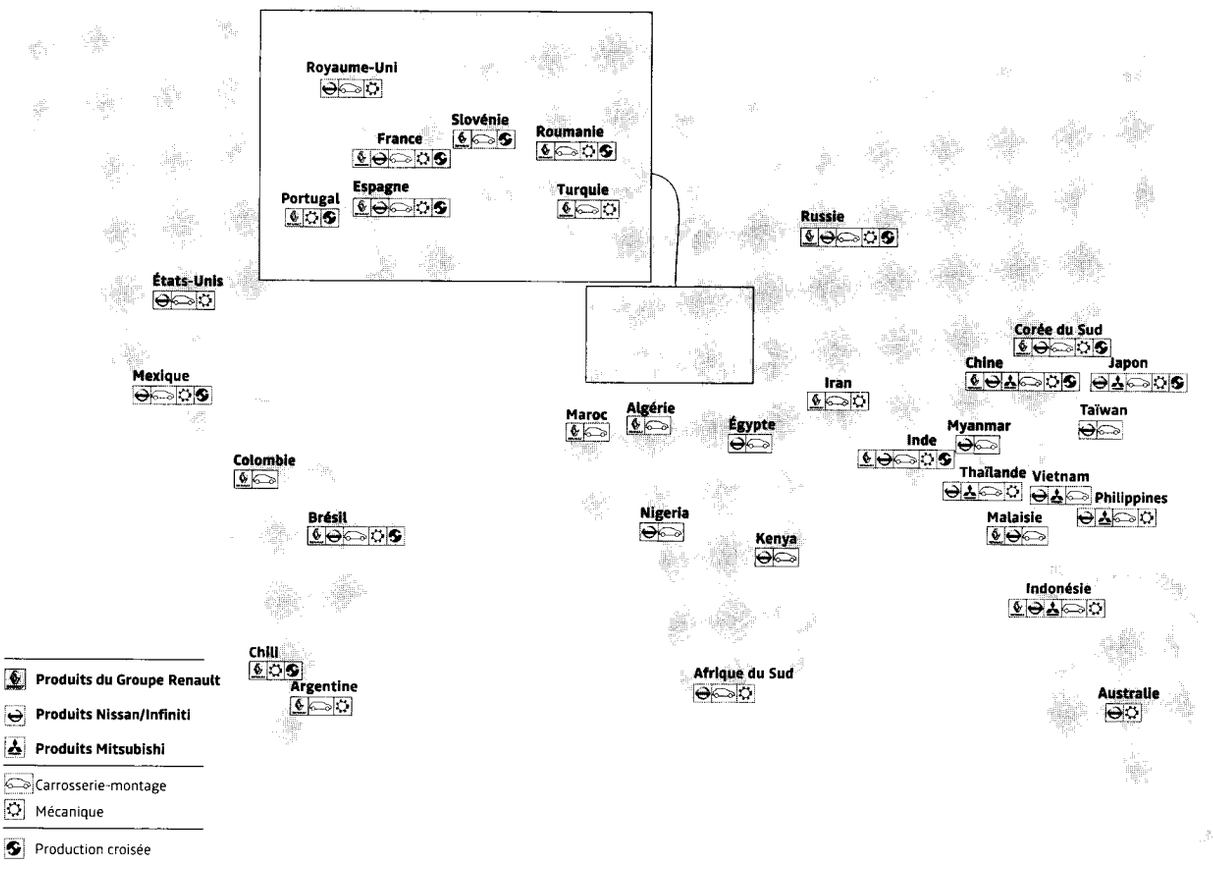
1.2.8.3 Valeur des opérations communes

Les ventes et les achats de Renault à Nissan en 2017 se sont élevés à un total estimé de 4 961 millions d'euros et 2 400 millions d'euros respectivement (note 12 J des comptes consolidés de Renault).

1.2.8.4 Informations financières sur l'Alliance

(Cf. chapitre 1.3.2.3.)

1.2.8.5 Sites de production mondiaux



1.2.9 Résultats Nissan 2017

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.

1.2.9.1 Exercice 2017 de Nissan après neuf mois

Pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2017, le résultat net de Nissan a augmenté de 39,6 % à 578,1 milliards de yens.

La marge opérationnelle a atteint 364,2 milliards de yens pour la période, représentant une marge de 4,3 % sur le chiffre d'affaires net de 8,53 trillions de yens.

Nissan a vendu 4,11 millions véhicules dans le monde au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2017, une augmentation de 2,9 % par rapport à l'année dernière.

1.2.9.2 Contribution de Nissan au résultat net consolidé 2017 de Renault

La contribution de Nissan au bénéfice de Renault en 2017 a été de 2 791 millions d'euros, contre 1 741 millions d'euros en 2016, 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 2017

PRINCIPAUX CHIFFRES

	2017	2016 retraité [1]	Variation
Immatriculations mondiales Groupe [2] (en millions de véhicules)	3,76	3,47	+8,5 %
Chiffre d'affaires Groupe (en millions d'euros)	58 770	51 243	+14,7 %
Marge opérationnelle Groupe (en millions d'euros)	3 854	3 282	+572
(en % CA)	6,6 %	6,4 %	+0,2 pt
Résultat d'exploitation (en millions d'euros)	3 806	3 283	+523
Contribution des entreprises associées (en millions d'euros)	2 799	1 638	+1 161
dont Nissan	*2 791*	*1 741*	*+1 050*
dont AVTOVAZ	-	*(89)*	*+89*
Résultat net (en millions d'euros)	5 210	3 543	+1 667
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	5 114	3 419	+1 695
Résultat net par action (en euros)	18,87	12,57	+6,30
Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ [3] (en millions d'euros)	883	1 107	-224
Free cash flow opérationnel de l'Automobile y compris AVTOVAZ [3] (en millions d'euros)	945	N/A	N/A
Position nette de liquidité de l'Automobile y compris AVTOVAZ (en millions d'euros)	2 928	2 416	+512
Actifs productifs moyens du Financement des ventes (en milliards d'euros)	39,6	33,3	+18,9 %

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) Les immatriculations 2016 ont été retraitées afin d'intégrer les immatriculations de Lada.

(3) Free cash flow opérationnel de l'Automobile : capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement. Le détail du calcul est indiqué dans le chapitre 4.2.6.1.A4 des comptes consolidés.

La prise de contrôle au sens de la norme IFRS 10 de la JV ARA b.v. et du groupe AVTOVAZ étant intervenue le 28 décembre 2016, le résultat de la JV ARA b.v. et du groupe AVTOVAZ pour l'année 2016 reste comptabilisé par mise en équivalence. Les données bilancielles de clôture au 31 décembre 2016 sont intégrées dans la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2016. En 2017, le résultat de la JV ARA b.v. et du groupe AVTOVAZ est comptabilisé par intégration globale dans les comptes du Groupe.

Synthèse générale

En 2017, le **Groupe Renault** atteint un nouveau record de ventes, avec 3,76 millions de véhicules immatriculés, et reste pour la deuxième année consécutive le premier groupe automobile français dans le monde. Toutes les Régions continuent de croître en volume et en part de marché.

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 58 770 millions d'euros (+14,7 %) dont 2 727 millions d'euros pour AVTOVAZ. Hors impact de la consolidation d'AVTOVAZ [1], le chiffre d'affaires du Groupe progresse de 9,4 % à 56 043 millions d'euros (+10,1 % hors effet de change).

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 53 530 millions d'euros (+9,3 %) essentiellement grâce à la croissance des volumes (+3,3 points) et à la hausse des ventes aux partenaires (+2,6 points). Cette dernière s'explique par le démarrage de la production de Nissan Micra en France et par le dynamisme de notre activité CKD [2] pour l'Iran et la Chine. L'effet prix (+1,5 point) profite principalement des hausses de prix liées au renouvellement de la gamme. Les autres effets (+2,0 points) s'expliquent en partie par la bonne performance des activités véhicules d'occasion et pièces de rechange. L'effet change est négatif à hauteur de 0,7 point, essentiellement du fait de la baisse du peso argentin, de la livre turque et de la livre sterling.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 3 854 millions d'euros et représente 6,6 % du chiffre d'affaires.

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** est en hausse de 363 millions d'euros (+15,2 %) à 2 749 millions d'euros et atteint 5,1 % du chiffre d'affaires contre 4,9 % en 2016. Cette performance s'explique principalement par la forte croissance de l'activité (impact positif de 493 millions d'euros) et l'impact positif du Monozukuri [3] (663 millions d'euros). L'effet mix/prix/enrichissement ne profite plus autant qu'en 2016 des hausses de prix dans les pays émergents pour compenser la dévaluation des devises et devient négatif à hauteur de 230 millions d'euros. Les matières premières ont un impact négatif de 394 millions d'euros, reflétant en grande partie la hausse des prix de l'acier. L'impact négatif des devises (-300 millions d'euros) est principalement lié à la dépréciation du peso argentin, de la livre sterling, et du dollar américain.

La **marge opérationnelle d'AVTOVAZ** (non consolidée en 2016) s'élève à 55 millions d'euros, soit 2,0 % de son chiffre d'affaires.

(1) Consolidation du compte de résultat d'AVTOVAZ par intégration globale à compter du 1er janvier 2017.

(2) CKD : Complete Knock Down – Collection de pièces pour assemblage.

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

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 050 millions d'euros, contre 896 millions d'euros en 2016. Cette hausse de 17,1 % s'explique principalement par la progression de l'actif productif moyen (+18,9 %), reflétant la forte dynamique commerciale de RCI Banque.

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -48 millions d'euros (contre +1 million d'euros en 2016).

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à 3 806 millions d'euros contre 3 283 millions d'euros en 2016 (+15,9 %).

Le **résultat financier** s'élève à -504 millions d'euros, contre -323 millions d'euros en 2016. Cette dégradation provient essentiellement de la consolidation du résultat financier d'AVTOVAZ pour -112 millions d'euros, ainsi que de l'impact négatif de l'ajustement de valeur sur le titre participatif (-120 millions d'euros contre -3 millions en 2016).

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève à 2 799 millions d'euros, contre 1 638 millions d'euros en 2016. La contribution de Nissan intègre un produit non récurrent de 1 021 millions d'euros lié à la réforme fiscale votée fin 2017 aux États-Unis et au gain sur la cession de la participation dans Calsonic Kansei.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 891 millions d'euros.

Le **résultat net** s'établit à 5 210 millions d'euros (+47,1 %) et le résultat net, part du Groupe, à 5 114 millions d'euros (18,87 euros par action par rapport à 12,57 euros par action en 2016).

Hors éléments non récurrents mentionnés pour Nissan, le résultat net part du Groupe aurait été de 4 093 millions d'euros (15,10 euros par action).

Le ***free cash flow* opérationnel de l'Automobile** (y compris AVTOVAZ) est positif à hauteur de 945 millions d'euros après prise en compte d'un impact positif de la variation du besoin en fonds de roulement pour 550 millions d'euros et d'une hausse des investissements pour 359 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les stocks totaux (y compris le réseau indépendant) représentent 57 jours de vente contre 59 jours à fin décembre 2016.

Un dividende de 3,55 euros par action, contre 3,15 euros l'an dernier, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

Perspectives 2018

En 2018, le marché mondial devrait connaître une croissance de 2,5 % par rapport à 2017. Le marché européen est attendu en hausse de 1 % avec également une progression de 1 % pour la France.

À l'international, la Russie devrait connaître une hausse de près de 10 %. Le Brésil ainsi que la Chine devraient croître de plus de 5 %, et l'Inde de 6 %.

Dans ce contexte, le Groupe Renault vise à :

- augmenter son chiffre d'affaires (à taux de change et périmètre constants) [1] ;
- maintenir une marge opérationnelle du Groupe supérieure à 6,0 % [1] ;
- générer un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif.

(1) Hors impact IFRS 15.

1.3.1 Performance commerciale

Synthèse

- En 2017, les immatriculations de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (VP + VU) du Groupe Renault au niveau mondial ont enregistré une hausse de 8,5 % pour un total de 3,76 millions de véhicules, dans un marché qui progresse de 2,3 %.
- Cette cinquième année consécutive de croissance des immatriculations permet au Groupe d'établir un nouveau record de ventes. La part de marché mondiale du Groupe ressort désormais à 4,0 % (+0,2 point). Les marques Renault et Dacia établissent cette année encore un record de ventes. La marque Renault reste la première marque française dans le monde.
- En **Europe**, le Groupe continue de bénéficier de la bonne tenue du marché automobile (+3,3 %), enregistrant une progression de ses immatriculations de 5,6 % à 1,9 million de véhicules, pour une part de marché de 10,8 %. Renault demeure la deuxième marque en Europe et maintient son leadership sur le segment des véhicules électriques avec une part de marché de 23,8 %. ZOE est le véhicule électrique le plus vendu en Europe (+44 %).
- **Hors d'Europe,** le Groupe enregistre une hausse de 11,6 % sur un marché qui augmente de 3,3 %. Toutes les Régions augmentent en volume et en part de marché. En particulier, le Groupe enregistre des ventes en hausse de 13,6 % dans la Région Eurasie et de 17,0 % dans la Région Asie-Pacifique.
- En 2017, le nombre de nouveaux dossiers financés par RCI Banque a augmenté de 13,2 % par rapport à 2016.

Les quinze premiers marchés du Groupe Renault

	Immatriculations	Rang 2016	Volumes 2017 * (en unités)	Pénétration VP + VU 2017 (en %)	Évolution pénétration vs 2016 (en points)
1	France	1	673 852	26,4	-0,4
2	Russie	2	448 270	28,0	+1,1
3	Allemagne	3	228 046	6,1	+0,6
4	Italie	4	215 901	10,0	+0,6
5	Espagne	5	185 760	13,0	+0,0
6	Turquie	6	178 646	18,7	+1,5
7	Brésil	7	167 147	7,7	+0,1
8	Iran	11	162 079	10,8	+2,4
9	Royaume-Uni	8	115 262	4,0	-0,5
10	Argentine	12	115 243	13,3	-1,2
11	Inde	9	112 489	3,1	-0,9
12	Corée du Sud	10	100 537	5,7	-0,5
13	Belgique + Luxembourg	13	88 547	12,9	-0,9
14	Chine	21	72 137	0,3	+0,1
15	Maroc	14	70 536	41,8	+4,0

* *Chiffres à fin décembre 2017 (hors TWIZY).*

1.3.1.1 L'Automobile

Immatriculations mondiales du Groupe par Région

Véhicules particuliers et utilitaires (immatriculations) [3]	2017 [1]	2016 [2]	Variation (en %)
GROUPE	**3 761 634**	**3 468 174**	**+8,5**
RÉGION EUROPE	**1 911 169**	**1 809 951**	**+5,6**
Renault (y.c. Alpine)	1 441 800	1 390 825	+3,7
Dacia	463 712	414 982	+11,7
Lada	5 657	4 144	+36,5
RÉGION AMÉRIQUES	**389 419**	**354 241**	**+9,9**
Renault	389 205	354 241	+9,9
Lada	214	0	-
RÉGION ASIE-PACIFIQUE	**195 869**	**167 403**	**+17,0**
Renault	93 410	54 925	+70,1
Dacia	1 417	1 381	+2,6
Renault Samsung Motors	99 846	111 097	-10,1
Lada	1 196	0	-
RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	**532 391**	**491 301**	**+8,4**
Renault	438 144	414 375	+5,7
Dacia	92 704	76 926	+20,5
Lada	1 543	0	-
RÉGION EURASIE	**732 786**	**645 278**	**+13,6**
Renault	308 430	273 516	+12,8
Dacia	97 402	90 926	+7,1
Lada	326 954	280 836	+16,4

(1) Chiffres provisoires.

(2) Les immatriculations 2016 ont été retraitées afin d'intégrer les immatriculations de Lada.

(3) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, en Colombie, en Corée du Sud, au Guatemala, en Irlande, au Liban, au Maroc, au Mexique et à Tahiti.

Europe

En Europe, dans un marché en progression de 3,3 %, les immatriculations du Groupe sont en hausse de 5,6 % à 1 911 169 véhicules. La part de marché du Groupe en Europe s'établit à 10,8 %, en hausse de 0,2 point.

La **marque Renault** seule enregistre une croissance de 3,7 %. La part de marché s'élève à 8,2 %. Renault profite notamment du renouvellement complet de la famille MEGANE réalisé en 2016 ainsi que du lancement en juin dernier du nouveau KOLEOS. CLIO IV demeure le deuxième véhicule le plus vendu en Europe et CAPTUR le premier *crossover* de sa catégorie.

Sur le segment des **véhicules électriques**, Renault maintient son leadership avec une part de marché de 23,8 %. Les volumes de ventes augmentent de 38 %. ZOE, le véhicule électrique le plus vendu en Europe, enregistre une croissance de 44 % de ses immatriculations.

Avant même que le nouveau DUSTER soit lancé tout début 2018, la **marque Dacia** enregistre un record de ventes en Europe avec 463 712 véhicules immatriculés (+11,7 %), et une part de marché de 2,6 % en hausse de 0,2 point. Cette hausse est principalement liée aux performances de SANDERO phase 2 lancée fin 2016.

Hors d'Europe

Hors d'Europe, toutes les Régions continuent de progresser en volume et en part de marché.

Les immatriculations du Groupe sont en hausse de 11,6 % sur un marché qui progresse de 3,3 %. Le volume hors d'Europe représente désormais 49,2 % de la totalité des ventes.

Le Groupe Renault renforce ses positions avec le succès de sa nouvelle gamme : Renault KAPTUR, Lada VESTA et Lada XRAY en Russie, KOLEOS en Chine, MEGANE Sedan en Turquie, DUSTER Oroch et KWID en Amériques.

Eurasie

En Eurasie, les immatriculations sont en hausse de 13,6 % sur un marché qui progresse de 7,0 %.

La part de marché du Groupe, qui inclut désormais la marque Lada, progresse de 1,4 point à 24,5 % notamment grâce à son dynamisme en Russie.

Le marché **russe** est en hausse pour la première fois en 4 ans et progresse de 12,2 %. Le Groupe augmente ses ventes de 16,9 % (y compris Lada). Plus d'une voiture sur quatre vendue en Russie en 2017 est une Lada ou une Renault.

Lada enregistre une hausse de 17,0 % avec une part de marché de 19,5 % (+0,8 point) grâce au succès du renouvellement de sa gamme avec notamment les modèles Lada VESTA et Lada XRAY.

La marque Renault atteint une part de marché record de 8,5 % en progression de 0,3 point. KAPTUR enregistre 30 958 immatriculations et DUSTER 43 715.

La Russie demeure le 2e marché du Groupe avec la consolidation des volumes de Lada.

En **Turquie**, Renault atteint un niveau historique de ventes, avec une hausse de 7,0 % (130 276 véhicules) sur un marché en baisse de 2,8 %. Le succès de MEGANE Sedan se confirme avec près de 39 300 immatriculations. La part de marché de la marque augmente de 1,3 point à 13,6 % et Renault devient la première marque du pays en VP + VU.

Asie-Pacifique

Dans la Région Asie-Pacifique, les immatriculations augmentent de 17,0 % sur un marché en hausse de 2,7 %.

En **Chine**, Renault a vendu plus de 72 100 véhicules contre 35 278 en 2016, et double ainsi son volume de ventes sur l'année. Le succès du nouveau KOLEOS se confirme avec plus de 43 400 immatriculations.

Renault Samsung Motors enregistre une baisse de 10,1 % en l'absence de nouveau modèle dans un marché très concurrentiel, et ce après une forte croissance en 2016 marquée par le lancement de SM6 et QM6.

Afrique Moyen-Orient Inde

En Afrique Moyen-Orient Inde, les immatriculations du Groupe sont en hausse de 8,4 % sur un marché qui augmente de 2,0 %. La part de marché progresse de 0,4 point à 6,6 %.

En **Iran**, les immatriculations progressent de 49,3 % avec une part de marché record de 10,8 % (+2,4 points) grâce au succès de TONDAR et de SANDERO.

En **Inde**, Renault demeure la première marque automobile européenne avec 3,1 % de part de marché. Les ventes baissent de 14,9 % en attendant la montée en cadence de CAPTUR.

Au **Maghreb**, les ventes du Groupe progressent de 5,6 % sur un marché en baisse de 4,7 %. La part de marché du Groupe s'établit à 42,4 %, en hausse de 4,1 points, notamment due à la performance en Algérie où le Groupe atteint une part de marché record de 62,8 % en hausse de 11 points.

Amériques

Dans la Région Amériques, les ventes sont en augmentation de 9,9 % sur un marché en hausse de 7,2 % avec une part de marché de 6,7 %, en hausse de 0,2 point.

Le Groupe continue de profiter pleinement de la reprise du marché **brésilien** qui progresse de 9,3 %. Les ventes augmentent de 11,4 % et la part de marché atteint un niveau record de 7,7 % (+0,1 point), grâce aux bons résultats des nouveaux modèles CAPTUR et KWID. Lancé en juillet, KWID a d'ores et déjà enregistré près de 22 600 ventes.

Sur un marché **argentin** qui est en hausse de 26,4 %, le Groupe progresse de 16,3 % en attendant la montée en cadence de KWID.

Immatriculations du Groupe par marque et par type

Véhicules particuliers et utilitaires (immatriculations) [3]	2017 [1]	2016 [2]	Variation (en %)
GROUPE PAR MARQUE	**3 761 634**	**3 468 174**	**+8,5**
Renault (y.c. Alpine)	2 670 989	2 487 882	+7,4
Dacia	655 235	584 215	+12,2
Lada	335 564	284 980	+17,8
Renault Samsung Motors	99 846	111 097	-10,1
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	3 298 775	3 023 433	+9,1
Véhicules utilitaires	462 859	444 741	+4,1

(1) Chiffres provisoires.

(2) Les immatriculations 2016 ont été retraitées afin d'intégrer les immatriculations de Lada.

(3) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, en Colombie, en Corée du Sud, au Guatemala, en Irlande, au Liban, au Maroc, au Mexique et à Tahiti.

Les immatriculations de la **marque Renault** ont enregistré une progression de 7,4 % par rapport à 2016, grâce au succès des nouveaux modèles dans des marchés dynamiques (bonne tenue du marché européen, reprise des marchés brésilien et russe, et forte croissance du marché iranien).

Avec 2 670 989 unités immatriculées, la marque Renault représente 71 % des immatriculations du Groupe.

Les immatriculations de la **marque Dacia** ont progressé de 12,2 % à 655 235 unités grâce à une forte croissance en Europe notamment liée aux performances de SANDERO phase 2 lancé fin 2016.

La **marque Renault Samsung Motors** est en baisse (-10,1 %) en l'absence de nouveau modèle dans un marché très concurrentiel, et ce après une forte croissance en 2016 marquée par le lancement de SM6 et QM6.

La **marque Lada** est en forte progression (+17,8 %) grâce au rebond du marché russe et au succès du renouvellement de sa gamme avec notamment les modèles Lada Vesta et Lada XRAY.

1.3.1.2 Le Financement des ventes [1]

Nouveaux financements et services

Bénéficiant d'un marché automobile mondial en pleine croissance, RCI Banque affiche sur l'année 2017 une nouvelle progression de sa performance commerciale, atteignant un record d'activité sur les financements et les services.

RCI Banque s'inscrit ainsi comme véritable partenaire stratégique des marques de l'Alliance.

Avec plus de 1 771 000 dossiers financés à fin décembre 2017, soit une hausse de 13,2 % par rapport à l'année précédente, RCI Banque a généré 20,6 milliards d'euros de nouveaux financements. Cette performance est notamment tirée par la croissance du marché automobile européen, mais aussi par la reprise économique enregistrée sur les marchés émergents (Brésil, Argentine, Russie). À noter également, l'impact positif de la consolidation de l'activité de la filiale colombienne RCI Colombia SA depuis février 2017.

Le taux d'intervention financements du Groupe s'établit ainsi à 39,6 %, soit une progression de 1,9 point par rapport à l'année 2016. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux s'élève à 42,6 %, contre 41,0 % en 2016.

Cette bonne performance s'accompagne du développement de l'activité financements VO, qui comptabilise près de 320 000 dossiers financés en 2017, soit une hausse de +15,7 % par rapport à l'an passé.

Dans ce contexte, les actifs productifs moyens (APM) s'établissent désormais à 39,6 milliards d'euros, enregistrant une augmentation de 19,0 % par rapport à 2016. Sur ce montant, 29,9 milliards d'euros sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 18,5 %.

Performance financement de RCI Banque

	2017	2016	Variation (en %)
Nouveaux dossiers Financements (en milliers)	**1 771**	**1 564**	**+13,2**
• *dont dossiers VO* (en milliers)	*320*	*276*	*+15,7*
Nouveaux financements (en milliards d'euros)	**20,6**	**17,9**	**+14,9**
Actifs productifs moyens (en milliards d'euros)	**39,6**	**33,3**	**+19,0**

Capitalisant sur le dynamisme du marché automobile et la forte croissance des financements de véhicules neufs et d'occasion, l'activité Services poursuit son développement avec une hausse des volumes de 27,5 % par rapport à 2016. Le volume de services vendus à fin 2017 s'établit ainsi à 4,4 millions de contrats d'assurances et de services, dont 65 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

(1) Le rapport annuel de RCI Bank & Services est disponible sur : https://www.RCIBS.com/FR/Finance/rapports-annuels-et-dactivites

Performance services RCI Banque

	2017	2016	Variation
Nouveaux dossiers services (en milliers)	4 355	3 415	+27,5 %
Taux d'intervention services	**119,1 %**	**100,3 %**	**+18,8 pts**

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

TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE

	2017 (en %)	2016 (en %)	Variation (en points)
Renault	40,1	37,8	+2,3
Dacia	42,8	40,5	+2,2
Renault Samsung Motors	57,4	52,9	+4,5
Nissan	35,3	35,0	+0,4
Infiniti	27,4	27,1	+0,3
Datsun	22,7	18,6	+4,0
RCI Banque	**39,6**	**37,7**	**+1,9**

TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION

	2017 (en %)	2016 (en %)	Variation (en points)
Europe	43,3	41,5	+1,9
Amériques	38,8	37,7	+1,1
Asie-Pacifique	57,4	52,3	+5,0
Afrique Moyen-Orient Inde	21,8	18,2	+3,7
Eurasie	26,7	24,7	+2,0
RCI Banque	**39,6**	**37,7**	**+1,9**

En 2017, RCI Banque affiche une progression de ses taux d'intervention financements sur l'ensemble des Régions et des marques de l'Alliance.

Ainsi, la **Région Europe** connaît une hausse du nombre de dossiers de financements de véhicules neufs de +9,4 % par rapport à 2016 et affiche un taux d'intervention financements de 43,3 %, soit une augmentation de +1,9 point par rapport à l'an passé.

Dans un contexte de rebond du marché, la **Région Amériques** a connu une forte reprise de son marché automobile de +7,2 % par rapport à 2016. Soutenu par la performance commerciale de l'Argentine et de la Colombie, le taux d'intervention financements sur la Région s'établit à un niveau élevé de 38,8 %, en hausse de 1,1 point par rapport à fin 2016.

La **Région Asie-Pacifique** (Corée du Sud uniquement) affiche la plus forte progression du taux d'intervention : celui-ci atteint 57,4 %, soit +5 points par rapport à 2016. Ainsi, plus d'un VN sur deux vendus par Renault Samsung Motors est financé par RCI Banque, qui réalise une performance commerciale élevée dans un contexte de marché automobile en recul.

Tiré par les bons résultats de RCI Banque sur la marque Datsun en Inde, le taux d'intervention sur la **Région Afrique Moyen-Orient Inde** atteint 21,8 % en 2017 soit +3,7 points par rapport à l'an passé.

La **Région Eurasie** affiche un taux d'intervention en progression de 2,0 points pour s'établir à 26,7 % sur l'année 2017. Dans un contexte de reprise des ventes automobiles, le taux d'intervention en Russie atteint 27,5 % en augmentation de 0,6 point. En Turquie, le taux d'intervention s'établit à 26,6 %, en hausse de 4,5 points, dans un marché automobile en repli.

Développement international et nouvelles activités

En 2017, RCI Banque a poursuivi la conquête de nouveaux marchés, où elle accompagne le développement commercial des marques de l'Alliance.

Après le lancement opérationnel réussi en 2016, l'année 2017 a été marquée par l'entrée dans le périmètre de consolidation de l'activité de la filiale colombienne RCI Colombia SA depuis février 2017. Sur ce marché, RCI Banque réalise un taux d'intervention de 51,6 % avec près de 25 000 dossiers de financements entrés en gestion.

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

L'année 2017 a été marquée par la poursuite de la stratégie de développement de nouveaux services de mobilité, marché pour lequel RCI Banque ambitionne de devenir un acteur de référence. Après le lancement de RCI Mobility, RCI Banque a fait l'acquisition de Class & Co, société mère de Yuso, une solution automatisée de gestion des flottes pour taxis, VTC et services de livraison, et de Marcel, plate-forme de réservation de VTC, en Île-de-France.

Cette année aura également été marquée par la relance de l'activité commerciale de Karhoo, dont RCI Banque est l'actionnaire majoritaire. Karhoo regroupe des sociétés de taxis et de VTC sur une même plate-forme de réservation intégrée, permettant aux utilisateurs finaux de réserver, modifier, suivre et payer leurs courses, et de profiter ainsi d'un vaste choix de flottes de véhicules et de services. Cette démarche s'inscrit dans l'ambition de RCI Bank and Services de proposer aux clients des marques de l'Alliance ainsi qu'à de nouveaux utilisateurs des solutions d'automobilité simples, attractives et personnalisées.

1.3.1.3 Statistiques commerciales et de production

Groupe Renault immatriculations mondiales

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités)	**2017** [1]	**2016** [2]	**Variation** (en %)
KWID	124 807	111 688	+11,7
TWINGO	82 287	86 860	-5,3
ZOE	31 932	21 998	+45,2
CLIO	441 087	460 870	-4,3
CAPTUR/QM3	246 220	260 800	-5,6
LOGAN	341 986	337 051	+1,5
SANDERO	501 258	402 622	+24,5
Lada GRANTA	101 340	91 403	+10,9
Lada Vesta	77 905	55 631	+40,0
Lada XRAY	34 446	20 120	+71,2
Lada LARGUS	44 299	40 088	+10,5
Lada 4x4	37 475	35 015	+7,0
MEGANE/SCENIC/MEGANE Sedan	337 841	258 712	+30,6
FLUENCE (y.c. Z.E.)/ SM3 (y.c. Z.E.)/SCALA	14 187	59 662	-76,2
KADJAR	154 898	164 374	-5,8
DUSTER	324 066	329 969	-1,8
KAPTUR/CAPTUR Amériques	62 147	15 160	+++
LODGY	43 393	41 026	+5,8
LATITUDE/SM5	7 470	7 044	+6,0
TALISMAN/SM6	83 539	94 871	-11,9
KOLEOS/QM5	76 264	14 690	+++
ESPACE	18 686	27 350	-31,7
SM7	5 932	7 150	-17,0
QM6	27 837	14 126	+97,1
KANGOO (y.c. Z.E.)	160 034	150 264	+6,5
DOKKER	90 269	77 286	+16,8
TRAFIC	104 913	99 025	+5,9
MASTER	97 180	94 666	+2,7
OROCH	31 353	28 599	+9,6
ALASKAN	1 754	293	+++
Autres (hors Lada)	14 730	17 038	-13,5
Autres Lada	40 099	42 723	-6,1
TOTAL IMMATRICULATIONS MONDIALES DU GROUPE VP + VU	**3 761 634**	**3 468 174**	**+8,5**
TWIZY [3]	1 750	2 318	-24,5

(1) Chiffres provisoires.

(2) Les immatriculations 2016 ont été retraitées afin d'intégrer les immatriculations de Lada.

(3) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, en Colombie, en Corée du Sud, au Guatemala, en Irlande, au Liban, au Maroc, au Mexique et à Tahiti.

Groupe Renault immatriculations Europe

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités)	**2017** [1]	**2016** [2]	**Variation** (en %)
TWINGO	78 280	85 281	-8,2
ZOE	31 302	21 742	+44,0
CLIO	363 788	351 215	+3,6
CAPTUR	213 886	217 460	-1,6
LOGAN	37 916	37 245	+1,8
SANDERO	194 961	168 237	+15,9
MEGANE/SCENIC/MEGANE Sedan	279 198	233 305	+19,7
FLUENCE (y.c. Z.E.)	180	3 872	-95,4
KADJAR	113 652	128 576	-11,6
DUSTER	144 944	140 547	+3,1
LODGY	28 764	22 847	+25,9
TALISMAN	32 451	34 202	-5,1
KOLEOS	13 194	122	+++
ESPACE	18 583	27 305	-31,9
KANGOO (y.c. Z.E.)	109 398	105 963	+3,2
DOKKER	57 121	46 034	+24,1
TRAFIC	97 858	92 398	+5,9
MASTER	75 688	75 697	0,0
ALASKAN	1 013	-	-
Autres (y compris Lada)	18 992	17 903	+6,1
TOTAL IMMATRICULATIONS EUROPE DU GROUPE VP + VU	**1 911 169**	**1 809 951**	**+5,6**
TWIZY [3]	1 683	2 227	-24,4

(1) Chiffres provisoires.
(2) Les immatriculations 2016 ont été retraitées afin d'intégrer les immatriculations de Lada.
(3) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf en Irlande.

Groupe Renault immatriculations à l'international

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités)	**2017** [1]	**2016** [2]	**Variation** (en %)
KWID	124 807	111 688	+11,7
TWINGO	4 007	1 579	+153,8
ZOE	630	256	+146,1
CLIO	77 299	109 655	-29,5
CAPTUR/QM3	32 334	43 340	-25,4
LOGAN	304 070	299 806	+1,4
SANDERO	306 297	234 385	+30,7
Lada Granta	100 755	90 787	+11,0
Lada Vesta	76 995	55 631	+38,4
Lada XRAY	34 446	20 120	+71,2
Lada Largus	44 299	40 088	+10,5
Lada 4x4	35 013	33 059	+5,9
MEGANE/SCENIC/MEGANE Sedan	58 643	25 407	+130,8
FLUENCE (y.c. Z.E.)/SM3 (y.c. Z.E.)/SCALA	14 007	55 790	-74,9
KADJAR	41 246	35 798	+15,2
DUSTER	179 122	189 422	-5,4
KAPTUR/CAPTUR Amériques	62 147	15 160	+++
LODGY	14 629	18 179	-19,5
LATITUDE/SM5	7 470	7 043	+6,1
TALISMAN/SM6	51 088	60 669	-15,8
KOLEOS/QM5	63 070	14 568	+++
SM7	5 932	7 150	-17,0
QM6	27 837	14 126	+97,1
KANGOO (y.c. Z.E.)	50 636	44 301	+14,3
DOKKER	33 148	31 252	+6,1
Trafic	7 055	6 627	+6,5
MASTER	21 492	18 969	+13,3
OROCH	31 353	28 599	+9,6
ALASKAN	741	293	+152,9
Autres (hors Lada)	1 498	3 325	-54,9
Autres Lada	38 399	41 151	-6,7
TOTAL IMMATRICULATIONS À L'INTERNATIONAL DU GROUPE VP+ VU	**1 850 465**	**1 658 223**	**+11,6**
TWIZY [3]	67	91	-26,4

(1) Chiffres provisoires.

(2) Les immatriculations 2016 ont été retraitées afin d'intégrer les immatriculations de Lada.

(3) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, en Colombie, en Corée du Sud, au Guatemala, au Liban, au Maroc, au Mexique et à Tahiti.

Groupe Renault production mondiale par modèle [1]

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités)	2017 [2]	2016 [3]	Variation (en %)
TWIZY	3 367	2 855	+17,9
KWID (Curitiba)	35 576	119	+++
TWINGO	82 638	83 855	-1,5
CLIO	437 114	461 640	-5,3
ZOE	29 671	25 478	+16,5
CAPTUR	249 031	242 915	+2,5
LOGAN	229 213	224 265	+2,2
SANDERO	443 592	342 415	+29,5
LODGY	41 467	37 105	+11,8
MEGANE/SCENIC	276 531	282 842	-2,2
FLUENCE/MEGANE Sedan/SM3	63 487	69 477	-8,6
DUSTER/DUSTER Oroch	314 310	306 539	+2,5
KAPTUR/CAPTUR Amériques	67 970	21 999	+++
KADJAR	126 041	140 795	-10,5
Lada Granta	98 014	N/A	N/A
Lada Vesta	83 455	N/A	N/A
Lada XRAY	34 087	N/A	N/A
Lada Largus	47 734	N/A	N/A
Lada 4x4	39 465	N/A	N/A
LATITUDE/SM5	7 071	5 131	+37,8
TALISMAN/SM6	78 075	107 221	-27,2
KOLEOS/QM5/QM6	72 049	23 187	+210,7
ESPACE	18 206	26 395	-31,0
SM7	6 323	6 791	-6,9
KANGOO	166 898	159 786	+4,5
DOKKER	91 881	80 783	+13,7
TRAFIC (y.c. GM, Nissan, Fiat)	135 367	121 655	+11,3
MASTER (y.c. GM, Nissan et RVI)	139 126	142 086	-2,1
OROCH	31 947	32 544	-1,8
ALPINE	116	30	+++
Autres	379 250	226 801	+67,2
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	**3 829 072**	**3 174 709**	**N/A**
Dont production pour les partenaires :			
GM	21 834	28 251	-22,7
Nissan	282 262	164 401	+71,7
Daimler	76 228	75 382	+1,1
Renault Trucks	12 971	12 625	+ 2,7
Fiat	17 930	12 525	+43,2

Production de partenaires pour Renault	2017 [2]	2016	Variation (en %)
KWID (Inde – Nissan)	105 788	115 223	-8,2
DUSTER (Inde – Nissan)	15 469	20 592	-24,9
KADJAR (Chine – DRAC)	26 589	25 450	+4,5
KOLEOS (Chine – DRAC)	48 122	7 538	+++
LOGAN (Iran)	107 771	109 610	-1,7
SANDERO (Iran)	52 510	58 228	-9,8
ALASKAN (Mexique & Espagne – Nissan)	3 811	-	-
Autres (Nissan, DRAC, Pars Khodro/Iran Khodro)	7 244	7 002	+3,5

(1) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de chaîne de montage.

(2) 2017 Chiffres provisoires.

(3) 2016 : la production du Groupe n'inclut pas la production des modèles Lada et la production de modèles RENAULT par AVTOVAZ est mentionnée en production de partenaires pour RENAULT. En 2017, les usines d'AVTOVAZ font partie du Groupe Renault.

Organisation géographique du Groupe Renault par Région – composition des Régions

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Afrique Moyen-Orient Inde	Eurasie
Albanie	**Argentine**	Australie	Algérie	Arménie
Allemagne	Bolivie	Brunei	Arabie saoudite	Azerbaïdjan
Autriche	**Brésil**	Cambodge	Égypte	Biélorussie
Belgique-Lux.	Chili	**Chine**	Guadeloupe	Bulgarie
Bosnie	Colombie	**Corée du Sud**	Afrique du Sud	Géorgie
Chypre	Costa Rica	Hong Kong	Guyane	Kazakhstan
Croatie	Équateur	Indonésie	**Inde**	Kirghizistan
Danemark	Honduras	Japon	Irak	Moldavie
Espagne	Mexique	Laos	**Iran**	Ouzbékistan
Finlande	Nicaragua	Malaisie	Israël	Roumanie
France métropolitaine	Panama	Nouvelle-Calédonie	Jordanie	**Russie**
Grèce	Paraguay	Nouvelle-Zélande	Liban	Tadjikistan
Hongrie	Pérou	Philippines	Libye	Turkménistan
Irlande	Rép. dominicaine	Singapour	Madagascar	**Turquie**
Islande	Salvador	Tahiti	**Maroc**	Ukraine
Italie	Uruguay	Thaïlande	Martinique	
Macédoine	Venezuela	Viet Nam	Pakistan	
Malte			Pays du Golfe	
Monténégro			Pays subsahariens	
Norvège			Réunion	
Pays-baltes			Saint-Martin	
Pays-Bas			Tunisie	
Pologne				
Portugal				
Rép. tchèque				
Royaume-Uni				
Serbie				
Slovaquie				
Slovénie				
Suède				
Suisse				

En gras, les 15 principaux marchés du Groupe.

1.3.2 Résultats financiers

Synthèse

(en millions d'euros)	2017	2016 Retraité *	Variation
Chiffre d'affaires Groupe	**58 770**	**51 243**	**+14,7 %**
Marge opérationnelle	**3 854**	**3 282**	**+572**
Résultat d'exploitation	3 806	3 283	+523
Résultat financier	(504)	(323)	-181
Sociétés mises en équivalence	**2 799**	**1 638**	**+1 161**
dont Nissan	*2 791*	*1 741*	*+1 050*
Résultat net	**5 210**	**3 543**	**+1 667**
***Free cash flow* opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ**	**883**	**1 107**	**-224**
***Free cash flow* opérationnel de l'Automobile y compris AVTOVAZ**	**945**	**N/A**	**N/A**
Position nette de liquidité de l'Automobile y.c. AVTOVAZ	**2 928**	**2 416**	**+512**
Capitaux propres	33 442	30 924	+2 518

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

1.3.2.1 Commentaires sur les résultats financiers

Compte de résultat consolidé

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

	2017					2016				
(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	11 939	15 056	10 974	15 561	53 530	9 942	14 136	9 989	14 928	48 995
AVTOVAZ	569	722	634	802	2 727	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Financement des ventes	621	630	610	652	2 513	547	560	557	584	2 248
TOTAL	**13 129**	**16 408**	**12 218**	**17 015**	**58 770**	**10 489**	**14 696**	**10 546**	**15 512**	**51 243**

	Variation				
(en %)	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	20,1	6,5	9,9	4,2	9,3
AVTOVAZ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Financement des ventes	13,5	12,5	9,5	11,6	11,8
TOTAL	**25,2**	**11,6**	**15,9**	**9,7**	**14,7**

La **contribution de l'Automobile hors AVTOVAZ** au chiffre d'affaires a atteint 53 530 millions d'euros, en croissance par rapport à 2016 (+9,3 %). Cette évolution s'explique notamment par :

- un effet volume de 3,3 points. En 2017, le Groupe Renault gagne des parts de marché dans toutes les Régions grâce à sa gamme renouvelée et élargie, dans un contexte de marchés automobiles dynamiques (bonne tenue du marché européen, rebond des marchés russe et brésilien...) ;
- un effet prix positif, à hauteur de 1,5 point du fait de l'impact des nouveaux modèles, mais aussi des hausses de prix réalisées dans certains pays émergents pour compenser l'effet négatif de la baisse des devises (en Turquie et en Argentine par exemple) ;
- une croissance des ventes aux partenaires ayant eu un impact favorable de 2,6 points, notamment grâce au démarrage de la production de Nissan Micra en France et à une activité de vente de CKD (Collection de pièces pour assemblage) en forte croissance en Iran et en Chine ;
- un effet mix produit favorable de 0,7 point grâce notamment au lancement de véhicules dans les segments supérieurs du marché (KOLEOS, CAPTUR, SCENIC) ;
- les autres effets de 2,0 points proviennent principalement de la bonne performance des activités pièces de rechange et véhicules d'occasion.

Ces éléments positifs ont permis de compenser l'impact des devises négatif à hauteur de 0,7 point, essentiellement du fait de la baisse du peso argentin, de la livre turque et de la livre sterling.

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation
Automobile hors AVTOVAZ	**2 749**	**2 386**	**+363**
en % du chiffre d'affaires du secteur	*5,1 %*	*4,9 %*	*+0,2 pt*
AVTOVAZ	**55**	**N/A**	**N/A**
en % du chiffre d'affaires AVTOVAZ	*2,0 %*	*N/A*	*N/A*
Financement des ventes	**1 050**	**896**	**+154**
TOTAL	**3 854**	**3 282**	**+572**
en % du chiffre d'affaires Groupe	*6,6 %*	*6,4 %*	*+0,2 pt*

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** a progressé de 363 millions d'euros à 2 749 millions d'euros (5,1 % du chiffre d'affaires), en raison principalement :

- de la croissance des volumes (493 millions d'euros) ;
- de la poursuite de la réduction des coûts industriels pour 663 millions d'euros grâce à la bonne performance des achats (hors matières premières). Les dépenses de R&D continuent à augmenter pour faire face aux enjeux technologiques et réglementaires de demain.

Ces éléments positifs ont permis de compenser :

- un effet mix/prix/enrichissement négatif pour 230 millions d'euros, notamment car le Groupe ne profite plus autant qu'en 2016 des hausses de prix dans les pays émergents pour compenser la dévaluation des devises ;
- l'impact défavorable des matières premières de 394 millions d'euros, reflétant en grande partie la hausse des prix de l'acier ;
- l'impact négatif des devises (-300 millions d'euros), principalement lié à la dépréciation du peso argentin, de la livre sterling, et du dollar américain ;
- l'augmentation de 125 millions d'euros des frais généraux de l'entreprise, en lien avec le fort développement de l'activité (notamment à l'international) et les projets de digitalisation de l'entreprise ;

La **marge opérationnelle d'AVTOVAZ** (non consolidée en 2016) s'élève à 55 millions d'euros, soit 2,0 % de son chiffre d'affaires.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 050 millions d'euros, contre 896 millions d'euros en 2016. Cette hausse de 17,1 % s'explique principalement par la progression de l'actif productif moyen (+18,9 %), reflétant la forte dynamique commerciale de RCI Banque.

Les **autres produits et charges d'exploitation** s'établissent à -48 millions d'euros (contre +1 million d'euros en 2016).

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à 3 806 millions d'euros contre 3 283 millions d'euros en 2016 (+15,9 %).

Le **résultat financier** s'élève à -504 millions d'euros, contre -323 millions d'euros en 2016. Cette dégradation provient essentiellement de la consolidation du résultat financier d'AVTOVAZ pour -112 millions d'euros, ainsi que par l'impact négatif de l'ajustement de valeur sur le titre participatif (-120 millions d'euros contre -3 millions en 2016).

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève à 2 799 millions d'euros, contre 1 638 millions d'euros en 2016. La contribution de Nissan intègre un produit non récurrent de 1 021 millions d'euros lié à la réforme fiscale votée fin 2017 aux États-Unis et au gain sur la cession de la participation dans Calsonic Kansei.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 891 millions d'euros.

Le **résultat net** s'établit à 5 210 millions d'euros (+47,1 %) et le résultat net, part du Groupe, à 5 114 millions d'euros (18,87 euros par action par rapport à 12,57 euros par action en 2016). Hors éléments exceptionnels mentionnés pour Nissan, le résultat net part du Groupe aurait été de 4 093 millions d'euros (15,10 euros par action).

Free cash flow opérationnel de l'Automobile

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées)	4 327	4 362	-35
Variation du besoin en fonds de roulement	447	356	+91
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 362)	(3 047)	-315
Véhicules et batteries donnés en location	(529)	(564)	+35
***Free cash flow* opérationnel hors AVTOVAZ**	**883**	**1 107**	**-224**
***Free cash flow* opérationnel AVTOVAZ**	**62**	**N/A**	**N/A**
***Free cash flow* opérationnel y compris AVTOVAZ**	**945**	**N/A**	**N/A**

En 2017, le ***free cash flow* opérationnel de l'Automobile y compris AVTOVAZ** est positif de 945 millions d'euros, dont 62 millions d'euros liés à l'intégration du *free cash flow* opérationnel d'AVTOVAZ. Hors AVTOVAZ, l'évolution s'explique par les éléments suivants :

- une capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés) de 4 327 millions d'euros (-35 millions d'euros principalement liés à la hausse des impôts décaissés en 2017 par rapport à 2016) ;
- une contribution positive du besoin en fonds de roulement de 447 millions d'euros, malgré une augmentation des stocks ;
- des investissements corporels et incorporels, nets des cessions, de 3 362 millions d'euros, en augmentation de 315 millions d'euros par rapport à 2016.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation
Dépenses de R&D	(2 958)	(2 530)	-428
Frais de développement capitalisés	1 193	903	+290
en % des dépenses de R&D	*40,3 %*	*35,7 %*	*+4,6 pts*
Amortissements	(803)	(743)	-60
Frais de R&D bruts constatés en résultat hors AVTOVAZ	**(2 568)**	**(2 370)**	**-198**
Frais de R&D bruts constatés en résultat AVTOVAZ	**(22)**	**N/A**	**N/A**
Frais de R&D bruts constatés en résultat y compris AVTOVAZ	**(2 590)**	**(2 370)**	**-220**

Le taux de capitalisation hors AVTOVAZ augmente de 35,7 % en 2016 à 40,3 % en 2017 en lien avec l'avancement des projets.

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2017	2016
Investissements corporels (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	2 221	2 037
Investissements incorporels	1 285	1 054
dont frais de développement capitalisés	*1 193*	*903*
Total investissements	3 506	3 091
Produits des cessions	(144)	(44)
TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	**3 362**	**3 047**
TOTAL AVTOVAZ	**79**	**N/A**
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES	**7**	**6**
TOTAL GROUPE	**3 448**	**3 053**

Les investissements bruts totaux de 2017 sont en hausse par rapport à 2016 ; ils se répartissent à raison de 60 % pour l'Europe et 40 % pour le reste du monde.

- **En Europe**, les investissements effectués sont consacrés principalement au renouvellement de la gamme A et B (nouvelle famille CAPTUR et CLIO), au lancement d'Alpine A110 et à l'adaptation de l'outil industriel aux évolutions de la demande en matière de motorisations. Un effort significatif est également poursuivi pour améliorer la compétitivité et la flexibilité des usines européennes. Enfin des programmes d'investissement significatifs sont engagés pour accompagner la transformation digitale de l'entreprise et augmenter l'efficience de l'ingénierie.
- **Hors d'Europe**, les investissements concernent principalement la gamme *Global Access* (CAPTUR en Inde, nouveau DUSTER en Roumanie, KWID et KANGOO en Amérique du Sud), et le renouvellement de la gamme mécanique au Brésil.

INVESTISSEMENTS ET DÉPENSES DES R&D NETS

(en millions d'euros)	2017	2016
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	3 369	3 053
Frais de développement capitalisés	(1 193)	(903)
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	(200)	(226)
Investissements industriels et commerciaux nets hors AVTOVAZ (1)	**1 976**	**1 924**
en % du chiffre d'affaires Groupe hors AVTOVAZ	*3,5 %*	*3,8 %*
Dépenses de R&D hors AVTOVAZ	**2 958**	**2 530**
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	*(373)*	*(246)*
Frais de R&D nets hors AVTOVAZ (2)	**2 585**	**2 284**
en % du chiffre d'affaires Groupe hors AVTOVAZ	*4,6 %*	*4,5 %*
Investissements et frais de R&D nets hors AVTOVAZ (1) + (2)	**4 561**	**4 208**
en % du chiffre d'affaires Groupe hors AVTOVAZ	*8,1 %*	*8,2 %*
Investissements et frais de R&D nets y compris AVTOVAZ	**4 648**	**N/A**
en % du chiffre d'affaires Groupe y compris AVTOVAZ	*7,9 %*	*N/A*

Les investissements et frais de R&D nets se sont établis à 7,9 % du chiffre d'affaires Groupe contre 8,2 % en 2016. Ce pourcentage est en ligne avec l'objectif du Plan de se maintenir en dessous de 9 % du chiffre d'affaires.

Position nette de liquidité de l'Automobile au 31 décembre 2017

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

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016 (PUBLIÉ)	**+2 720**
Ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ	*-304*
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31/12/2016 (RETRAITÉ)	**+2 416**
Free cash flow opérationnel 2017	+945
Dividendes reçus	+761
Dividendes payés aux actionnaires de Renault	-916
Investissements financiers et autres	-278
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017	**+2 928**

La hausse de 512 millions d'euros de la **position nette de liquidité** par rapport au 31 décembre 2016 (retraité) s'explique notamment par :

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

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 déc. 2017	31 déc. 2016 retraité *
Passifs financiers non courants	(5 388)	(4 929)
Passifs financiers courants	(4 761)	(6 049)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	+89	+109
Actifs financiers courants	+1 143	+1 188
Trésorerie et équivalents de trésorerie	+11 845	+12 097
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ	**+2 928**	**+2 416**

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

Sur l'année 2017, **Renault** a émis via son programme EMTN deux Eurobond de 750 millions d'euros chacun (maturités six et huit ans) et un placement privé de 7 milliards de yens sur une maturité de trois ans. Renault a également émis via son programme *Shelf Registration* un Samourai pour un nominal de 90 milliards de yens, composé de deux tranches, l'une de 63,4 milliards de yens à maturité trois ans, et l'autre de 26,6 milliards de yens à maturité cinq ans.

À fin décembre 2017, la réserve de liquidité de l'Automobile s'établit à 15,2 milliards d'euros. Cette réserve est constituée de :

- 11,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,4 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour **RCI Banque**, au 31 décembre 2017, la réserve de liquidité s'élève à 10,2 milliards d'euros. Elle comprend :

- des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,4 milliards d'euros ;
- des créances mobilisables en Banque centrale européenne pour 3,6 milliards d'euros ;
- des actifs hautement liquides (HQLA) pour 1,8 milliard d'euros ; et
- un montant d'actifs financiers de 0,4 milliard d'euros.

1.3.2.3 Éléments financiers de l'Alliance

Les données financières résumées ci-après ont pour objectif de fournir un aperçu chiffré du poids économique de l'alliance Renault-Nissan par des indicateurs de performance clés et de faciliter la comparaison des patrimoines respectifs des deux groupes. Les données de chaque groupe sont exprimées en respect des normes comptables appliquées par Renault en 2017.

En raison des particularités de l'Alliance qui impliquent notamment que le patrimoine des deux groupes ne saurait être confondu, la présentation de ces indicateurs financiers résumés ne constitue pas une présentation de comptes consolidés au regard des normes comptables et n'est pas soumise à la certification des Commissaires aux comptes.

Les données sont issues pour Renault des chiffres consolidés publiés au 31 décembre 2017 et pour Nissan, des données préparées et retraitées en normes IFRS pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2017, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

Indicateurs de performance

La préparation des indicateurs de performance conformément aux règles comptables appliquées par Renault a été effectuée en retraitant les chiffres publiés par Nissan établis selon les principes comptables japonais en référentiel IFRS. De plus :

- des reclassements d'homogénéité nécessaires ont été effectués par rapport aux soldes intermédiaires du compte de résultat ;
- les ajustements de juste valeur pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 ont été intégrés.

CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	Renault	Nissan *	Éliminations	Alliance
Ventes de biens et services de l'Automobile	56 257	84 939	(6 402)	134 794
Produits du Financement des ventes	2 513	8 772	(137)	11 148
CHIFFRE D'AFFAIRES	**58 770**	**93 711**	**(6 539)**	**145 942**

* *Converti au taux moyen 2017, soit 126,7 yens/euro.*

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Ces montants ont été estimés sur la base des données de l'exercice 2017 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2017 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Marge opérationnelle	Résultat d'exploitation	Résultat net [1]
Renault	3,854	3,806	2,419
Nissan [2]	4,478	5,048	6,588 [3]
ALLIANCE	**8,332**	**8,854**	**9,007**

(1) Le résultat net de Renault présenté n'intègre pas la contribution de Nissan au résultat de Renault. De même, le résultat net de Nissan présenté n'intègre pas la contribution de Renault au résultat de Nissan.

(2) Converti au taux moyen 2017, soit 126,7 yens/euro.

(3) Le résultat net de Nissan comprend un produit de 1 770 millions d'euros au titre de la réforme fiscale aux États-Unis et de 620 millions d'euros au titre de la cession de Calsonic Kansei (net d'impôt).

Les transactions internes sur les indicateurs présentés sont de faible ampleur et n'ont pas été éliminées.

Au niveau de l'Alliance, la marge opérationnelle représente 5,7 % du chiffre d'affaires.

Les frais de Recherche et Développement de l'Alliance, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit en 2017 :

(en millions d'euros)	
Renault	2 590
Nissan *	2 951
ALLIANCE	**5 541**

* *Converti au taux moyen 2017, soit 126,7 yens/euro.*

Indicateurs de bilan

Bilans résumés de Renault et de Nissan

RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Actifs (en millions d'euros)		**Capitaux propres et passifs** (en millions d'euros)	
Immobilisations incorporelles	5 240	Capitaux propres	33 442
Immobilisations corporelles	13 582	Impôts différés passifs	180
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	676	Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 635
Impôts différés actifs	971	Passifs financiers de l'Automobile	9 180
Stocks	6 328	Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	41 408
Créances du Financement des ventes	39 334	Autres dettes	24 098
Créances clients de l'Automobile	1 753		
Autres actifs	8 867		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 057		
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN	**90 808**		
Participation dans Nissan	19 135		
TOTAL ACTIFS	**109 943**	**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**	**109 943**

NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2017

Actifs (en millions d'euros) [1]		**Capitaux propres et passifs**	
Immobilisations incorporelles	6 051	Capitaux propres	47 165
Immobilisations corporelles	41 954	Impôts différés passifs	4 330
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	5 967	Provisions pour engagements de retraite et assimilés	2 714
Impôts différés actifs	1 494	Passifs financiers de l'Automobile [2]	(909)
Stocks	12 618	Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	66 980
Créances du Financement des ventes	58 340	Autres dettes [3]	32 352
Créances clients de l'Automobile	3 849		
Autres actifs [3]	10 694		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 296		
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT	**150 263**		
Participation dans Renault	2 369		
TOTAL ACTIFS	**152 632**	**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS**	**152 632**

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 135 yens/euro au 31 décembre 2017.

(2) Les passifs financiers de l'Automobile sont présentés après déduction des prêts intra-Groupe consentis au Financement des ventes, qui s'élèvent à 7 185 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(3) Suite à l'annonce par Nissan en date du 8 août 2017 d'un accord en vue la cession de sa filiale AESC, l'ensemble des actifs et des passifs courants et non courants destinés à être cédés sont regroupés au sein des autres actifs et des autres dettes.

En ce qui concerne les données de Nissan, les valeurs d'actifs et de passifs tiennent compte des retraitements d'harmonisation de normes comptables et des évaluations à la juste valeur pratiquées par Renault lors des acquisitions en 1999 et 2002 : réévaluations de terrains, capitalisation des frais de développement et provisions pour retraites essentiellement.

Des reclassements de postes de bilan nécessaires ont été pratiqués afin de rendre cohérentes les informations des deux groupes.

Les **investissements corporels** réalisés par les deux entités de l'Alliance au cours de l'exercice 2017, hors actifs immobilisés donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)	
Renault	2 290
Nissan *	3 207
ALLIANCE	**5 497**

* *Converti au taux moyen 2017, soit 126,7 yens/euro.*

Renault estime, au mieux des informations disponibles, que l'intégration globale de Nissan aurait pour effet sur ses capitaux propres établis conformément aux méthodes comptables actuelles :

- une baisse de la part des capitaux propres revenant au Groupe qui ne devrait pas excéder 5 à 10 % ;
- une majoration de la part des participations ne donnant pas le contrôle d'un montant de l'ordre de 27,6 milliards d'euros.

1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2017	2016	2015	2014	2013
Frais de R&D nets (en millions d'euros) [1]	2 585 [2]	2 284	1 990	1 636	1 516
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	58 770	51 243	45 327	41 055	40 932
R&D/CA Groupe [2]	4,60 %	4,50 %	4,40 %	3,90 %	3,70 %
Effectifs R&D Groupe Renault [2]	19 721	18 120	16 605	16 308	16 426
Brevets Groupe Renault	683	565	479	608	620
• dont Renault et Nissan en co-propriété	235				
• dont AVTOVAZ	33				

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

1.4.1 Le véhicule de demain

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

La recherche sur le véhicule connecté

Les véhicules sont de plus en plus connectés au monde qui les entoure. Un grand pas a été franchi cette année avec la commercialisation au mois d'octobre des premiers véhicules issus du projet de recherche SCOOP. Ce projet d'envergure, aidé par la Communauté européenne, est porté par le ministère français des Transports et de l'Environnement et comprend plusieurs partenaires dont Renault, PSA et la SANEF. Ce projet vise à faire la démonstration de la technologie de communication entre véhicules, mais aussi entre les véhicules et l'infrastructure en bord de route, pour relayer des messages d'alerte de sécurité. Plusieurs tronçons de routes ont été équipés en région parisienne et en Bretagne.

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

La recherche sur le véhicule autonome

En février 2017, à l'occasion du *Mobile World Congress* de Barcelone, l'alliance Renault-Nissan a annoncé la signature d'un nouveau partenariat avec Transdev, l'un des leaders mondiaux de la mobilité pour développer ensemble un système de flotte de véhicules électriques autonomes pour les mobilités de demain (transports publics et transports à la demande).

Les deux entreprises vont collaborer à la conception d'un système de transport complet et modulaire qui permettra aux clients de réserver leurs trajets, et aux opérateurs d'exploiter et de gérer une flotte de véhicules autonomes.

La recherche portera dans un premier temps sur des essais de terrain à Paris-Saclay avec des Renault ZOE, le véhicule électrique le plus vendu en Europe, et la plate-forme de répartition à la demande, de supervision et de routage élaborée par Transdev.

La recherche sur le véhicule électrique (VE)

En tant que leader en Europe sur le marché des véhicules électriques, l'objectif pour le Groupe Renault est d'améliorer continuellement la performance et la compétitivité de ses véhicules électriques pour rester numéro 1. Trois axes de recherche sont actuellement explorés :

- accroître l'autonomie des batteries : dans ce domaine, la technologie progresse rapidement. La commercialisation fin 2016 de la nouvelle ZOE avec ses 400 km [1] d'autonomie et le Mid Term Plan Renault annonçant une autonomie supérieure à 600 km [1] en 2022 en sont l'illustration. Mais la recherche ne s'arrêtera pas là pour autant et l'objectif est bien d'augmenter davantage la capacité des batteries au bénéfice de l'autonomie et/ou du volume occupé ;
- 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 électronique de puissance qui en plus d'être moins chers seront aussi 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 dit « rapides » seront clés 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.

Plan satisfaction client : de la fiabilité à la satisfaction client

Le Groupe Renault a lancé début 2014 un Plan satisfaction client (PSC) en rupture avec la démarche qualité précédente.

Ce plan d'action solide a pour objectif de permettre à Renault de figurer dans le top 3 « satisfaction client » sur tous ses principaux marchés. Sept axes de rupture ont rythmé l'avancement de ce plan sur ces trois dernières années :

- les trois premiers portent sur la conception et la fabrication du produit :
  - la **conformité** : garantir la conformité aux standards métiers dans toutes les activités,
  - la **qualité perçue** : concevoir et fabriquer des véhicules attractifs et bien finis,
  - la **durabilité** : concevoir et fabriquer des véhicules sans défaut, qui résistent dans le temps ;
- trois autres axes visent la satisfaction client lors de ses contacts avec la marque :
  - la **qualité de service** : proposer un service simple et personnalisé *(Easy & Personal)* à la hauteur des attentes clients en vente et en après-vente,
  - l'**adéquation aux attentes clients** : s'assurer que nous proposons des véhicules et des services en adéquation avec les attentes des clients,
  - la **réactivité** : réagir vite aux problèmes des clients ;
- le 7e axe est transversal : il s'agit de la **communication**. Il rend compte aux collaborateurs, clients et leaders d'opinion des progrès réalisés afin qu'ils deviennent eux-mêmes des ambassadeurs de la volonté de leadership de Renault en termes de satisfaction client.

1.4.1.1 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 :

Chiffres à fin octobre 2017 :

Contrats collaboratifs contractualisés : 93 — Conventions CIFRE : 86

Contrats européens : 49 — Contrats français : 44

En parallèle, 8 projets (1 projet européens & 7 projets français) sont en cours de préparation ou en cours d'examen par le financeur.

(1) Cycle NEDC.

À titre d'exemple, quelques projets issus du portefeuille 2017 :

France/Europe	Métier	Thème	Nom du projet	Descriptif du projet	Financeur	Programme de financement
EUROPE	Batterie	Recyclage	ELSA	*Energy Local Storage Advance systems.* Utilisation de batteries de 2e vie.	CE	H2020-LCE-08-2014
	Mécanique	Moteur hybride	ECOCHAMPS	*European Competitiveness in Commercial Hybrid and AutoMotive Powertrains* ; moteur hybride efficient, compact, léger, robuste, à coût compétitif pour les véhicules particuliers et utilitaires (5 démonstrateurs).		H2020
			GAS'on	*Gas-Only internal combustion engines* ; développement d'un moteur dédié gaz naturel ayant pour but d'améliorer les rendements et gain CO_2 d'un moteur dédié à l'application gaz naturel et développement du système de post-traitement associé.		H2020-GV-3-2014
		Moteur thermique	REWARD	*Real World Advanced Technologies for Diesel Engines* ; investigation des meilleures solutions architectures pour les moteurs diesel post Euro 6c (Air+système EGR).		H2020
	Nouvelle mobilité	Connectivité	SCOOP II	Système Coopératif Pilote Français – V2X – Préparation du véhicule autonome. Expérimentation sur 3 000 véhicules de connectivité *Vehicle to Vehicle* et *Vehicle to Infrastructure.*		CEF
		Véhicule autonome	L3PILOT	Développement d'un véhicule autonome niveau 3 avec démonstrateur.		H2020-ART-02-2016
FRANCE	Électronique	Électronique	EFFIC-AC	Développement de nouvelles solutions de climatisation pour réduire de 25 % leur effet sur la consommation véhicule avec développement de composants et d'une plate-forme de simulation système.	ADEME	PIA2 Véhicule routier et mobilité du futur
	Matériaux	Allégement	ALLEGRIA	Allègement Économique Grâce à l'Aluminium. Développement et validation de solutions d'allégement économiques à base d'aluminium.		PIA Programme « véhicule du futur »
	Mécanique	Moteur électrique	COCTEL	Développement d'une chaîne de traction hybride.		
	Nouvelle mobilité	Véhicule autonome	EVAPS	Développement et expérimentation *Driverless Mobility Services* dans des zones dédiées (Paris-Saclay) avec des véhicules électriques (ZOE, navettes).		PIA2 Véhicule routier et mobilité du futur
	Process	Usine du futur	HPP Haute Pression Pulsée	Développement de systèmes de soudage, sertissage, magnétoformage et électro-hydroformage entre l'acier et l'aluminium.		

Accords de recherche avec le CEA

Un premier accord de Recherche et Développement portant sur le véhicule propre et la mobilité durable pour tous a été signé avec le CEA en 2010. Les résultats positifs des différents accords stratégiques qui se sont succédé ont conduit Renault et le CEA à poursuivre et approfondir leur coopération sur la R&D. Le dernier accord stratégique, signé le 18 avril 2014 pour une durée de cinq ans à partir du 1er janvier 2015, couvre les domaines des précédents accords, à savoir :

- les nouvelles énergies dans le transport ;
- l'architecture électrique et électronique du futur ;
- les réseaux de charge et décharge intelligents ;
- les moyens nouveaux de conception et de fabrication des véhicules ;
- l'amélioration de la compétitivité des moteurs thermiques (en particulier le post-traitement) ;
- le véhicule communicant et la sécurité active.

Cet accord stratégique global, en vigueur depuis le 1er janvier 2015, s'appuie maintenant sur l'équipe du laboratoire commun dont l'activité, dédiée exclusivement à l'accord batteries jusqu'à fin 2014, a été étendue à l'ensemble des activités du CEA. La 1re année (2015) de l'accord global a permis de conforter les projets à fort potentiel initiés au sein des deux accords précédents (batterie et électronique de puissance). L'année 2017 a vu le démarrage des activités sur les nouveaux axes de collaboration, tels que l'architecture électrique, électronique du futur, le véhicule autonome et les systèmes d'éclairage.

GIE recherches et études PSA-Renault

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

- le LAB (créé en 1969), Laboratoire d'accidentologie, dont les activités portent sur l'accidentologie, la biomécanique et le comportement humain ;
- le GSM (créé en 1980), associant également l'IFPen (IFP énergies nouvelles) dont les travaux portent sur les motorisations thermiques et hybrides, les carburants, la combustion, la dépollution des moteurs thermiques et la qualité de l'air.

Le LAB dans son plan d'action, s'appuie sur de nombreux projets collaboratifs soutenus par les instances françaises et européennes.

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

Le GIE PSA-Renault soutient également deux chaires académiques : l'une portant sur la mobilité et la qualité de vie en milieu urbain et l'autre sur les systèmes d'éclairage embarqués.

Investissements d'avenir

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

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

Parmi les projets les plus récents, déposés, et engagés dans le courant de l'année 2017, certains domaines stratégiques pour Renault sont abordés, notamment :

- les procédés industriels innovants : le Projet HPP (haute puissance pulsée) permettant de la mise en forme à très grande vitesse et des possibilités d'assemblage multimatériaux robustes au service de l'introduction de matériaux nouveaux pour l'allégement ;
- le recyclage : le projet TREFIV sur le développement d'un nouveau produit à base de matière plastique recyclée, le projet TREVIS qui permet la substitution de matières thermoplastiques visibles vierges par de la matière recyclée d'origine post-consumer, et le projet Re-B-Live qui vise la création d'une filière de recyclage des batteries Li-ion de véhicules (destruction des batteries et récupération des métaux) ;
- les mobilités du futur : le projet EVAPS (écomobilité par véhicules autonomes sur le territoire de Paris Saclay) est une étude sur les usages et services innovants de mobilité, utilisant des véhicules autonomes et connectés, en usage expérimental sur le territoire de Paris-Saclay.

Les pôles de compétitivité

Renault maintient sa présence et une implication forte dans les principaux pôles de compétitivité traitant de la mobilité, à savoir Mov'eo et System@ tic pour Paris et sa région proche, et ID4Car dans la région de l'Ouest.

Un des axes majeurs des pôles de compétitivité porte sur le rapprochement des grands groupes avec les PME et des universités, pour promouvoir des projets de recherche collaborative.

Renault soutient ces initiatives, par une implication active dans leur fonctionnement, dans les différentes instances opérationnelles et de gouvernance de ces pôles : Conseil d'administration, bureaux, comités scientifiques, comités opérationnels, membres ou pilotes de DAS [1], etc.

Renault est également un acteur majeur, parfois comme leader ou bien comme partenaire, des projets générés et labellisés dans ces pôles.

Ces trois pôles de compétitivité bénéficient depuis 2016, du *Gold Label of the European Cluster Excellence Initiative* (ECEI), à la suite d'un audit des instances européennes, reconnaissant la qualité et la performance de ces derniers.

Pour répondre aux attentes croissantes de soutien aux PME innovantes, Renault accompagne les initiatives des pôles en faveur de celles-ci : participation aux revues des innovations proposées par les PME, montage de partenariats, etc.

Accord-cadre Renault-CNRS

Signé depuis le 15 mai 2013, ce partenariat stratégique entre Renault et le principal établissement de recherche public français contribue à fluidifier la signature des contrats locaux qui accompagnent nos relations avec près d'une centaine de laboratoires CNRS répartis sur tout le territoire (Lyon, Lille, Montpellier, Clermont, Rouen, Paris, Orléans, Bordeaux, Poitiers, Grenoble, Rennes, Strasbourg, etc.). Les conventions encadrant ce partenariat sont en cours de renouvellement.

Cet accord-cadre permet de pérenniser nos collaborations actuelles avec les laboratoires du CNRS mais également d'investiguer de nouveaux domaines de recherche collaborative et d'innovation pour les années à venir. Les neurosciences, la réalité virtuelle, l'ergonomie, les nouveaux matériaux ou encore les comportements humains dans des conditions de conduite déléguée sont autant de nouveaux champs de recherche investigués par les équipes Renault et CNRS.

Ces nouveaux champs d'investigations s'ajoutent aux maintenant plus traditionnelles coopérations scientifiques que sont les sciences de l'ingénierie et des systèmes, et notamment aux questions liées à la combustion, à la fatigue des matériaux, à la thermique ou à l'aéro-acoustique.

Ces coopérations prennent la forme :

- de projets de collaboration pluriannuels ;
- d'activités associées aux sujets de recherche des doctorants Cifre.

En mars 2017, Renault et Heudiasyc, une unité mixte de recherche entre l'UTC et le CNRS, ont créé un laboratoire commun, le SIVALAB, spécialisé dans les systèmes de localisation et de perception pour les véhicules autonomes.

Ce nouveau partenariat scientifique et technologique est lancé pour quatre ans reconductibles. Il est le fruit d'une association de plus de dix ans et s'appuiera sur les plates-formes de véhicule autonome d'Heudiasyc, développées sur base de Renault ZOE. L'objet d'étude principal de cette collaboration porte sur la fiabilité, l'intégrité et la précision des systèmes de perception et de localisation utilisés, pour la navigation des véhicules autonomes communicants.

(1) Domaines d'activités stratégiques.

1.4.2 Nouveaux produits 2017 : innovations et technologies associées

1.4.2.1 Alpine A110 première édition

Un an après la présentation du *show car*, Alpine A110 a été révélée au salon international de Genève.

Conçu et fabriqué en France, ce coupé deux places à moteur central arrière se caractérise par une structure en aluminium, pour la légèreté, et par des suspensions sophistiquées à double triangulation. L'A110 Première Édition est propulsée par un quatre cylindres turbo essence de 1.8 litre développant 252 ch. Et comme toutes les Alpine, c'est une propulsion. Elle est étudiée pour offrir des sensations et donner envie de conduire quelle que soit l'allure, en faisant la part belle au plaisir plutôt qu'aux chronos ou à la puissance pure.

Des technologies de pointe – l'ADN Alpine

Structure en aluminium

Avec 1 080 kg seulement (véhicule en ordre de marche), l'A110 occupe une niche à part sur le segment des coupés sportifs. Grâce à la structure légère, au centre de roulis bas et à la répartition optimale des masses, le conducteur a l'impression de faire corps avec la machine.

D'autres options ont été prises dans la recherche d'allégement : organes de suspension en aluminium, sièges baquets Sabelt très légers (13,1 kg chacun) et freins Brembo avec actionneur de frein de parking intégré – une première mondiale qui génère à elle seule un gain de poids de 2,5 kg.

Suspensions à double triangulation

L'A110 doit aussi son agilité aux suspensions à doubles triangles avant et arrière. Cette configuration a de multiples avantages sur le confort et la tenue de route.

Le premier d'entre eux est une cinématique de suspension linéaire. Lors de la prise de roulis en virage, la double triangulation permet à la zone de contact du pneu de rester bien à plat sur la route, créant ainsi une adhérence forte et permanente. Plus le virage est serré, plus les pneus sont pressés au sol et plus le grip augmente.

Ce contrôle précis du carrossage autorise les ingénieurs à utiliser des barres antiroulis creuses et légères, car il devient inutile de contrer la tendance naturelle de la voiture au roulis. De plus, grâce au débattement relativement long produit par les triangles et à la grande légèreté de l'A110, les ressorts hélicoïdaux peuvent être relativement souples. Dès lors, la voiture offre un grand confort sur la route et avale littéralement les irrégularités de la chaussée, tout en restant particulièrement agile et réactive sans nécessiter d'amortisseurs adaptatifs.

Plaisir de conduite et confort au quotidien

La répartition avant/arrière des masses à 44/56 est favorisée par la position du réservoir d'essence, juste derrière l'essieu avant, ce qui fait de l'A110 une voiture parfaitement équilibrée en virage. Dotée de suspensions très souples et d'un ensemble d'aides à la conduite, dont l'ABS, l'antipatinage et le contrôle de stabilité, elle reste parfaitement exploitable, sûre et confortable au quotidien.

Le coffre avant de 100 litres est suffisamment généreux pour accueillir deux valises cabine côte à côte, tandis que le coffre arrière de 96 litres permet de ranger deux casques intégraux et un sac de week-end.

Signés Brembo, grand spécialiste des organes de freinage, les disques de frein de 320 mm, dotés à l'avant d'étriers en aluminium à quatre pistons, assurent un freinage puissant et constant. Pour sa part, le système de contrôle de stabilité comporte un mode intermédiaire Sport, ainsi qu'un mode Track qui tolère un peu plus de dérapage avant d'intervenir, pour une conduite plus sportive mais sécurisée. Sur circuit, il est possible de désactiver complètement l'ESP, quel que soit le mode de conduite sélectionné.

Les trois modes de conduite sont Normal, Sport et Track. Le passage de l'un à l'autre modifie des paramètres tels que la réponse de l'accélérateur, l'assistance de la direction, la vitesse de passage des rapports, la sonorité de l'échappement et l'intervention du contrôle de stabilité, afin d'offrir un pilotage plus incisif, plus excitant et plus fort en émotions. Au tableau de bord, l'affichage digital de l'écran TFT 10 pouces change également en fonction du mode de conduite, en donnant la priorité au compte-tours, à l'affichage du rapport engagé et à l'indicateur de passage des rapports dans les modes Sport et Track.

Un moteur turbo-compressé : des performances optimales

Le moteur 1.8 l 4 cylindres turbo à injection directe – préparé par Alpine avec une admission, un échappement et un turbo spécifiques, le tout assorti d'une calibration sur mesure – développe une puissance maximale de 252 ch à 6 000 tr/min, pour un couple de 320 Nm dès 2 000 tr/min.

Réactif et puissant, le moteur longitudinal fait appel, pour transmettre sa puissance aux roues arrière, à une transmission Getrag à double embrayage humide sept rapports, étagés spécifiquement par Alpine. La boîte de vitesses offre des passages de rapports rapides et propose un mode manuel – permettant au conducteur de changer de rapport à l'aide de palettes en aluminium – et un mode entièrement automatique. Un différentiel électronique agissant sur le freinage des roues, également appelé *brake vectoring*, procure un couple de traction exceptionnel, y compris sur revêtement glissant.

Son excellent rapport poids/puissance (4,37 kg/cheval), auquel vient s'ajouter une fonction *launch control*, permet à l'A110 de passer de 0 à 100 km/h en 4,5 secondes. Sa vitesse de pointe est limitée électroniquement à 250 km/h. Grâce à sa structure allégée, elle affiche en outre une excellente efficacité énergétique (avec une consommation mixte de 6,1 l/100 km) combinée à de faibles émissions de CO_2 (138 g/km).

Une aérodynamique remarquable

Dotée d'un fond plat et d'un diffuseur arrière fonctionnel, la voiture présente une aérodynamique extrêmement soignée qui la dispense de tout aileron arrière. Des prises d'air situées dans le bouclier avant créent par ailleurs des rideaux d'air, améliorant l'écoulement de l'air autour des passages de roue et réduisant la traînée.

Autre caractéristique essentielle de la voiture : sa surface frontale très réduite. Ses dimensions compactes et ses pneus assez étroits permettent de minimiser la traînée de l'A110 Première Édition, d'où de meilleures accélérations à haut régime et une plus grande efficacité énergétique.

1.4.2.2 Renault ALASKAN

Révélé en 2016 en Colombie et déjà plébiscité sur les marchés à forte tradition *pick-up* que sont les marchés d'Amérique latine, Renault ALASKAN est commercialisé en Europe depuis septembre 2017.

Un *pick-up* musclé…

Une suspension arrière à cinq bras : un grand confort de conduite

Résolument moderne, cette nouvelle suspension arrière à cinq bras offre un excellent comportement routier et un confort haut de gamme pour tous les passagers, sans faire de compromis sur les capacités tout-terrain ou la robustesse du véhicule. L'agrément de conduite est amélioré par rapport à une solution plus conventionnelle composée de ressorts à lames avec un gain en termes de friction, que le véhicule soit chargé ou non. La configuration d'une suspension à cinq bras filtre plus efficacement les bruits et les vibrations.

Un châssis échelle extrêmement résistant

Le châssis échelle renforcé, qui permet une charge utile de plus d'une tonne, est un élément clé dans le segment. Issu de l'alliance Renault-Nissan, le châssis entièrement fermé d'ALASKAN est idéalement conçu pour répondre aux besoins des clients aussi bien pour un usage purement utilitaire, que 4x4 ou pour les loisirs. Grâce à l'utilisation de matériaux robustes, sa rigidité est augmentée pour un meilleur comportement et une sécurité améliorée. Sa garde au sol de 230 millimètres est généreuse et sa capacité de remorquage de 3,5 tonnes est au meilleur niveau dans le segment des *pick-up* admettant une tonne de charge utile. Enfin, la conception intelligente du châssis améliore les aptitudes tout-terrain (angles d'attaque, de fuite et de rampe).

… puissant et ingénieux

Des capacités tout-terrain

Modes de conduite : 2WD (propulsion)/ 4H et 4LO (transmission 4 roues motrices) :

- 2WD : pour la conduite de tous les jours sur route asphaltée afin d'économiser du carburant et de profiter d'un meilleur comportement routier ;
- 4H (activable à moins de 60 km/h) : en cas d'adhérence précaire (routes humides, cailloux…) et à une vitesse maximale de 100 km/h ;
- 4LO (activable à l'arrêt) : en cas de perte totale de traction (sable, neige, boue…).

Différentiel à glissement limité électronique (eLSD) et transmission à quatre roues motrices permettent une conduite plus sûre. Ce système électronique utilise les capteurs de freinage pour surveiller la vitesse de rotation de chaque roue. Dès que le système détecte que la roue de l'un des essieux tourne plus vite que l'autre, un freinage est brièvement activé pour améliorer l'adhérence, renforcer la stabilité et parfaire la sensation de sécurité.

Différentiel arrière autobloquant : un blocage mécanique du différentiel arrière facilite la traction dans des conditions de conduite extrême.

Aides de contrôle du véhicule : une assistance électronique au cours de manœuvres dangereuses pour améliorer le confort de conduite et la sécurité :

- aide au démarrage en côte (HSA) : gestion du freinage pour éviter que le véhicule ne recule en lâchant la pédale de frein lors d'un démarrage en pente ;
- contrôle de descente (HDC) : sur route à forte déclivité, le système HDC contrôle les freins pour éviter que le véhicule ne prenne de la vitesse ;
- système antiblocage de roues (ABS) ;
- répartiteur électronique de freinage (EBD) ;
- aide au freinage d'urgence (BA) ;
- correcteur électronique de trajectoire (ESP).

Une technologie intelligente et intuitive

- Système Renault sans clé, avec bouton de démarrage.
- Écran couleur TFT 3D de 5 pouces avec accès aisé aux données du véhicule.
- Connectivité et système audio pratiques, compatibilité avec les smartphones, téléphonie mains libres, connectivité Bluetooth avec reconnaissance vocale, lecteur CD, radio AM/FM, quatre ou six haut-parleurs et télécommande au volant.
- Système de navigation tactile et connecté avec écran 7 pouces (disponible selon les pays).
- Visibilité à 360° grâce à quatre caméras (installées sur le bouclier avant, les rétroviseurs extérieurs et la ridelle arrière) afin de faciliter les manœuvres et éviter les obstacles, sur route ou sur tous terrains (disponible selon les pays).

Sobre et économique

ALASKAN est équipé du moteur diesel Renault 2.3 l dCi, quatre cylindres, disponible en single (160 ch) et twin-turbo (190 ch), déjà plébiscité sur la gamme Renault MASTER.

La technologie twin-turbo est équipée d'un petit turbo assurant couple et souplesse à bas régime et d'un plus gros turbo pour la performance à haut régime.

Disponible en version manuelle 6 vitesses ou automatique 7 vitesses, il se classe **premier de sa catégorie en termes d'accélération et de rendement**.

Les performances remarquables de ce moteur sont obtenues grâce à :

- la réduction des frottements des valves avec les pistons au revêtement en carbone amorphe ;
- la réduction de la consommation et de la chaleur du moteur grâce à un système électrique qui contrôle le fonctionnement de la pompe à huile en adaptant la pression et le volume aux conditions (température du moteur, vitesse et chargement) ;
- l'efficacité améliorée du moteur grâce au contrôle des vibrations ;
- l'amélioration accrue de la consommation de carburant avec une vanne de contrôle des turbulences qui augmente la circulation d'air à faible régime.

1.4.2.3 Nouveau CAPTUR

Crossover urbain le plus vendu en Europe en 2016 avec 215 670 unités, CAPTUR se réinvente par son design encore plus distinctif et de nouvelles technologies embarquées, tout en conservant sa praticité.

Le plein de technologies, au service du conducteur

Le système audio premium Bose® composé de six enceintes Bose haut-parleurs haute définition et un caisson de basse dans le coffre qui permet la diffusion d'un son authentique et clair.

Trois systèmes multimédias : R&Go®, Media Nav Evolution et R-LINK Evolution

Dès le premier niveau d'équipement, Nouveau CAPTUR est connecté grâce à la nouvelle version de R&Go®. Ce système transforme le smartphone de l'utilisateur en tablette connectée, installée dans son support universel. L'utilisateur accède de manière ergonomique et intuitive aux fonctions les plus utiles en voiture, comme la Navigation, le Téléphone, le Multimédia et les informations véhicule.

R-LINK Evolution offre le système multimédia le plus complet et est doté d'un écran capacitif de 7 pouces.

R-LINK Evolution intègre notamment la navigation avec info trafic en temps réel, une connectivité 3G et Bluetooth, la lecture de médias (photos, vidéos), une grande variété d'applications grâce à Renault R-LINK Store et la gestion des aides à la conduite (selon versions).

Pour la première fois, R-LINK Evolution compatible avec Android Auto™

De nouvelles technologies pour faciliter la conduite

Un avertisseur d'angle mort *(Blind Spot Warning)*, à partir du troisième niveau d'équipements : quatre capteurs détectent la présence des véhicules en déplacement dans les angles morts des rétroviseurs, y compris celles des deux-roues. Lorsqu'un véhicule est détecté dans l'angle mort du conducteur pendant plus d'une seconde, un voyant s'allume instantanément dans le rétroviseur. Fonctionnant dès 30 km/h et jusqu'à 140 km/h, cette technologie rend la conduite plus sûre pour tous.

Selon les versions CAPTUR est équipé d'un radar avant et d'une caméra de recul, facilitant les manœuvres et permettant d'éviter les petits chocs et éraflures qui sont le lot quotidien de la conduite en milieu urbain.

Autres nouveauté, le système de stationnement mains libres *(Easy Park Assist)*, disponible sur les versions hautes, permet de se garer en toute simplicité. Le conducteur commence par indiquer le type de parking souhaité : en créneau, en bataille ou en épi. Lorsque le véhicule roule en dessous de 30 km/h, le système détecte toute place disponible. Une fois la place détectée, le système calcule et assure la trajectoire du véhicule : le conducteur n'a pas à agir sur le volant ; il contrôle uniquement l'accélération et le freinage.

Une large offre de motorisations

Six types de motorisations au choix, en version diesel ou essence.

Sur CAPTUR, les versions diesels disponibles sont : le dCi 90 (disponible en version boite manuelle ou boite automatique) et le dCi 110 couplé à une boîte manuelle à six vitesses. Équipé du *Stop & Start* et du système de récupération d'énergie au freinage et à la décélération, ce moteur affiche une puissance de 110 chevaux à 4 000 tours/mn et un couple de 260 Nm à 1 750 tours/mn. Il s'appuie sur une nouvelle architecture de turbo et sur sa faible inertie lui permettant des temps de réponse très courts à bas régime.

Les versions essence sont le Energy TCE 90 boîte manuelle et le TCE 120 avec boîte de vitesses manuelle ou automatique. En complément de la boîte automatique à double embrayage EDC, cette boîte manuelle vise des clients sensibles au coût et souhaitant avoir un contrôle complet sur la conduite du véhicule. S'appuyant sur les technologies de l'injection directe, du turbo et du Stop & Start, le moteur délivre 205 Nm à partir de 2 000 tours.

1.4.2.4 Nouveau KOLEOS

Révélé en première mondiale au Salon Automobile International de Pékin en 2016 et déjà commercialisé en Australie, dans les Pays du Golfe, dans certains pays d'Amérique du Sud et en Asie, Nouveau KOLEOS est lancé en Europe en juin 2017.

Cet authentique SUV du segment D allie un style robuste et puissant à l'élégance, au raffinement et au confort d'une grande berline.

Nouveau KOLEOS repose sur l'architecture modulaire CMF-C/D de l'alliance Renault-Nissan, commune à plusieurs véhicules dont ESPACE, TALISMAN et KADJAR pour Renault, X-Trail et Qashqai pour Nissan.

Focus technologique sur sa signature lumineuse full LED

La cohérence avec ESPACE et TALISMAN se poursuit dans le dessin des feux avant et arrière, avec une **double signature lumineuse full LED** caractéristique.

À l'avant, la signature lumineuse en forme de C (« C-Shape ») déborde du bloc optique –comme sur TALISMAN– pour donner encore plus de puissance au regard.

Selon les versions, Nouveau KOLEOS peut être équipé de **projecteurs full LED « Pure Vision »** remplissant à la fois la fonction de feux de croisement et de route.

De jour, ces feux de circulation diurnes lui donnent un regard perçant et unique. De nuit, cette technologie, 20 % plus puissante qu'un faisceau halogène traditionnel, améliore significativement la visibilité.

À l'arrière, les feux allumés de jour comme de nuit sont dotés de la technologie *Edge Light* qui apporte un **effet 3D** pour une lumière nette et brillante, de loin comme de près.

Leur dessin traversant augmente la largeur perçue du véhicule (1 840 mm).

Focus sur la technologie 4x4

La technologie **ALL MODE 4x4-i** de Nouveau KOLEOS a déjà fait ses preuves sur des millions de véhicules de l'alliance Renault-Nissan vendus à travers le monde. Ce système de transmission intégrale assure une surveillance constante de l'adhérence entre les roues et le sol, garantissant une traction idéale en toutes circonstances.

Contrairement à de nombreux concurrents, Nouveau KOLEOS conserve une commande permettant au conducteur de **choisir son mode de transmission**. Son utilisation est très simple : une commande située à gauche du volant permet de choisir entre les modes « 2WD », « 4WD AUTO » et l'exclusif « 4WD LOCK ».

- En mode **« 2WD »**, Nouveau KOLEOS est une traction avant permanente, quelles que soient les conditions d'adhérence, au bénéfice de la consommation.

- En mode **« 4WD AUTO »** le système ALL MODE 4x4-i surveille en permanence l'évolution des conditions de roulage et d'adhérence et traite ensuite les informations provenant de ses capteurs pour assurer une répartition idéale du couple moteur entre l'avant et l'arrière. Jusqu'à 50 % du couple disponible peuvent être envoyés aux roues arrière si nécessaire.

En conditions tout-terrain ou de faible adhérence (neige, boue, terre, sable) et à vitesse réduite (en dessous de 40 km/h), le conducteur peut verrouiller le système en activant le mode **« 4WD LOCK »** afin d'assurer une répartition à 50/50 du couple entre l'avant et l'arrière. Au-dessus de 40 km/h et à chaque redémarrage du moteur, cette option est automatiquement désélectionnée.

1.4.2.4 Nouveau Dacia DUSTER

Révélé au salon de Francfort en septembre 2017, Nouveau Dacia DUSTER affiche un design extérieur 100 % nouveau et un intérieur entièrement repensé.

Un habitacle totalement redessiné, très qualitatif et confortable

Un poste de conduite totalement repensé : La façade centrale accueille un écran MediaNav Evolution positionné plus en hauteur (74 mm) et orienté vers le conducteur. Il est ainsi facilement accessible et lisible (distance œil-écran parmi les plus faibles du marché).

La position de conduite offre un confort optimum ainsi que des réglages multiples.

Le siège conducteur dispose désormais d'un accoudoir, d'un réglage lombaire et d'un nouveau mécanisme de réglage en hauteur de 60 mm (soit une amélioration de +20 mm).

L'assise des sièges est allongée de 20 mm pour un meilleur maintien. Les sièges redessinés, plus enveloppants, assurent un meilleur maintien latéral en virage et intègrent une mousse plus dense pour plus de durabilité et de confort.

La façade centrale accueille de nouvelles commandes sous forme de barrette piano pour plus d'ergonomie et de modernité.

La nouvelle console centrale, au frein à main décentré, intègre des rangements et une commande 4x4 idéalement positionnée.

Une meilleure isolation acoustique : deux fois moins de bruit

Au sein de l'habitacle, le niveau sonore est divisé par deux, notamment grâce au traitement des bruits de roulage avec des matériaux plus insonorisants.

L'isolation du véhicule est renforcée par :

- une augmentation des surfaces absorbantes dans l'habitacle et dans le compartiment moteur de 20 à 50 % ;
- une réduction des fuites acoustiques par la mise en place de mastics ou d'obturateurs ;
- une augmentation des épaisseurs de vitrage de 0,35 mm à l'avant ;
- les bruits d'origine moteur et de roulement sont diminués grâce à la rigidification du bloc avant (berceau, longerons, tablier), qui atténue les transmissions de vibrations par la caisse à l'intérieur de l'habitacle.

À l'intérieur du véhicule, **la restitution sonore est améliorée** grâce à des haut-parleurs bicône au diamètre augmenté à 165 mm.

1.4.3 Leviers de performance

1.4.3.1 Modules et *Common Module Family* (CMF)

Modules

En 2017, Renault a poursuivi sa politique de standardisation basée d'une part sur la stratégie de plates-formes et composants communs avec Nissan, d'autre part sur le déploiement de sa conception modulaire.

Cette démarche est aujourd'hui largement avancée avec 134 contrats modules prononcés, qui représentent une couverture de 60 % de la valeur des véhicules.

Le niveau de standardisation de nouveaux projets est contraint par l'objectif COCA [1] fixé dès l'amont pour chaque projet et vérifié à tous les jalons.

La démarche de standardisation se synchronise maintenant avec Nissan au sein de la Direction du développement des technologies Alliance. S'appuyant sur le processus ACM *(Alliance Commodity Meeting)*, commun aux Achats et à l'Ingénierie, elle permet d'accélérer la convergence technique au bénéfice de la performance économique de l'Alliance.

(1) COCA : Carry Over/Carry Across – taux de réutilisation de pièces déjà développées.

CMF *(Common Module Family)*

Source de compétitivité accrue et de synergies, la démarche CMF, mise en œuvre en 2013, permet de standardiser des zones d'architecture avec une couverture jamais vue en nombre de véhicules développés au sein de l'alliance Renault-Nissan. Elle se traduit déjà pour l'Alliance par une réduction moyenne de 30 à 40 % en ingénierie produit/*process* par modèle et de 20 à 30 % pour l'achat de composants.

Une CMF est une famille de plates-formes de l'alliance Renault-Nissan portant des véhicules appartenant à un ou plusieurs segments de gamme, fondée sur l'assemblage de *Big Modules* compatibles entre eux : compartiment moteur, cockpit, sous-caisse avant, sous-caisse arrière, architecture électrique/électronique.

Une CMF permet d'aller au-delà de la logique d'échanges intra-plates-formes, pour une offre produit accrue. La tendance est d'avoir toujours plus de modules communs à plusieurs plates-formes, afin de standardiser les composants et accueillir de plus en plus de véhicules par plate-forme. Les voitures compactes et familiales des segments C et D ont été les premières concernées. CMF concerne aujourd'hui 16 modèles (11 Groupe Renault + 5 Nissan) et près de 2 millions de véhicules par an.

Parmi les principaux modèles produits sur la base de la CMF-CD, on compte aujourd'hui « ESPACE », « KADJAR », « MEGANE », « TALISMAN »,

ou encore « KOLEOS ». On peut également compter depuis 2015 avec « KWID » en Inde, le premier véhicule de l'Alliance fabriqué sur la base de la CMF-A.

1.4.3.2 Ingénierie système

L'ingénierie système, essentielle à l'intégration sur nos véhicules des nouvelles technologies de connectivité, de véhicule autonome, ou d'électrification, poursuit son déploiement entamé en 2013. Inspirée entre autres de l'aéronautique, cette méthode structurée de conception et de développement est adoptée par l'ensemble des constructeurs automobiles, pour faire face à la complexité croissante des produits et services. Les fonctionnalités ou prestations sont ainsi passées de 300 sur l'ESPACE 2e génération à plus de 900 sur le Nouvel ESPACE. Les prévisions sur les futurs véhicules de l'Alliance montrent une poursuite de cette tendance, associée à une interdépendance accrue des interactions. Suivant une structuration liant le « besoin » initial (produit, prestation), les systèmes, et les composants (pièces, calculateurs, éléments logiciels), l'approche permet de cadrer et jalonner nos conceptions. Le déploiement, basé sur la mise en place de 43 systèmes au niveau de l'Alliance, se poursuit avec l'évolution vers des méthodologies *Model Based* accroissant la maîtrise et la robustesse des développements, qui évoluent vers des logiques de plates-formes inspirées des secteurs IS/IT.

1.4.3.3 Des processus pour une conception robuste

V3P

Le déploiement de la nouvelle logique de développement V3P au sein des projets a permis une avancée significative en termes de réduction des délais de conception. Elle positionne désormais Renault parmi les meilleurs constructeurs dans ce domaine.

Les chantiers amorcés en 2013 permettant de capitaliser sur les retours d'expérience se sont poursuivis en 2016 renforçant encore plus l'application de cette nouvelle logique sur les développements à venir.

Le développement de CMF à fort taux de commonalité a notamment été renforcé par l'introduction d'une logique spécifique V3P Plate-forme Alliance.

Synchronisation de jalons dans les phases amont et les phases de développement des projets (S3/CF)

Le déploiement de la logique V3P a conduit à repenser le processus d'introduction des innovations dans les projets véhicule. Afin d'embarquer plus d'innovations issues de projets de recherche, il était nécessaire de faire en sorte qu'elles soient suffisamment mûres et abouties d'une part. D'autre part la décision d'introduire ces innovations devait être prise au bon moment dans le séquencement du projet.

La mise en place d'un processus très cadré, permettant de garantir un transfert de technologie en adéquation avec les attentes et les demandes initiales, a été mise en œuvre. À l'image d'un coureur de relais qui transmet son témoin à son co-équipier en départ lancé, l'innovation est transmise par les équipes de la R&AE *(Research & Advanced Development)* aux équipes projets à un jalon précis : le *concept freeze* c'est-à-dire à l'étape où le concept et les éléments techniques du véhicule sont choisis et les équilibres coûts/valeurs répondant aux attentes clients.

Au-delà d'une meilleure collaboration entre les équipes, cette synchronisation a permis en 2017 un transfert plus fluide, assurant une continuité et garantissant une meilleure convergence dans le développement des projets véhicule et l'introduction des innovations dans ces projets.

Plan satisfaction client : de la fiabilité à la satisfaction client

La filière expertise

Depuis 2010, la filière expertise structure et mobilise le savoir et le savoir-faire de l'entreprise pour mettre en œuvre ses axes stratégiques, contribuer à sa performance et à la satisfaction de ses clients.

Les 49 domaines d'expertises stratégiques sont établis dans tous les grands métiers avec une forte prédominance dans les ingénieries. Cette année les domaines liés aux nouvelles technologies ont été mis en place : écosystème électrique, cybersécurité, intelligence artificielle, et les domaines existants revus pour accompagner la transformation digitale de tous nos métiers.

La filière garde sa structure en quatre niveaux :

- l'*Expert Fellow*, membre du Comité de direction Renault. Garant de la définition et de la cohérence des domaines d'expertises stratégiques, il anime le réseau des *Experts Leaders* afin d'en structurer leur production tant au niveau stratégique avec les feuilles de route qu'au niveau opérationnel concernant les innovations techniques ou méthodologiques, les supports aux projets ou aux questions Qualité. Les travaux collaboratifs menés à l'occasion de workshops participent à une dynamique de progrès partagée des métiers concernés sur les grands challenges, essentiellement techniques, de l'entreprise. Le réseau peut être ainsi qualifié d'organisme agile au service de l'inter-métier. La participation aux instances régulatrices et de standardisation ainsi que leur cohérence sont aussi un livrable de la filière ;
- 49 *Experts Leaders*, chacun rattaché à un Directeur métier, garant de leur feuille de route. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'*Expert Leader* structure et anime son réseau interne d'experts et s'appuie sur un réseau externe formé avec des académiques, 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 ;
- 180 Experts, en charge des sous-domaines d'expertise, sont garants des benchmarks, identifient les partenaires pertinents, s'investissent dans la protection du savoir-faire par les brevets. Ils sont notamment responsables de la promotion des standards et procédés ;
- 440 Référents, en charge des spécialités métier, dont Ils font progresser l'état de l'art en étant « la référence » dans leur pratique, construisant ainsi les standards et leur capitalisation, empreinte de leur expérience.

Le développement continu de la filière expertise permet, grâce à son fonctionnement transversal, d'accélérer l'enrichissement des savoirs, de mobiliser ces derniers à destination des métiers et des projets de l'entreprise. Au sein de l'Alliance, les filières expertise de Renault et de Nissan se coordonnent régulièrement afin de travailler en synergies sur les feuilles de route stratégiques et les développements communs.

1.4.3.4 Renforcement de la dynamique d'innovation

L'Open Innovation chez Renault

La création de Labs d'Open Innovation fait partie de la culture et de la stratégie d'innovation de Renault : ils permettent de cultiver des opportunités d'innovations en se basant sur un écosystème ouvert (start-ups, universités, investisseurs) et une économie locale (collectivités, associations, clients, marché).

Ces labs rassemblent en un même lieu les trois piliers de l'Open Innovation : la socialisation des connaissances (événements, conférences, *ThinkTank*, *meetups*), la créativité et les méthodes de conceptions innovantes (*design thinking*, Fablab) et les leviers de la nouvelle économie (Accélération de start-ups, mode collaboratif et ouvert ainsi que plates-formes).

Après la Silicon Valley (Californie) inauguré en 2011 et Tel Aviv (Israël) en 2016, Renault poursuit sa stratégie d'innovation en inaugurant en 2017 un troisième Renault Open Innovation Lab baptisé « Le Square » à Paris. En faisant collaborer des équipes internes de Renault avec des start-ups et partenaires externes, il aura pour ambition de définir de nouvelles manières de travailler et le futur de la mobilité.

L'Open Innovation Lab de Tel Aviv, en Israël, inauguré en juin 2016, est destiné à promouvoir le véhicule électrique et favoriser la créativité autour de la mobilité de demain, il œuvre sur les thématiques du véhicule électrique, de l'après-vente et de la cybersécurité.

L'Open Innovation Lab de la Silicon Valley, aux États-Unis, est la première initiative d'ouverture de l'innovation vers le principal écosystème de Start-ups mondial et les Universités américaines de Stanford et de Berkeley. Ce Lab contribue à l'effort de Recherche de l'Alliance pour la conduite autonome, notamment pour développer l'Intelligence Artificielle. Il développe des services connectés innovants en collaborant avec les start-ups de la Silicon Valley et des nouvelles approches de mobilités.

Poursuite du renforcement du réseau d'innovation

Le renforcement du réseau d'innovation s'appuie sur de nombreuses actions :

- accroissement des synergies techniques et scientifiques au sein de l'Alliance en bénéficiant de processus partagés ;
- partage de projets collaboratifs co-financés avec les partenaires européens ;
- poursuite de l'extension du réseau des 'Creative Labs' interne permettant de développer la créativité des collaborateurs Renault ;
- élargissement de la connexion avec les écosystèmes locaux pour être au plus près des nouvelles tendances arrivant sur ces marchés au travers de start-ups émergentes ;
- accession aux technologies de pointe les plus performantes grâce au partenariat stratégique avec le CEA ; création d'un plateau projet véhicule autonome à Saclay ;
- partage des efforts de recherche avec les partenaires français des instituts de recherche technologique (Vedecom, SystemX), qu'ils soient industriels ou académiques ;
- identification, activation et maintien des pôles de compétences Recherche dans les RTX selon les spécificités et les talents locaux liés aux nouvelles technologies de la communication et de l'information ;
- élargissement du réseau d'échange avec les acteurs de la mobilité future, autour des axes stratégiques Renault (véhicule électrique, nouvelle mobilité, connectivité et nouveaux services associés).

1.4.3.5 Investissements en moyen de R&D

En 2017, un plan d'investissement de 56 millions d'euros a été consacré aux moyens de R&D à travers le monde, dont 67 % en France.

Investissements d'outils de mesure et moyens de validation pour préparer :

- le passage aux nouvelles normes réglementaires, en matière de dépollution et de sécurité notamment ;
- l'introduction des nouvelles technologies ADAS, Électrification, Véhicule Connecté, IHM, etc. ;
- le développement des ingénieries locales.

1.4.4 R&D : une organisation internationale

Le 30 janvier 2014, l'alliance Renault-Nissan annonçait son intention de lancer des projets de convergence dans quatre fonctions clés de l'organisation (ingénierie, fabrications et logistique, achats ainsi que ressources humaines).

Au sein de l'ingénierie, les deux entreprises continuent d'accélérer les synergies grâce à une stratégie commune sur les activités « amont » : technologies avancées, plates-formes et modules communs, groupes motopropulseurs. Les domaines de la simulation et des moyens d'essais sont eux aussi mis en commun. L'objectif est d'améliorer la productivité grâce au partage des meilleures pratiques, des compétences clés et à la standardisation des règles techniques, des pièces et des processus (cf. chapitre 1.2).

Le principe d'organisation de la nouvelle ingénierie de l'Alliance repose sur :

- un périmètre d'activités propre à chaque constructeur *(Product engineering)* lui permettant ainsi de garder l'identité de ses produits ;
- un périmètre commun aux deux constructeurs *(Alliance Technology Development)*, autour des activités pouvant être mutualisées. Ce périmètre commun est piloté par un seul leader.

1.4.4.1 L'ingénierie produit *(product engineering)* : une identité préservée pour chaque constructeur de l'Alliance

Elle a pour mission de développer les modèles du plan Produits Renault, conformes à l'identité de marque, en répondant aux exigences des marchés et des clients en termes de compétitivité, de qualité, de design et d'innovations.

1.4.4.2 La Direction du développement des technologies Alliance *(Alliance Technology Development)* : une convergence de la recherche, des technologies et des moyens d'essais

Avec la création de cette direction, l'Alliance met en œuvre une stratégie commune visant à accélérer les synergies sans perturber les développements des projets en cours chez Renault et Nissan. Cette stratégie commune porte sur le choix des technologies, sur le déploiement des plates-formes, sur le processus de standardisation des règles métiers et des composants non visibles par le client et sur le développement d'une gamme mécanique répondant aux attentes des deux constructeurs. L'approche système initialement déployée chez Renault est désormais étendue à Nissan. Les outils de simulation ainsi que les sites dédiés aux tests et essais dynamiques sont mis à la disposition des deux marques de l'Alliance.

Plusieurs axes portent cette nouvelle stratégie de convergence de l'ingénierie :

Compétitivité des technologies de l'Alliance

Dans des domaines comme ceux du véhicule autonome, de la connectivité ou du véhicule électrique, et plus généralement dans les domaines de la recherche, les technologies les plus performantes sont identifiées. L'objectif est de prendre le meilleur des deux constructeurs et de se concentrer sur les technologies les plus prometteuses afin d'en améliorer la compétitivité et de réduire le temps nécessaire à l'introduction d'innovations dans les projets véhicules *(Time to market)* comme l'illustre l'annonce du partenariat avec Microsoft.

Dans le domaine de la mécanique, l'exemple du moteur essence, co-développé dans le cadre du partenariat entre l'Alliance et Daimler et Inauguré sur SCENIC et Grand SCENIC avec trois niveaux de puissance : Energy TCE 115, Energy TCE 140 et Energy TCE 160 et qui sera déployé sur plusieurs modèles de la gamme Renault et Nissan est un exemple de *best practice* qui est reproduit et systématisé sous l'impulsion de la nouvelle organisation.

Les plates-formes communes déjà partiellement déployées sont un élément clé de la performance permettant à partir de cinq zones d'architecture standardisées de réaliser une large gamme de véhicules des deux marques en minimisant le développement de nouvelles pièces (cf. paragraphes 4.1.1 & 4.1.2 *Modules/CMF*).

Processus communs

La nouvelle organisation vise à accélérer la définition de standards, de méthodes et de processus communs pour que le développement des projets puisse être plus efficace. Par exemple un cahier des charges transmis à un fournisseur répondra systématiquement aux attentes des deux constructeurs de l'Alliance.

1.4.4.3 Les centres d'ingénierie Renault à l'international (RTX)

Les centres d'ingénierie Renault à l'international (Corée, Inde, Russie, Roumanie, Amérique ainsi qu'Espagne) sont confortés dans leurs missions de connaissance des marchés locaux afin d'adapter localement les produits aux besoins et attentes des clients, ainsi qu'aux contraintes réglementaires et économiques des pays.

La montée en compétence de chacun de ces sites s'est poursuivi en 2017. Elle permet au Groupe de leur confier également des responsabilités sur des activités transverses monde et de prendre en charge des projets véhicule en phase plus amont.

1.5 LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

1.5.1 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques

1.5.1.1 Objectifs des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Pour faire face aux risques inhérents à la conduite de ses activités, le Groupe Renault a mis en place une organisation et des procédures lui permettant de les sécuriser et d'en limiter les impacts négatifs. Les démarches de contrôle interne et de gestion des risques concernent toutes les fonctions globales de l'entreprise, toutes ses activités et toutes les Régions. Leurs objectifs prioritaires sont :

- l'identification et la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- la conformité aux lois et règlements, et aux règles de l'entreprise ;
- la maîtrise des activités sous les angles qualité, coût et délais ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence des informations financières, comptables et de gestion.

Toutefois, ce dispositif ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de l'entreprise seront atteints. Afin d'arbitrer entre les opportunités et les risques, la gestion globale des risques du Groupe Renault vise à réduire l'impact et/ou la probabilité de la survenance des événements ayant une influence significative sur la maîtrise des opérations ou sur l'atteinte des objectifs. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont animés à travers une démarche d'identification et d'évaluation des risques en mesurant le niveau de maîtrise des facteurs de risques et de l'efficacité des plans de traitement.

1.5.1.2 Cadre réglementaire des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

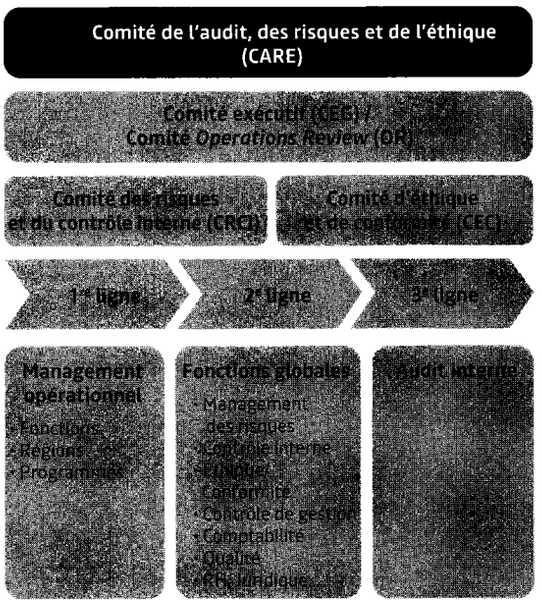
Le Groupe Renault a choisi en 2007 de prendre en compte le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, ainsi que les recommandations du rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

Le groupe AVTOVAZ dispose d'une autonomie de gestion et a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en conformité avec la réglementation russe et avec l'organisation décrite dans ce chapitre ; les écarts éventuels sont indiqués et expliqués.

Le Financement des ventes, RCI Banque, quant à lui, a défini son propre cadre de contrôle interne développé au chapitre 1.5.3 *Financement des ventes*, conformément à la réglementation bancaire et financière. RCI Banque est soumis au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et de la Banque centrale européenne (BCE).

1.5.1.3 Organisation des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif global est organisé selon le principe des trois lignes de maîtrise représenté dans le schéma ci-dessous :



Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques contribuent de manière complémentaire à la maîtrise des activités et à l'atteinte des objectifs du Groupe :

- le dispositif de contrôle interne vise la maîtrise des processus de manière à donner une assurance raisonnable sur l'efficacité, la conformité et la fiabilité des informations financières, comptable et de gestion ;
- le dispositif de gestion des risques permet d'identifier et d'évaluer les risques majeurs susceptibles d'entraver la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, afin de maintenir ces risques au niveau jugé acceptable par la Direction générale ;
- l'audit interne évalue dans le cadre de ses missions le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, émet des recommandations pour l'améliorer.

Les deux premières lignes de maîtrise rendent compte en matière de contrôle interne et de gestion des risques à des comités dédiés, le Comité des risques et du contrôle interne (CRCI) et le Comité d'éthique et de conformité (CEC) présenté au chapitre 3.3.2. Elles rendent compte de manière ponctuelle au Comité exécutif et au Comité *Operations Review* dans le cadre de présentations thématiques. Par ailleurs, le CRCI a pour

mission de valider et d'évaluer régulièrement l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

La deuxième et la troisième ligne de maîtrise présentent les résultats de leurs travaux au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) dont les missions sont définies au chapitre 3.1.1.5.

Les Commissaires aux comptes évaluent le niveau de contrôle interne des processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière en tant que de besoin pour l'exercice de leur mission et émettent le cas échéant des recommandations.

1.5.1.4 Déclinaison des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ, le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes.

L'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ est organisée autour de trois axes : Régions, fonctions globales et programmes. Ils participent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et sont mobilisés au quotidien pour la déployer :

- l'axe « Régions » permet de développer l'activité au plus près du terrain. Les Régions sont responsables de l'optimisation du *business* et du chiffre d'affaires rentable ;
- l'axe « Fonctions globales » rassemble l'ensemble des fonctions de l'entreprise, responsables à l'échelle mondiale. Les fonctions globales définissent les politiques, fournissent les standards, les méthodes et les compétences adéquates aux programmes et aux Régions ;
- l'axe « Programmes » a la responsabilité des cycles de vie des véhicules et des services sur un périmètre monde. Les programmes assurent le développement des gammes véhicules et des services, et pilotent leur profitabilité.

Cette déclinaison n'existe pas pour le groupe AVTOVAZ.

Le Financement des ventes a ses propres dispositifs et organisation en matière de contrôle interne et de gestion des risques, exposés au chapitre 1.5.3.

1.5.1.5 Référentiel du dispositif de contrôle interne

Délégations internes et séparation des fonctions

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux directions des fonctions globales d'animer transversalement leurs correspondants.

Le processus de décision repose sur un système de délégations internes qui fixe les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels. L'ensemble de ces règles de délégations d'autorité est porté à la connaissance des collaborateurs à travers l'intranet. Pour toute demande de décision, un *workflow* met en œuvre les règles qui définissent les acteurs à solliciter conformément aux principes de contrôle interne.

Les décisions concernant certaines opérations particulières, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions/acquisitions, partenariats ou coopérations, les limites de couverture du risque matières premières ou du risque de change, et les politiques générales font l'objet d'un processus spécifique d'étude par un comité d'experts qui émet un avis consultatif, la décision finale étant du seul ressort du Président-Directeur général.

Le principe de la séparation des fonctions et tâches est requis à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels du Groupe, ainsi qu'au sein des systèmes d'information pour permettre un contrôle indépendant et pour dissocier les tâches et fonctions relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable.

Référentiels éthique et des fonctions globales du Groupe

Les « fonctions globales » de l'entreprise définissent et émettent les politiques et les standards à déployer qui sont ensuite déclinés en procédures et modes opératoires pour encadrer le fonctionnement des processus au niveau des opérations dans le respect des principes énoncés dans la Charte éthique et dans les Codes de déontologie dédiés. La Direction du contrôle interne a diffusé un Document de référence *(Minimum Control Standards & Control Basic Rules)* dans lequel les principaux contrôles à effectuer sont recensés et à intégrer dans les activités de contrôle des opérationnels.

1.5.1.6 Périmètre

Le dispositif de contrôle interne s'applique à la société mère et à toutes les entités consolidées par intégration globale. La démarche de gestion des risques s'applique au niveau du Groupe pour les risques majeurs. Elle est déclinée au niveau des entités opérationnelles (pays, filiales commerciales et/ou industrielles) et aux programmes de véhicules.

1.5.1.7 Principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

Conformément aux principes généraux de contrôle interne définis par l'AMF, et dans le respect du principe de séparation des fonctions, le dispositif de contrôle interne de Renault est mis en œuvre selon le schéma des trois lignes de maîtrise exposées au chapitre 1.5.1.3 :

- au premier niveau se trouvent :
  - le management opérationnel qui décline et déploie dans son domaine de responsabilité les principes et techniques de contrôle interne et de gestion des risques définis au niveau du Groupe,
  - les collaborateurs qui sont tenus de respecter le dispositif de contrôle interne défini pour leur domaine d'activité et le Code d'éthique du Groupe, ainsi que les Codes éthiques dédiés ;
- au deuxième niveau, ce dispositif fait l'objet d'un accompagnement permanent, afin d'en évaluer la bonne application et l'efficacité. Cet accompagnement est assuré par :
  - la Direction du contrôle interne à l'aide de questionnaires d'auto-évaluation et de tests de conformité. Elle veille également à la réalisation de plans d'action en cas d'insuffisances constatées,
  - la Direction du management des risques : d'une part en tant que maître d'œuvre de la cartographie des risques majeurs du Groupe ; d'autre part en tant que référent et support pour les cartographies des risques des programmes et des entités opérationnelles dans les Régions (qu'elles soient industrielles ou commerciales),
  - la Direction performance et contrôle Groupe, avec ses représentants dans les entités et Régions, anime et pilote la démarche sur le terrain. Elle s'assure de l'application des règles de gestion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et assiste les opérationnels dans l'animation des plans d'action et leur suivi,

  - les directions, dites « fonctions globales », représentent les fonctions de l'entreprise et sont responsables à l'échelle mondiale d'établir des politiques, standards et méthodes ;
- au troisième niveau se trouve :
  - la Direction de l'audit interne qui évalue de façon indépendante et objective le degré de maîtrise de la performance des opérations, fournit conseils et recommandations pour l'amélioration des dispositifs de contrôle et donne à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations sous la forme de rapport reprenant les constats, les recommandations classées en trois niveaux de criticité et les conclusions (forces/faiblesses, cotation par l'audit).

L'audit interne intervient sur l'ensemble des activités et des entités du Groupe Renault et groupe AVTOVAZ. Il peut également intervenir dans les organisations convergées avec Nissan. Pour les entités en partenariat avec Renault, l'intervention pourra se faire après l'accord du partenaire et pour les activités externalisées, si la clause d'audit du contrat le permet.

L'audit interne fait l'objet d'une certification par IFACI [1] Certification, selon le référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) composé de 25 exigences générales déclinées en 100 exigences détaillées sur six piliers : positionnement, planification et pilotage, programme GRC (gouvernance, risques et conformité), professionnalisme, performance qualité et processus d'audit.

L'élaboration du plan d'audit est faite annuellement. Ce plan d'audit annuel est révisé en tant que de besoin et s'appuie en particulier sur la cartographie des risques du Groupe.

Types de missions d'audit :

- **contrôler la mise en œuvre** ou l'application des référentiels internes et externes ;
- **apporter au management opérationnel une évaluation extérieure** et un état des lieux objectif sur le contrôle des opérations et l'adéquation des moyens mis en œuvre, par rapport aux objectifs de performance et aux meilleures pratiques. Ce type de mission peut en particulier être prévu pour évaluer la qualité et l'efficacité des plans de traitement des risques ;
- **évaluer un processus** présentant des risques de fraudes ou mener des investigations spécifiques suite à une alerte ;
- **vérifier la mise en place des plans d'action** élaborés par le management à la suite des recommandations d'un audit préalable ayant donné lieu à une cotation « insuffisant » (mission de suivi).

Les recommandations résultant des missions d'audit interne donnent lieu à des plans d'action élaborés, mis en place par les audités et validés par l'Audit.

La Direction de l'audit suit les actions correctives et établit deux fois par an un état de l'avancement des recommandations à criticité élevée ou moyenne, communiqué à la Direction générale du Groupe et au CARE.

1.5.1.8 Bilan et perspectives

Les travaux de la Direction du contrôle interne en 2017 ont porté sur les points suivants :

- l'animation du dispositif de prévention contre la fraude dont notamment des actions de sensibilisation et de formation en matière de risques de fraude externe de type « fraude au Président » et « aux changements de coordonnées bancaires » ;
- la participation aux travaux d'adaptation du dispositif d'anticorruption pour le mettre en conformité avec la loi Sapin II, en particulier sur les piliers portant sur l'élaboration de la cartographie des risques de corruption et sur les procédures de contrôles comptables ;
- pour aider les opérationnels à piloter la séparation des fonctions, la Direction du contrôle interne a déployé les années précédentes une méthode d'analyse de la séparation des tâches avec des matrices types sur les principaux processus à risque (comptabilité, gestion des stocks, achats, etc.). Cette analyse a été menée dans l'ensemble des entités significatives du Groupe et des plans d'action sont en cours et suivis par la Direction du contrôle interne. En complément, un projet pilote a été lancé pour s'assurer de la correcte séparation entre les systèmes d'information achat, comptabilité et trésorerie ;
- les standards de contrôle interne *(Minimum Control Standards)* ont été revus et complétés par 10 règles de contrôle de base *(Control Basic Rules)* ; leur déploiement est évalué à l'aide du questionnaire de contrôle interne ;
- la poursuite d'un projet transversal sur plusieurs années qui vise à fédérer l'ensemble des acteurs qui contribuent à la maîtrise des risques des processus de l'entreprise. Cette approche par les risques opérationnels est primordiale pour sécuriser les processus et la performance ;
- des contrôles préventifs et de détection sont mis en œuvre dans le cadre d'une nouvelle organisation dédiée au *data-mining*.

Ces actions de fond seront poursuivies dans la continuité des années précédentes et représentent les axes prioritaires de l'année 2018.

1.5.1.9 Formation pour adapter les compétences

Les grandes fonctions globales de l'entreprise ont mis en place des écoles pour professionnaliser leurs équipes. Ils soulignent ainsi leur attachement au plan de formation de leurs collaborateurs comme levier de performance, pour mieux répondre aux attentes de la Direction générale.

La Direction du contrôle interne a lancé un programme de formations spécifiques et complémentaires à destination des managers opérationnels des entités. La Direction du contrôle Interne a formé sur les trois dernières années plus de 500 managers et 30 Comités de direction.

(1) Institut français de l'audit et du contrôle interne.

1.5.2 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques

1.5.2.1 Gestion des risques

Le Groupe applique une méthode de management des risques fondée, d'une part sur l'identification des risques de toute nature, donnant lieu à une cartographie, et d'autre part sur la mise en œuvre de plans d'action visant à traiter ces risques, en particulier leur impact net et/ou leur probabilité de survenance : suppression, prévention, protection ou transfert. Cette méthode s'applique au niveau du Groupe, des entités et des programmes de véhicules. La cartographie des risques majeurs du Groupe (démarches descendante et ascendante) est présentée aux CRCI, CEG et CARE, qui la valident.

Pour mener sa mission, la Direction du management des risques (DMR) s'appuie en particulier sur deux réseaux :

- l'un, formé de correspondants appartenant principalement à la fonction performance et contrôle, pour les entités opérationnelles (pays, filiales commerciales et/ou industrielles) et à la fonction qualité, pour les programmes. Ces correspondants, identifiés comme *risk managers* opérationnels (RMO), sont les relais de la DMR pour la mise en œuvre opérationnelle des démarches de management des risques dans les entités et les programmes ;
- l'autre, formé d'experts couvrant des domaines spécifiques de risques, qui peuvent être des risques communs à toute entreprise, ou propres à un secteur d'activité du Groupe Renault. Ces experts, identifiés comme *risk managers* experts (RME), sont les référents pour les plans de maîtrise normalisée des risques concernant leur domaine de compétence.

La présentation des facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé fait l'objet du chapitre 1.6. L'analyse est menée selon la typologie de risques en vigueur au sein du Groupe (Univers des Risques) :

- risques liés à la stratégie et à la gouvernance ;
- risques liés aux opérations :
  - risques opérationnels transversaux,
  - risques liés à la définition du produit, du service,
  - risques liés à la conception du produit, du service,
  - risques liés aux achats,
  - risques liés à la logistique amont,
  - risques liés à la fabrication,
  - risques liés à la logistique aval,
  - risques liés à la commercialisation de produits et de services ;
- risques liés aux fonctions transversales :
  - risques financiers,
  - risques qualité,
  - risques ressources humaines,
  - risques liés au traitement des données,
  - risques juridiques ;
  - risques fiscaux et douaniers.

Pour établir le plan d'audit, validé par la Direction générale et approuvé par le CARE, qui vise à couvrir les risques majeurs de l'entreprise, la Direction de l'audit interne s'appuie notamment sur les cartographies des risques de façon à identifier les thèmes d'audit les plus pertinents et à évaluer la couverture des risques. La Direction de l'audit interne apporte à la DMR un éclairage, à l'issue des missions d'audit, sur le niveau de maîtrise effectif des risques majeurs.

1.5.2.2 Bilan et perspectives

En 2017, la Direction du management des risques a concentré ses activités sur :

- la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Cet exercice a été mené en interaction étroite avec les travaux de préparation du nouveau plan stratégique moyen terme du Groupe, *Drive the Future*, afin notamment que ce dernier intègre, par construction, des 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 pour établir les cartographies des risques des projets.

Par ailleurs, les actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la culture du risque ont été poursuivies par la DMR (communication et formation).

En 2018, les activités de la Direction du management des risques s'inscriront dans la continuité de ces axes de travail prioritaires.

1.5.2.3 Conformité aux lois, règlements et règles de l'entreprise

La conformité aux lois et aux règlements est un objectif majeur du contrôle interne qui doit s'assurer que les moyens de la conformité réglementaire sont en place. La surveillance de ces dispositifs est exercée par le Comité éthique et conformité (CEC). Au sein de la Direction du contrôle interne, le Directeur de la conformité réglementaire est en charge de s'assurer auprès des directions prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction de l'environnement, etc.) de la mise en place de dispositifs solides visant à la conformité réglementaire. La Direction juridique apporte support et assistance dans le cadre de ce dispositif.

La Direction de la conformité réglementaire a défini une méthodologie d'évaluation des dispositifs existants validée par le CEC. Cette méthodologie a été appliquée sur une liste de domaines réglementaires sélectionnés avec la Direction juridique. En parallèle de cette évaluation des organisations et processus en place, le Directeur de la conformité réglementaire et le Responsable juridique conformité établissent, avec chaque direction prescriptrice, une cotation de la gravité du risque de non-conformité réglementaire. (cf. facteurs de risques chapitre 1.6.1.1).

L'ensemble du dispositif est encadré par la procédure interne de surveillance de la conformité réglementaire.

1.5.2.4 Maîtrise des activités

Le dispositif de contrôle interne vise à assurer le bon fonctionnement des processus internes mis en œuvre avec un ensemble de moyens et de procédures qui les encadrent. Les processus opérationnels sont pilotés grâce à des indicateurs QCD (Qualité, Coût, Délais) auxquels une démarche d'analyse des risques est associée dans le cadre des cartographies des entités, des projets, des questionnaires d'auto-évaluation et des revues de performances.

1.5.3 Financement des ventes : RCI Banque

RCI Banque s'est dotée d'un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques conforme à la réglementation bancaire et financière qui vise à réduire la probabilité de survenance des risques encourus par l'entreprise, par la mise en œuvre de plans d'action appropriés. Successivement sont abordés ci-dessous :

- l'organisation du groupe RCI Banque ;
- le cadre général de contrôle interne et de gestion des risques du groupe RCI Banque ;
- les instances et acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques.

Organisation du groupe RCI Banque

L'organisation du groupe RCI Banque vise à développer l'action commerciale liée au financement des ventes, à traiter les opérations avec les clients et donner aux fonctions support une vocation plus globale afin d'accompagner le développement international. Le pilotage de cette organisation, qui s'appuie sur une cartographie des processus de l'entreprise, comprend trois volets :

- la ligne hiérarchique :
  - le Comité exécutif du groupe RCI Banque, organe de direction générale du groupe, déploie la politique et la stratégie de RCI Banque sous le contrôle du Conseil d'administration,
  - les Comités de direction, en central et dans les succursales et filiales contrôlées, assurent le relais du Comité exécutif dans la mise en œuvre des opérations nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- la ligne fonctionnelle, exercée par les Directions métiers et activités, dont les missions sont les suivantes :
  - définir les politiques spécifiques et les règles de fonctionnement (système d'information, ressources humaines, politique financière, gestion des risques de crédit, etc.),
  - accompagner les directions opérationnelles et s'assurer de la correcte mise en œuvre par ces dernières des politiques définies ;
- la surveillance :
  - conformément à l'ordonnance d'application de la CRD IV et à l'arrêté du 3 novembre sur le contrôle interne, la surveillance du groupe sépare les fonctions de Président et de Directeur général,
  - le Conseil d'administration s'appuie sur cinq comités en son sein : un Comité des risques, un Comité des rémunérations, un Comité des nominations, un Comité stratégique et un Comité des comptes et de l'audit.

Cadre général de contrôle interne et de gestion des risques du groupe RCI Banque

RCI Banque est doté d'un système global de contrôle interne qui vise à recenser, analyser et piloter les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la Société. Le Comité contrôle interne groupe RCI Banque a validé le cadre général de ce dispositif décrit dans la Charte de contrôle interne.

Cette charte définit le dispositif applicable à l'ensemble des sociétés françaises et étrangères dont RCI Banque détient le contrôle effectif et précise notamment :

- le dispositif général de pilotage du contrôle interne ;
- les dispositifs locaux des filiales, succursales et joint-ventures ;
- les dispositifs spécifiques des différents domaines fonctionnels.

Le système global de contrôle interne du groupe RCI Banque comprend trois niveaux d'intervention :

- le 1er niveau est constitué par les dispositifs d'autocontrôle de chaque direction et de chaque implantation géographique. Ces entités ont notamment en charge, pour leur domaine respectif d'activité, d'appliquer les procédures existantes et d'effectuer tous les contrôles prévus par ces dernières. Le contrôle de premier niveau comprend les contrôles intégrés aux opérations/processus et les contrôles hiérarchiques de conformité des opérations aux procédures. Ce contrôle de premier niveau couvre les principaux risques ;
- le 2e niveau est piloté par le département du contrôle permanent et animé par les contrôleurs internes locaux – *pour les risques opérationnels* –et certains collaborateurs *corporate* – *pour les autres risques*. Indépendants des unités opérationnelles, ils contrôlent la régularité et la conformité des opérations, ainsi que le respect des limites fixées et dispositifs de gestion des risques associés ;
- le 3e niveau est exercé par des organes de contrôle indépendants (autorités de tutelle, cabinets indépendants mandatés, etc.) et par le département audit et contrôle périodique du groupe RCI Banque qui met en œuvre le plan d'audit annuel approuvé par le Comité d'audit et des comptes. Ce contrôle porte sur la conformité des opérations, le respect des procédures, le niveau de risque effectivement encouru, l'efficacité et le caractère approprié du dispositif de contrôle permanent. Les Commissaires aux comptes évaluent le niveau de contrôle interne des processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière dans le cadre de l'exercice de leur mission ; le cas échéant ils émettent des recommandations.

Le dispositif de gestion des risques couvre l'ensemble des macroprocessus du groupe RCI Banque et comprend les outils suivants :

- la liste des risques majeurs du groupe RCI Banque pour lesquels sont définis un pilote, un niveau d'appétence, des seuils d'alerte et des limites *(Risk Appetite Framework)*. Cette liste et le *Risk Appetite Framework* font l'objet d'une révision au moins une fois par an et ce en lien avec le *business model* et la stratégie du groupe RCI Banque ;
- la cartographie des risques opérationnels déployée dans toutes les filiales consolidées du groupe RCI Banque identifie les risques opérationnels majeurs qui sont gérés et inspectés périodiquement. Cette cartographie des risques opérationnels fait l'objet d'une mise à jour annuelle par les Directions métiers et d'une évaluation par les propriétaires des processus ;
- des dispositifs connexes aux risques opérationnels ont été mis en place pour les risques suivants : risque de non-conformité, de fraude interne, d'externalisation des prestations essentielles ou importantes, de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme ;
- la base de collecte des incidents identifie les données relatives aux incidents de risques opérationnels afin de mettre en place les actions correctives et préventives et de produire les *reportings* réglementaires, de pilotage et de gestion. Le dispositif fixe des seuils nécessitant une communication immédiate de certains incidents au Comité exécutif, au Conseil d'administration, Comité d'éthique et de conformité (CEC) du Groupe Renault et à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

Instances et acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

- Le **Conseil d'administration**, organe de surveillance, dispose notamment des attributions suivantes :
  - il détermine les orientations de l'activité de la Société et contrôle la mise en œuvre, par les Dirigeants effectifs et le Comité exécutif, des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente,
  - il approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques,
  - il procède à l'examen du dispositif de gouvernance, évalue périodiquement son efficacité et s'assure que des mesures correctrices pour remédier aux éventuelles défaillances ont été prises,
  - il contrôle le processus de publication et de communication, la qualité et la fiabilité des informations destinées à être publiées et communiquées par la Société.

Dans ce cadre, il consacre au moins une séance annuelle à la revue du dispositif de contrôle interne et valide le Rapport annuel sur le contrôle interne adressé à l'ACPR.

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'appuie notamment sur les travaux de différents comités :

- le Comité d'audit et des comptes se réunit deux 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, 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. Le comité a pris en considération la réforme européenne de l'audit et adopté une procédure interne d'approbation des services non-audit rendus par les Commissaires aux comptes,
- 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,
- le Comité des rémunérations se réunit trois fois par an. Il a notamment pour mission l'examen de la rémunération des mandataires sociaux et du Directeur de la gestion des risques, la préparation pour le Conseil d'administration des décisions concernant les personnes ayant une incidence sur le risque et la gestion des risques. Il est également en charge de l'examen de l'adhésion à la convention collective, de la définition des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux, et de l'examen annuel de la politique de rémunération,
- le Comité des nominations se réunit trois fois par an. Il a notamment eu pour mission de recommander des administrateurs au Conseil d'administration. Il est également en charge de la revue annuelle du Conseil d'administration, notamment sa structure, sa composition, la diversité des connaissances, les compétences et expériences des administrateurs, ainsi que les objectifs de représentation équilibrée homme-femme. Il recommande au Conseil d'administration les nominations des dirigeants effectifs, du Directeur général, des Directeurs généraux délégués et du Directeur de la gestion des risques,
- le Comité stratégique se réunit quatre fois par an. Il a notamment pour mission l'analyse du déploiement du plan stratégique, ainsi que l'examen et la validation de différents projets stratégiques.

- Le **Comité exécutif**, organe de Direction générale du Groupe, oriente la politique et la stratégie de RCI Banque.

  Le Comité exécutif pilote la maîtrise des risques du Groupe via ces comités :

  - 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 sont également analysés 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 et Bâle III 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.

- Le Directeur du département du contrôle permanent (DCP), rattaché au Directeur de la gestion des risques est responsable du contrôle permanent de la conformité de l'organisation et de l'animation du système général de contrôle interne sur l'ensemble du Groupe. Au niveau du pilotage du contrôle interne dans les filiales du groupe RCI Banque, le DCP 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 DCP s'appuie sur des correspondants au sein des fonctions de pilotage.
- Des propriétaires de processus ont été désignés pour chaque macroprocessus et sont responsables de la réalisation et de l'actualisation des procédures 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 l'audit et du contrôle périodique du groupe RCI Banque est rattaché au Directeur général et est indépendant du contrôle permanent et intervient dans les différentes filiales selon un plan d'audit annuel validé en Comité d'audit et des comptes. Les audits donnent lieu à des rapports écrits avec les recommandations communiquées au Comité de contrôle interne et au Comité d'audit et des comptes. Les contrôles effectués sont également portés à la connaissance du Conseil d'administration. Ces contrôles sont présentés dans le Rapport annuel sur le contrôle interne, transmis à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) conformément à la réglementation bancaire.

1.6 LES FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ (ci-après désigné « l'Automobile »), le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes (groupe RCI Banque). Chacun de ces secteurs opérationnels dispose de son propre dispositif de gestion des risques et s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés.

Pour l'Automobile, le dispositif global de gestion des risques est basé sur une organisation réunissant, de manière complémentaire, la Direction du management des risques (DMR) au niveau du Siège, les *risk managers* opérationnels (RMO) au niveau des entités opérationnelles et des projets et les *risk managers* experts (RME) au niveau de certains métiers et activités *corporate*. Ce maillage donne à la maîtrise des risques les leviers d'un contrôle renforcé et proactif. Le cadre méthodologique mis en œuvre est décrit aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2, en particulier la typologie générale de risques en vigueur au sein du Groupe (Univers des Risques).

Pour le groupe AVTOVAZ, le dispositif de gestion des risques est spécifique, organisé conformément à la réglementation russe et appuyé sur des méthodologies qui font l'objet d'échanges avec le Groupe Renault, dans une perspective d'harmonisation et de montée en maturité progressives. Une synthèse des principaux facteurs de risques identifiés par le groupe AVTOVAZ est présentée dans le présent document.

Il est précisé, en complément, que des plans d'action spécifiques ont été mis en place, sous pilotage resserré et en liaison avec le Groupe Renault, en traitement préventif du risque d'échec du redressement opérationnel du groupe AVTOVAZ : revues mensuelles, intégrant des reprévisions détaillées et globales, des mises à jour des risques et opportunités et des corrections éventuelles des plans opérationnels et financiers engagés.

Pour le secteur Financement des ventes (activités du groupe RCI Banque), le dispositif global de gestion des risques est organisé conformément à la réglementation bancaire (cf. chapitre 1.5.3). Une description détaillée de ce dispositif est disponible dans le Rapport annuel du groupe RCI Banque. Dans le présent document, les facteurs de risques ainsi que les principes et dispositifs de gestion sont donc présentés de manière synthétique.

Il convient enfin de noter que la cartographie des risques majeurs du Groupe a été mise à jour, en 2016 et 2017, en interaction étroite avec les travaux de préparation du nouveau plan stratégique moyen terme, *Drive the Future*, afin que ce dernier intègre ou déclenche, dès sa construction, les plans de traitement destinés à répondre aux risques opérationnels ou stratégiques identifiés.

Ce chapitre décrit, dans ce contexte, les principaux facteurs de risques actuellement identifiés par les secteurs opérationnels du Groupe.

Il est toutefois souligné que, si les facteurs de risques décrits ci-après sont identifiés par le Groupe comme facteurs significatifs pouvant impacter négativement son image, ses actifs, la conduite de ses activités et la réalisation de ses objectifs, il ne peut toutefois être exclu que d'autres facteurs de risques, présentement jugés non significatifs ou non identifiés, puissent à l'avenir impacter le Groupe de manière adverse, dans un contexte de complexité croissante de ses activités et d'évolution accélérée des environnements.

1.6.1 Facteurs de risques pour l'Automobile

1.6.1.1 Risques liés à la stratégie et à la gouvernance

Risques liés à la stratégie

Facteurs de risques

Le Groupe pourrait être confronté à une incapacité à faire évoluer son modèle d'affaires pour anticiper et s'adapter aux changements et ruptures éventuels des marchés et offres de mobilité.

Principes et dispositif de gestion

Le plan moyen terme du Groupe, *Drive the Future*, vise à faire de ce risque une opportunité, en mobilisant notamment les ressources du Groupe, de l'Alliance, de RCI Banque, de partenariats et d'acquisitions ciblées, mises en œuvre pour structurer en particulier une offre de mobilité durable, électrique, autonome et connectée.

Risques liés à la gouvernance

Risques liés à la conformité réglementaire

Facteurs de risques

Risques liés à la non-conformité aux lois et règlements.

Principes et dispositif de gestion

Le Groupe s'est doté d'une démarche structurée afin d'analyser la robustesse de la conformité réglementaire, sur un périmètre de domaines réglementés défini en collaboration avec la Direction juridique (dont « concurrence », « fraude et corruption », « environnement », « santé-sécurité-environnement de travail », « réglementation technique », etc.).

Cette démarche est animée par la Direction de la conformité réglementaire au sein de la Direction du contrôle interne, et sa surveillance est exercée par le Comité éthique et conformité (CEC).

La démarche a pour objectifs d'assurer la conformité aux lois et règlements, de réduire l'exposition de l'entreprise et de ses dirigeants aux risques de sanctions pénales, administratives et financières et de protéger son image.

Le dispositif repose sur trois types d'acteurs :

- les directions métier prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction HSE, etc.) réalisent la veille

réglementaire dans leurs domaines respectifs, déclinent les obligations réglementaires en référentiels internes et les déploient au sein de leurs réseaux ;

- les entités opérationnelles mettent en œuvre la conformité réglementaire via leurs processus, sur la base des directives et avec le support des directions prescriptrices, dans le respect des réglementations locales ;
- la Direction de la conformité réglementaire définit les méthodes et conduit les évaluations des dispositifs de conformité réglementaire, avec le support de la Direction juridique.

Risques liés aux engagements de retraite

Facteurs de risques

Les risques en matière de retraite se concrétisent dans le financement supplémentaire qui peut être rendu nécessaire au regard de variations négatives de ses paramètres constitutifs (effectifs, taux d'actualisation, inflation, espérance de vie) ou de marchés (impact sur les placements) : ils varient selon les types de régime, à cotisations définies ou à prestations définies, sous forme d'indemnités de fin de carrières ou de fonds de pension.

Principes et dispositif de gestion

Depuis une dizaine d'années, Renault a fermé aux nouveaux entrants la plupart des plans à prestations définies dans ses filiales, et développe des plans à cotisations définies qui ne comportent pas d'autre engagement financier que le paiement régulier des cotisations entreprises prévues.

La note 19 C des comptes consolidés donne des informations détaillées sur la définition des différents régimes de retraite et leurs modalités de gestion au regard des risques courus ainsi que sur les hypothèses actuarielles retenues et l'impact desdits régimes sur les comptes.

1.6.1.2 Risques liés aux opérations

Risques opérationnels transversaux

Risques liés à l'implantation géographique et à la conjoncture économique

Facteurs de risque

Le Groupe est implanté industriellement et commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques spécifiques : évolution de la conjoncture économique, volatilité du PIB, instabilité économique et politique, troubles sociaux, changements réglementaires, nationalisations, difficultés de recouvrement, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises et mesures de contrôle des changes.

Principes et dispositif de gestion

De manière générale, l'équilibre entre les ventes du Groupe dans la Région Europe et les Régions hors Europe (50,8 %/49,2 % en 2017) permet de limiter les impacts des chocs de retournement ou de ralentissement régionaux tout en profitant d'opportunités.

Du point de vue organisationnel, les activités du Groupe sont réparties en cinq Régions, chacune pilotée par un Comité de management composé des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise et présidée par un Directeur des opérations qui pilote le business plan de la Région en vue de contribuer à la performance du Groupe dont il est également membre du Comité de direction (le Directeur des opérations de la Région Europe est membre du Comité exécutif du Groupe, étant donné l'importance que revêt cette région pour l'entreprise).

En matière d'implantations industrielles, les choix géographiques du Groupe sont effectués dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale afin d'assurer une diversification des risques. Le risque sur les investissements n'est en principe pas couvert, mais le risque de non-atteinte des objectifs est intégré dans le calcul de la rentabilité attendue. Opérationnellement, le Groupe accroît de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production afin d'augmenter leur compétitivité.

En matière de flux commerciaux, le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiement des pays à risque. Les principales exceptions concernent les ventes intra-Groupe, les partenaires dans l'Automobile, ou les ventes dans certains pays pour lesquelles les couvertures n'existent pas. Le risque pays non couvert fait l'objet d'un suivi régulier.

Pour centraliser la gestion des risques de non-paiement et mettre en œuvre des couvertures à des conditions compétitives, le Groupe a élaboré un schéma de facturation dit « en étoile ». Les filiales de fabrication vendent leur production exportée à Renault s.a.s., qui la revend à ses filiales commerciales et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la société mère. Quelques flux entre pays bénéficiant d'accords douaniers ne sont toutefois pas organisés selon ce schéma.

Ces principes généraux sont illustrés et complétés par des actions spécifiques :

EUROPE

Les activités du Groupe restent dépendantes du marché européen en termes de ventes, de chiffre d'affaires et de profit.

Le marché européen confirmant sa reprise, le Groupe Renault a mis en place les principes de gestion suivants :

- définition d'objectifs stratégiques ambitieux de reconquête du marché, centrés sur le client et le profit ;
- développement des accords de production avec ses partenaires (par exemple : production de Nissan Micra à Flins).

BRÉSIL & ARGENTINE

La Région continue à gérer les risques macroéconomiques locaux tout en se préparant pour une future reprise :

- tous les véhicules vendus au Brésil et plus de 95 % de ceux vendus en Argentine sont produits au Mercosur avec des taux d'intégration élevés de façon à réduire l'impact des taux de change sur le coût des ventes ;
- le Groupe vise un équilibre des échanges entre production et ventes entre le Brésil et l'Argentine.

La situation macroéconomique et politique au Brésil, qui commence à montrer des signes de stabilisation, ainsi que la reprise de la consommation en Argentine ont permis un rebond significatif en 2017.

RUSSIE

Le Groupe assure une gestion au plus proche des fluctuations de l'environnement économique et accompagne le rebond du marché :

- la gestion active de la politique tarifaire permet de concilier croissance commerciale et gestion des fluctuations de change ;
- le renforcement de l'intégration locale demeure une priorité sur l'ensemble des sites de production ;

- la gamme de produits est recentrée sur les productions locales avec un nouveau modèle lancé en 2016 (KAPTUR) et la planification de futurs lancements.

CHINE

La co-entreprise établie avec Dong Feng en Chine a débuté ses activités de fabrication en 2015. L'usine située à Wuhan affiche une capacité de production de 150 000 unités par an. En 2017, d'autres accords de co-entreprise ont été signés en vue de la fabrication de véhicules Z.E. (zéro émission) et utilitaires.

Risques liés aux catastrophes naturelles

Facteurs de risque

Catastrophes naturelles (séisme, tempête, inondation...).

Principes et dispositif de gestion

Le Groupe travaille depuis plusieurs années à l'augmentation de sa capacité de résilience face aux catastrophes naturelles, au travers d'une mise à jour régulière de l'évaluation des risques et des enjeux, des programmes de protection des personnes et des biens, des dispositifs de veille, de gestion de crise et de continuité d'activité.

À titre d'exemple, un plan spécifique est en cours de déploiement pour optimiser le traitement des risques de séismes majeurs (Chili, Turquie, Roumanie, Colombie, Slovénie, Maroc, Iran...). Ce programme s'appuie sur des actions de renforcement des bâtiments et des installations, la formation du personnel sur la conduite à tenir en cas de séisme, la mise en place de moyens de communications spécifiques, l'organisation des dispositifs de gestion de crise, la recherche et la préparation de solutions alternatives pour assurer la continuité des activités et un programme d'assurance adapté.

Risques liés aux accidents industriels

Facteurs de risque

Incendie, explosion, bris de machine.

Principes et dispositif de gestion

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en particulier sur les sites de production, les centres d'ingénierie et d'essais et les plates-formes logistiques.

L'entreprise a donc mis en place depuis plus de 25 ans, en concertation avec ses assureurs, une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse qui prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et la continuité de l'exploitation.

La plupart des sites industriels existants ont ainsi obtenu un niveau de prévention et de protection matérialisé par le label international « Risque Hautement Protégé (RHP) », attribué par les compagnies d'assurances qui contrôlent annuellement l'application des règles de prévention et de protection sur près de 50 sites. Ainsi, plus de 94 % des actifs assurés du périmètre industriel, ingénierie et logistique couverts par le programme d'assurance « dommages et pertes d'exploitation » du Groupe Renault se sont vu attribuer le label RHP par les compagnies d'assurance du Groupe, attestant des résultats obtenus. Ce niveau élevé de maîtrise des risques, reconnu par les assureurs, a un impact favorable direct sur les conditions d'assurance du Groupe.

Risques liés à l'environnement

Facteurs de risques

Les principaux risques liés à l'environnement auxquels est exposé le Groupe peuvent être distingués en trois catégories :

- risques de pollution accidentelle : les risques de dommages environnementaux qui pourraient être causés accidentellement par les activités de l'entreprise ;
- risques climatiques : les risques d'interruption des activités industrielles ou logistiques et de dommages aux actifs de l'entreprise du fait de phénomènes climatiques extrêmes (tempêtes, inondations, grêle...) ; les facteurs de risque associés sont traités plus haut dans ce document (risques liés aux catastrophes naturelles) ;
- risques liés aux réglementations environnementales : les risques qui pourraient découler d'une réponse inadaptée de l'entreprise au durcissement des exigences réglementaires et normatives relatives aux performances environnementales des véhicules, à leur traitement et valorisation en fin de vie et aux produits chimiques entrant dans leur composition, leur fabrication ou leur service après-vente.

Principes et dispositif de gestion

L'identification et la maîtrise des risques liés à l'environnement sont intégrées au dispositif de management global des risques du Groupe.

Les enjeux environnementaux et risques associés ont par ailleurs fait l'objet, comme l'ensemble des enjeux RSE, d'une analyse de matérialité visant à les identifier et hiérarchiser sur la base de leur impact potentiel sur la performance économique de l'entreprise et de leur importance relative pour ses parties prenantes. La façon dont a été réalisée cette analyse et la matrice de matérialité obtenue sont présentées en 2.1.6.1.

RISQUES DE POLLUTION ACCIDENTELLE

La prévention des dommages environnementaux qui pourraient être causés par les activités de l'entreprise est assurée à travers un management environnemental déployé sur l'ensemble des sites du Groupe et à toutes les étapes du cycle de vie des produits (cf. 2.6.2).

Les risques environnementaux associés aux activités industrielles des fournisseurs du Groupe sont identifiés et hiérarchisés via un processus spécifique de classification des risques RSE fournisseurs. Ils sont maîtrisés d'une part à travers le déploiement auprès de l'ensemble de la chaîne de fournisseurs des Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines et des Renault Green Purchasing Guidelines, qui définissent respectivement les attendus de l'Alliance vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de RSE et les attendus spécifiques de Renault en matière environnementale, et d'autre part à travers un processus d'évaluation RSE des fournisseurs les plus à risque sur la base de l'outil EcoVadis et d'audits sur sites, pouvant donner lieu à des plans d'action corrective (cf. 2.3.2).

RISQUES CLIMATIQUES

Les risques liés aux événements climatiques 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 *Risques liés aux catastrophes naturelles, Risques liés aux accidents industriels* dans ce même chapitre).

RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS ENVIRONNEMENTALES

Les risques et opportunités associés au renforcement des réglementations sur les émissions de gaz à effet de serre, et en particulier sur les émissions de CO_2 des véhicules, sont identifiés comme un enjeu de compétitivité majeur pour l'entreprise. À ce titre, ils font l'objet d'un indicateur clé de performance Empreinte Carbone monde et d'objectifs spécifiques de compétitivité produit en matière de consommation de carburant et d'émissions de CO_2 (positionnement des valeurs de CAFE en particulier). Ces indicateurs sont suivis annuellement au niveau du Comité exécutif du Groupe, dans une optique d'alignement entre le court, le moyen et le long termes. Des éléments de cette stratégie et les principaux résultats obtenus à ce jour sont présentés en 2.6.3.1.

Il est précisé, en complément, que les risques liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend l'entreprise pour les traiter sont également abordés au chapitre 2.6.3.1, en cohérence avec les dispositions de la loi n° 2015-992 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

Le respect des exigences réglementaires relatives aux émissions polluantes des véhicules et à leur recyclabilité est totalement intégré aux processus de développement aboutissant à l'homologation des véhicules. Par ailleurs, depuis fin 2015, le Groupe Renault a renforcé et accéléré significativement ses efforts en matière de réduction des émissions polluantes en usage client. Ces efforts portent d'une part sur la gamme diesel Euro 6b via les améliorations apportées au pilotage des systèmes EGR *(Exhaust Gas Recirculation)* et NO_x trap déployées progressivement sur l'ensemble des productions dès août 2016, et d'autre part sur le développement pour la gamme véhicules particuliers diesel de la technologie SCR *(Selective Catalytic Reduction)* afin de répondre aux normes Euro 6d (cf. 2.6.3.4 *Utilisation des véhicules*). En parallèle, le Groupe a mis en place une gouvernance renforcée des émissions en conditions réelles de conduite.

D'autre part, le Groupe met en œuvre une démarche volontariste et anticipatrice en matière de recyclage des véhicules en fin de vie à travers sa filiale Renault Environnement et différents projets de recherche (cf. paragraphe *Fin de vie des véhicules* en 2.6.2.2 et l'ensemble du sous-chapitre 2.6.3.2).

Enfin, la prévention du risque « substances » et la conformité au règlement européen REACH ou à ses équivalents dans le reste du monde sont assurées à toutes les étapes du cycle de vie des produits à travers une organisation dédiée et déployée en réseau, s'appuyant sur des pôles d'expertise centraux et une norme « substances » appliquée par l'ensemble de l'entreprise et de la chaîne de fournisseurs (cf. 2.7.2).

Risques liés au développement de produits & services

Facteurs de risques

Le Groupe est structurellement exposé à un risque générique d'inadéquation entre son offre de produits et de services et les attentes des marchés.

Sont, dans ce cadre, identifiés en particulier des risques spécifiques liés à l'enrichissement des contenus technologiques des véhicules, aux exigences croissantes des clients et marchés en matière de performance énergétique et de niveaux d'émissions, et à la décroissance des marchés de véhicules à motorisation diesel.

Principes et dispositif de gestion

Définition et développement de produits

La définition des futurs produits du Groupe s'appuie sur des études clients et des analyses de la concurrence automobile, afin d'identifier les attentes des marchés et leurs évolutions ainsi que les tendances de l'industrie ; elle se nourrit également, de manière croissante et à une échelle mondiale, d'une veille technologique anticipative, par l'ensemble des acteurs du développement du Groupe, y compris hors automobile (électronique grand public notamment).

Le développement de nouveaux modèles ou organes est décidé sur la base de ces travaux et d'une évaluation de la rentabilité anticipée, calculée sur le cycle de vie projeté à partir de :

- recettes : volumes de ventes, parts de marchés et prix prévisionnels ;
- coûts : ticket d'entrée global du projet, coûts unitaires prévisionnels.

Lorsque les hypothèses de référence sont fortement remises en cause (marchés, segments ou volumes en baisse, tickets d'entrée ou coûts unitaires en hausse), le Groupe peut être amené à reconnaître une perte de valeur sur les actifs immobilisés (investissement et frais de développement capitalisés, amortis sur la durée de vie du véhicule) ou à reconnaître une provision destinée à couvrir les indemnités contractuelles à verser, le cas échéant, du fait du non-respect d'un volume d'achat minimum.

Concrètement, les Directions de programmes pilotent les risques projets et simulent notamment les impacts prévisionnels des variations d'hypothèses, qu'ils présentent, à chaque jalon de développement, à la Direction générale du Groupe pour éclairer la robustesse des projets aux évolutions de l'environnement et décider des contre-mesures éventuelles pour traiter les risques identifiés.

D'un point de vue plus général, pour assurer la robustesse du plan Produit et maîtriser ses risques, le Groupe :

- maximise la diffusion d'un même modèle sur de nombreux marchés, ce qui le désensibilise aux possibles fluctuations d'un de ces marchés ;
- propose un portefeuille Produit varié et équilibré, qui répond aux attentes clients de différents segments et marchés pour réduire le risque de dépendance à un seul marché, segment, ou type de clientèle ;
- propose un portefeuille de motorisations (essence, diesel, électrique, etc.) qui répond aux attentes clients de différents marchés et permet de faire face aux éventuelles évolutions de mix.

Le plan moyen terme *Drive the Future* renforce notablement le Groupe sur ce dernier volet par l'introduction de nouvelles motorisations essence, électriques et électrifiées, contribuant également à la maîtrise du risque de décroissance des marchés de véhicules à motorisation diesel. Ces nouvelles motorisations s'intègrent dans la panoplie de technologies permettant de bâtir une réponse compétitive aux exigences croissantes des différents marchés en matière de performance énergétique et d'émissions polluantes.

Développement de services

Le développement des offres de services s'appuie essentiellement sur les analyses menées par la Direction de la connaissance clients, la Direction commerciale Groupe, la Direction de l'après-vente, et RCI Banque. Les initiatives menées par les directions opérationnelles des pays, en particulier la Direction commerciale France ou RCI Banque, sont capitalisées afin de pouvoir être étendues et partagées à l'international.

Une approche spécifique aux clients B2B est conduite par la Division Entreprises de la Direction commerciale Groupe, visant à intégrer une offre globale de services liés à la mobilité, englobant la connectivité, le *fleet-Asset Management*, le financement, l'après-vente, ou des solutions de *car-sharing*.

Un Comité de coordination entre la Direction commerciale Groupe et RCI permet un suivi régulier de ces initiatives au plus haut niveau de management.

Risques achats

Risques fournisseurs

Facteurs de risques

Défaillance fournisseurs.

Principes et dispositif de gestion

La maîtrise du risque Fournisseurs représente un enjeu crucial du fait notamment de la contribution majeure de ces derniers au prix de revient des véhicules du Groupe.

Le Groupe applique un dispositif précis de maîtrise du risque concernant l'ensemble des aspects de la relation fournisseurs : conception et développement – fabrication, logistique et qualité – pérennité économique et financière.

La maîtrise des risques fournisseurs s'articule autour de cinq dispositifs principaux :

- **une politique de prévention** destinée à responsabiliser les fournisseurs sur leurs propres risques, notamment d'approvisionnement ;
- **l'utilisation de standards** Renault-Nissan pour les processus de conception, validation et respect des cahiers des charges des produits en développement ;
- **des processus de détection des non-conformités** relatives à la qualité des pièces livrées et leur traçabilité ;
- **un suivi des risques fournisseurs** sur les plans opérationnels, financiers et liés à la responsabilité sociale d'entreprise ;
- **un dispositif de mise en œuvre de plans d'action** en cas de détection d'une non-conformité ou d'un risque fournisseur.

Cette maîtrise repose également sur l'action de plusieurs départements dédiés : gestion et maîtrise des risques fournisseurs, réseau d'analystes financiers. Ces départements travaillent en étroite liaison avec les responsables d'achat opérationnels de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO).

PRÉVENTION ET DÉTECTION

Outre la prévention et détection des risques « sous contrôle humain » la politique de prévention concerne également les risques « hors de contrôle humain » comme les catastrophes naturelles. Renault et Nissan déploient un programme de *Business Continuity Plans* (évaluation des solutions de substitution et redémarrage de la production).

Concernant les risques opérationnels, la prévention s'effectue de la façon suivante :

La maîtrise des risques liée à la conformité des produits conçus et développés par les fournisseurs repose sur le processus *Alliance New Product Quality Procedure* (ANPQP) auquel se conforment tous les fournisseurs. La maîtrise des risques capacitaires d'approvisionnement en fabrication série repose sur un processus Alliance de Référentiel Capacitaire avec un horizon anticipatif de deux années.

La maîtrise de la qualité des produits livrés en série repose sur un système de management commun à Renault et Nissan, construit sur le modèle de la norme ISO TS 16949.

Les autres risques économiques et opérationnels sont anticipés au travers de cotations annuelles multicritères des fournisseurs, évaluant la qualité de l'actionnariat et du management, la compétitivité des sites, leur capacité d'investissement, les risques technologiques ainsi que la stratégie et la dépendance commerciale auprès des principaux clients.

Les risques financiers sont suivis par un réseau d'analystes qui évaluent le risque de défaillance des fournisseurs selon une grille de critères communs Renault-Nissan. Ils confrontent leurs conclusions avec les notations des agences de *rating*, les scores de la Banque de France, les recommandations des assureurs-crédit, etc.

TRAITEMENT DES RISQUES

Les risques fournisseurs et approvisionnement sont présentés et traités en Comités des risques achats. Ces comités existent au niveau du Groupe et pour chaque Direction d'achat locale. Ce sont des instances pluridisciplinaires présidées par la Direction des achats auxquelles participent toutes les fonctions concernées : finance, juridique, contrôle, logistique, communication, affaires publiques et ressources humaines.

Le Comité des risques achats décide des plans d'action à mettre en œuvre en liaison avec les fournisseurs pour réduire leurs risques, améliorer leur compétitivité et sécuriser les approvisionnements de façon durable.

Risques matières premières

Facteurs de risques

Les risques identifiés concernent :

- les restrictions potentielles d'approvisionnement en matières premières pour des raisons liées à un déséquilibre offre/demande (logique de marché), à un problème de *sourcing* ou à des raisons géopolitiques ;
- les prix des matières, dont les variations peuvent être importantes et soudaines, sans garantie de pouvoir répercuter les hausses dans les prix de vente des véhicules.

Dispositifs et principe de gestion

Certaines matières premières consommées par l'industrie automobile sont considérées comme stratégiques, car susceptibles d'impacter notablement les conditions de production en cas de restriction d'approvisionnement. Afin d'alimenter les instances internes de pilotage à cet égard, un domaine d'expertise stratégique « Stratégie Énergie et Matières Premières » a été mis en place par le Groupe en 2010.

Le Groupe Renault a, en particulier, développé une méthodologie permettant d'objectiver la criticité des matières premières en fonction :

- des risques sur l'évolution du prix :

  Pour permettre de garantir la stabilité des prix sur son exercice budgétaire, Renault met en œuvre plusieurs leviers. Le premier consiste à contractualiser des prix d'achats à prix fixes sur des périodes couvrant plusieurs mois, sur les matières non indexées sur les marchés financiers. Le second levier est d'effectuer des opérations de couverture de risques sur les matières indexées.

  Afin de suivre au plus près les évolutions des cours des matières premières et d'examiner les tendances à venir, un comité ad hoc, commun à l'Alliance – *Raw Materials and Currencies Committee* (RMCC) assure la définition des lignes directrices à prendre en référence.

  Par ailleurs, un *Raw Materials Operational Committee* traite plus spécifiquement les problématiques opérationnelles des achats de matières premières destinés à Renault ;
- des risques sur l'approvisionnement et de l'impact pour Renault au regard de sa stratégie produit :

  Pour hiérarchiser ces risques en nature et en ampleur, l'évaluation porte sur des critères objectifs, comme, par exemple, les scénarios d'offre et

demande des matières concernées, le nombre et l'exposition d'acteurs qui les produisent, la capacité de Renault à les recycler, à les substituer le cas échéant. Cette matrice de criticité a permis d'identifier les matières sur lesquelles Renault est exposé et de préparer en amont des stratégies de sécurisation des ressources.

Le Groupe est en effet un acteur reconnu pour son engagement dans le développement de filières de recyclage de matières issues de la déconstruction des véhicules hors d'usage. L'ensemble de ces opérations contribue à sécuriser les approvisionnements de matières du Groupe (polypropylène recyclé, aluminium, cuivre, platine, palladium, rhodium...). Elles sont portées par Renault Environnement au travers notamment de sa filiale Indra (joint-venture avec Suez Environnement) : collecte et traitement de pièces et matières, via ses filiales Gaia (secteur automobile) et BCM (déchets métalliques), partenariats innovants...

L'expertise développée par Renault sur la méthodologie d'analyse de criticité est devenue une référence. Le Groupe reste fortement impliqué dans les initiatives nationales et internationales associées, notamment par le biais de comités transverses « filière » aux côtés des autorités publiques. Cela permet d'engager une approche globale de maîtrise du risque, basée sur l'anticipation, avec le soutien des pouvoirs publics sur les axes prioritaires d'actions à engager.

Risques liés à la *supply chain* amont et à la fabrication

Facteurs de risques

Le Groupe est exposé de manière jugée significative aux risques de défaillance de la chaîne d'approvisionnement de ses sites de production, pouvant conduire à des interruptions de fabrication et, en dernier ressort, de livraison de véhicules.

Les inducteurs principaux de ces risques sont soit internes – en raison notamment de l'interdépendance sous-jacente au maillage industriel du Groupe – soit externes (production de sites fournisseurs insuffisante voire interrompue, défaillance du dispositif d'approvisionnement ou de transport), et peuvent eux-mêmes résulter de la survenance d'événements (événements naturels, accidents industriels, conflits sociaux, etc.) ou d'une inadéquation des capacités disponibles.

Principes et dispositif de gestion

Prévention

La mise en œuvre de la prévention des risques liés à la rupture de la chaîne d'approvisionnement est sous la responsabilité des équipes spécialistes de la *Supply Chain* de l'Alliance. Ces dernières s'appuient sur des dispositifs de dimensionnement, de planification et de gestion anticipative des capacités de production (usines du Groupe, plates-formes logistiques, sites fournisseurs critiques) et de transport, intégrant en permanence la visibilité du Groupe sur la demande commerciale et son évolution prévisionnelle, et priorisant les pièces et véhicules les plus stratégiques afin de garantir la performance industrielle et commerciale du Groupe.

Par ailleurs, une animation régulière de la fiabilité des fournisseurs, assortie d'audits et missions de sécurisation, est réalisée en partenariat avec la Direction de la qualité *supply chain* ; également, une unité « Sécurisation des approvisionnements » anime, avec la Direction des achats et les usines, la sécurisation des fournisseurs à risque, notamment via la mise en place de stocks stratégiques éventuels.

Enfin, les *process* et outils informatiques sont en cours de renforcement et de déploiement dans les différentes entités du Groupe. Le développement d'outils digitaux avancés de *Risk Sensing* et *Risk Mitigation* est notamment prévu, dans le cadre du programme de transformation digitale de la fonction *supply chain*.

Protection

Le dispositif de protection s'appuie :

- d'une part, sur des plans de continuité d'activité et des plans d'action spécifiques en cas de détection d'un risque par un des acteurs de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, transporteurs, sites industriels) ;
- d'autre part, sur la couverture des principaux risques par des programmes d'assurance spécifiques (évoqués par ailleurs dans ce chapitre).

Risques liés à la distribution

Facteurs de risques

La santé financière des réseaux de concessionnaires indépendants, distributeurs des véhicules neufs et des pièces de rechange du Groupe, représente un enjeu important dans le cadre de la stratégie commerciale du Groupe. La défaillance de concessionnaires peut avoir ainsi un impact significatif sur les ventes, au niveau des pays et des Régions.

Principes et dispositif de gestion

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et RCI Banque, dans les pays où cette dernière est présente. Un système de cotation des concessionnaires permet de prévenir et de limiter les risques de défaillances.

Dans les autres pays, un dispositif de contrôle du crédit est mis en place par Renault. Une animation de la productivité du réseau est également mise en œuvre par les filiales afin de gérer proactivement ce risque.

Des Comités des risques mensuels sont organisés dans les pays, avec RCI Banque, et un Comité de supervision des risques est tenu au siège, si le niveau de risque justifie une surveillance accrue, sur la base d'un *reporting* périodique de la santé financière du réseau et des créances.

Le risque de défaut de paiement est transféré à RCI Banque dans les zones géographiques où RCI dispose de structures ad hoc pour porter le risque sur le réseau et sur les clients particuliers. Si ce risque ne peut être repris par RCI Banque, le Groupe le supporte en direct ou transfère tout ou partie du risque à des établissements bancaires locaux.

La structure de *Credit Management* a mis en place un *reporting* et des indicateurs de suivi des créances clients de l'Automobile.

Ces outils permettent d'améliorer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion du risque client et la qualité du portefeuille.

Couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance

La couverture des risques opérationnels dans le Groupe Renault est structurée autour de deux axes :

- le transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des risques de forte amplitude et de fréquence rare ;
- la conservation des risques courants statistiquement connus et financièrement prévisibles, sauf lorsqu'il existe une obligation d'assurance.

La Direction des assurances négocie et place directement auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue ces programmes à vocation mondiale. La Direction des assurances collabore activement à la détermination de la politique de prévention et de protection du Groupe.

Elle a ainsi promu, à titre d'illustration, le renforcement des protections de parcs de stockage de véhicules exposés aux événements naturels tels que tempête et grêle, par des moyens appropriés comme des filets ou des toitures en panneaux photovoltaïques. La politique de prévention des risques liée à la fabrication est, par ailleurs, décrite dans le chapitre *Accidents industriels*.

De fait, la nature et la portée des garanties sont déterminées sur la base d'une analyse préalable des risques effectuée auprès des structures opérationnelles. Il en est ainsi pour la couverture des risques suivants :

- le « transport et le stockage de véhicules sur parcs » : l'Alliance achète une capacité de 295 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 100 000 euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs et de 45 000 euros par sinistre de transport terrestre ;
- les « dommages aux biens et les pertes d'exploitation » : l'Alliance achète une capacité de 2,25 milliards d'euros par sinistre (1,75 milliard pour 2016) avec des sous-limites pour certaines garanties, en particulier les événements naturels et les bris de machine (les pertes d'exploitation consécutives sont mesurées à l'échelle des activités du Groupe). La franchise pour les activités industrielles du Groupe peut atteindre 5 millions d'euros par sinistre ; Mitsubishi a intégré le programme Alliance en avril 2017 ;
- la « responsabilité civile » : le Groupe achète une capacité de 260 millions d'euros afin de couvrir la responsabilité civile générale, la responsabilité civile liée aux produits et aux opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de Renault Retail Group ; par ailleurs une couverture spécifique de Responsabilité Civile atteinte à l'environnement d'un montant de 30 millions d'euros a été mise en place.

Ces programmes mondiaux sont partiellement réassurés par les assureurs de Renault auprès de *Motor Reinsurance Company* (MRC), société captive de réassurance détenue à 100 % par le Groupe. Renault a en effet choisi comme politique d'assumer à travers sa captive de réassurance les risques de fréquence, c'est-à-dire ceux dont la survenance est statistiquement prédictible, et de ne faire porter aux assureurs que les risques de faible fréquence mais dont l'impact économique est tel qu'il mérite d'être mutualisé sur le marché de l'assurance. Cette politique a permis de limiter l'augmentation de coût des prestations d'assurances auprès de tiers dans un contexte de tension notamment sur les risques Catastrophes Naturelles.

MRC intervient pour l'essentiel comme suit :

- « transport et stockage de véhicules sur parcs » : MRC intervient jusqu'à 15 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 25 millions d'euros ;
- « dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 15 millions d'euros par événement et dans la limite annuelle d'engagement de 15 millions d'euros ;
- « responsabilité civile » : dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros.

Par ailleurs MRC fournit une garantie de perte sur les contrats de prévoyance des collaborateurs du Groupe à hauteur de 7,5 millions d'euros par an.

Enfin certains risques tels que la « garantie constructeur » et les campagnes de rappel ne font pas l'objet d'une couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention et la volonté de responsabiliser chaque entité sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise et de rétention.

(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2017 en millions d'euros.

1.6.1.3 Risques liés aux fonctions transversales

Risques financiers

Risques de liquidité

Facteurs de risques

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement. Pour cela, elle emprunte de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer sa liquidité, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.

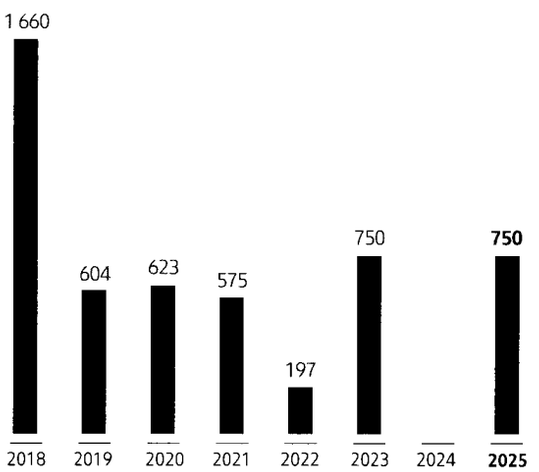
Principes et dispositif de gestion

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou sous la forme de financements auprès d'organismes publics ou parapublics.

Pour ce faire, Renault dispose d'un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros, d'un programme d'émission sur le marché japonais *Shelf Registration* d'un montant de 200 milliards de yens, et d'un programme de NEU CP avec un plafond de 1,5 milliard d'euros. La documentation contractuelle de ces financements, y compris les financements bancaires, ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché *(pari passu, negative pledge, cross default)*.

Un échéancier des passifs financiers pour l'Automobile est présenté en note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés.

● RENAULT – ÉCHÉANCIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES, BANCAIRES ET ASSIMILÉS DE L'AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) AU 31 DÉCEMBRE 2017 (1)



Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2017, ils constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile (cf. note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés).

Leur documentation contractuelle ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois (cf. note 25-B1).

RATING DE RENAULT

Agence	Notation	Perspective	Révision	Notation précédente
Moody's	Baa3/P-3	Positive	15/01/2018	Baa3/P-3 perspective Stable
S&P	BBB/A-2	Stable	17/11/2017	BBB-/A-3 Positive
Fitch	BBB/NR	Stable	28/11/2017	BBB-/NR Positive
R&I	BBB+	Positive	21/11/2016	BBB+/Stable
JCR	A-	Stable	09/12/2011	BBB+/-

Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

Risques de change

Facteurs de risques

L'Automobile est exposée au risque de variation des parités de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ce risque est suivi ou centralisé au niveau de la Direction des financements et de la trésorerie de l'Automobile.

Principes et dispositif de gestion

Les opérations de change sont exécutées par Renault Finance sur les devises négociables sur les marchés internationaux.

Les fluctuations des parités peuvent impacter six agrégats financiers du Groupe (cf. note 25-B2 de l'annexe aux comptes consolidés) :

- la marge opérationnelle ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- le résultat financier ;
- la part dans le résultat des entreprises associées ;
- les capitaux propres ;
- l'endettement financier net.

La **marge opérationnelle** : la principale exposition au risque de change de l'Automobile est celle liée à la marge opérationnelle, sujette à des variations en lien avec l'évolution des cours de change sur les flux opérationnels. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2017, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact de -46 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

RENAULT – FLUX OPÉRATIONNELS ANNUELS NETS DE L'AUTOMOBILE EN DEVISES AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET IMPACTS SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE

L'exposition principale en 2017 portait sur la livre sterling pour une sensibilité d'environ -13 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Les 10 principales expositions en valeur absolue et leurs sensibilités sont présentées ci-dessous, en millions d'euros :

	Devise	Flux opérationnels annuels nets	Impact de l'appréciation de l'euro de 1 %
Livre sterling	GBP	1 359	(13)
Peso argentin	ARS	1 059	(10)
Dollar US	USD	951	(9)
Rouble russe	RUB	839	(8)
Zloty polonais	PLN	707	(7)
Dinar algérien	DZD	612	(6)
Livre turque	TRY	(562)	6
Leu roumain	RON	(733)	7
Yen japonais	JPY	(803)	8
Won coréen	KRW	(977)	10

Le besoin en fonds de roulement : comme pour la marge opérationnelle, le BFR est sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

Le résultat financier : le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser le risque de change impactant le résultat financier. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

Le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en partie sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en général par Renault SA en monnaie locale. Les flux de financement en devises étrangères, lorsqu'ils sont assurés par Renault, font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement raisonnable par Renault, la filiale fait appel à des sources de financements externes, sous le contrôle de la Trésorerie centrale. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes, qui ne dépassent pas quelques dizaines de millions d'euros, de sorte qu'elle ne puisse avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

La part dans le résultat des entreprises associées : sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2017, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen aurait entraîné une diminution de 28 millions d'euros de la contribution de Nissan.

Cet effet correspond uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la conversion de la contribution de Nissan aux comptes consolidés du Groupe Renault, il ne reflète pas l'impact inhérent à une variation de l'euro dans les comptes propres de Nissan qui exerce des activités plus ou moins importantes en zone euro que Renault ne contrôle pas.

Les capitaux propres : les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique (cf. note 12-H de l'annexe aux comptes consolidés).

L'endettement financier net : comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yen, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une diminution de 13 millions d'euros de l'endettement financier net de l'Automobile. Par ailleurs, l'endettement financier net de l'Automobile peut être impacté par les variations de taux de change sur les actifs et passifs financiers de filiales libellés dans leur monnaie patrimoniale.

(Une analyse de la sensibilité des instruments financiers au risque de change est présentée dans la note 25-B-2 de l'annexe aux comptes consolidés.)

Risques de taux

Facteurs de risques

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des dettes et des placements financiers et de leurs conditions de rémunération (taux fixe, taux variable). *(Le détail et la nature des dettes figurent dans la note 23 de l'annexe aux comptes consolidés).*

Principes et dispositif de gestion

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe, la constitution des réserves de liquidité, généralement à taux variable. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro et que le ratio de couverture des actifs à taux variable par les passifs à taux variable reste stable.

Les financements en yen affectés à la couverture de la situation nette de Nissan sont réalisés à taux fixe.

L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA. Elle est alors placée principalement sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risque strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats du Groupe.

(Une analyse de la sensibilité au risque de taux est présentée en note 25 B-3 de l'annexe aux comptes consolidés.)

ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) PAR MATURITÉ ET TYPE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017 (HORS TP RENAULT)

(en millions d'euros)		Moins de 1 an	Plus de 1 an	Total
	Taux fixe	273	0	273
	Taux variable	12 351	0	12 351
ACTIFS FINANCIERS		**12 624**	**0**	**12 624**
	Taux fixe	2 207	3 382	5 589
	Taux variable	1 846	374	2 220
PASSIFS FINANCIERS AVANT COUVERTURES		**4 053**	**3 756**	**7 809**
	Taux fixe/variable	419	228	647
	Taux variable/fixe	6	175	181
COUVERTURES		**425**	**403**	**828**
	Taux fixe	1 794	3 329	5 123
	Taux variable	2 259	427	2 686
PASSIFS FINANCIERS APRÈS COUVERTURES		**4 053**	**3 756**	**7 809**

Risques de contrepartie

Facteurs de risques

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Principes et dispositif de gestion

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée et s'appuie sur un système de notation interne qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du Groupe exposées au risque de contrepartie. Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites par contreparties selon des procédures précises.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique.

En 2017, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Risques qualité

Facteurs de risque

Crises qualité ou sécurité générale du produit, qualité des produits et services – ou satisfaction client – insuffisamment compétitive.

Principes et dispositif de gestion

Pour maîtriser les risques liés à la qualité ou à l'intégrité physique des acteurs de la route, à commencer par les utilisateurs de ses produits et services, le Groupe a mis en place, en complément des dispositifs d'assurance qualité, une organisation et des activités dites de sûreté de fonctionnement et de sécurité générale du produit. Ces activités sont de plusieurs natures :

- analyse des risques dès la phase de conception avec l'utilisation d'un panel d'outils dont, par exemple, l'Analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité (AMDEC) et/ou l'arbre de défaillances ;
- conception « sûre » avec la mise en place de barrières de sécurité (*safety concepts* : diagnostics, corrélation d'informations, redondances...). À noter sur ce point l'application de la norme ISO 26262 « Sécurité fonctionnelle des systèmes électriques et électronique », norme qui constitue aujourd'hui la référence méthodologique en matière de sécurité fonctionnelle des systèmes automobiles ;
- constitution de dossiers de sécurité, justifiant certaines solutions notamment pour les enjeux sécuritaires ou liés à l'innovation ;
- actions de convergence de la conformité en usine ;
- information du client à travers la notice d'utilisation et de *warnings* dans le véhicule.

En complément, le Groupe a mis en place un système de surveillance du marché qui lui permet de connaître très rapidement les sources des insatisfactions clients, en matière de qualité, et d'agir en conséquence, à travers, par exemple, un processus de rappel pour la correction des problématiques qualité dont, prioritairement, celles qui pourraient avoir des conséquences potentiellement sécuritaires.

Il est enfin précisé, de manière plus générale, que le plan de moyen terme, *Drive the Future*, intègre un renforcement des dispositifs et processus d'assurance qualité, anticipatifs et préventifs, mis en œuvre dans le développement des produits et services du Groupe, afin d'en accroître la performance et la robustesse.

Risques ressources humaines

Facteurs de risques

Atteinte à la santé, sécurité, intégrité des collaborateurs.

Principes et dispositif de gestion

Dans le cadre de ses activités (ingénierie, fabrication, vente et après-vente), le Groupe Renault s'est engagé à identifier et à prévenir les risques hygiène et sécurité liés au travail.

Lignes directrices :

- une Direction hygiène, sécurité et environnement (HSE), créée en 2016 ;
- un seul système de management de la santé et de la sécurité pour l'ensemble du Groupe Renault ;
- 10 règles de sécurité obligatoires mises en place sur tous les sites ;
- un solide programme de *coaching* et d'audit santé et sécurité afin d'épauler tous les sites Renault ;
- des indicateurs clés de performance axés sur les priorités en matière de santé et de sécurité et partagés à tous les niveaux.

Une Direction HSE dédiée est missionnée pour soutenir tous les sites dans la mise en œuvre de la Politique *corporate* Santé & Sécurité et s'appuie sur l'animation d'un réseau international de professionnels et d'experts Santé & Sécurité.

L'implication du management à tous les niveaux et son soutien dans la réalisation des actions Santé & Sécurité assurent une dynamique à la démarche.

Tous les sites mettent en place les 10 règles de sécurité obligatoires qui se déclinent en 74 exigences principales. Le respect de ces règles est régulièrement contrôlé via la réalisation d'audits et les sites bénéficient d'un *coaching* et d'un soutien appropriés afin d'appliquer une démarche d'amélioration continue.

L'ensemble des sites, toutes activités confondues, s'attachent à mettre en œuvre les 10 règles de sécurité obligatoires afin de réduire et de supprimer les risques d'accident. L'objectif commun de l'entreprise est que toute personne impactée par ses activités rentre chez elle saine et sauve.

Risques liés au traitement des données

Facteurs de risques

La conduite des activités du Groupe dépend en permanence du bon fonctionnement de son informatique. Les principaux risques qui pourraient impacter défavorablement l'informatique du Groupe sont liés à :

- des incidents pouvant affecter la continuité de service du *datacenter* abritant en particulier les serveurs et applications ;
- la « cybercriminalité » : attaques informatiques globales ou ciblant les intérêts du Groupe ou par effet de bord les intérêts nationaux. Ces attaques peuvent viser à accéder à des données sensibles, à les voler ou à les altérer (informations confidentielles ou à caractère personnel), à bloquer des services voire globalement le réseau intranet du Groupe ;
- à la non-conformité à des pratiques ou à des standards informatiques exigés par des législations, des autorités externes ou des contrats passés avec les fournisseurs.

Ces risques peuvent avoir des impacts financiers importants liés à des pénalités ou à l'arrêt des activités. Ils peuvent, également, avoir des impacts sur la confiance vis-à-vis du Groupe et de ses marques et/ou entraîner une perte d'avantage concurrentiel.

Principes et dispositif de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment :

- **sur le plan opérationnel :**
  - par le déploiement de la Politique de Maîtrise de l'Information du Groupe et par l'enrichissement continu du processus de définition des exigences de sécurité en fonction du niveau de criticité des applications et données manipulées,
  - par l'animation d'un réseau mondial de spécialistes de la sécurité informatique, en charge de déployer la Politique de Sécurité des Systèmes d'information du Groupe et de transversaliser les bonnes pratiques,
  - par la mise à niveau régulière de la protection du réseau informatique du Groupe, dont l'accès permet l'usage de ressources par les fournisseurs, les partenaires, le réseau de distribution, mais aussi par des entités installées dans les pays d'implantation du Groupe,
  - par des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la Direction informatique Renault, la Direction de la protection et de la prévention, la Direction de l'audit interne et la Direction du contrôle interne,
  - par des actions de sensibilisation des collaborateurs et des partenaires ;
- **sur le plan organisationnel et de la gouvernance :**
  - par un Comité des risques informatiques présidé par le membre du Comité exécutif du Groupe (CEG) en charge du risque informatique, et piloté par le Département sécurité informatique du Groupe,
  - par des Comités de gouvernance pilotés par le Département sécurité informatique du Groupe et qui vérifient, sur le plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément à la Politique Sécurité des Systèmes d'Information et aux bonnes pratiques.

Compte tenu des grandes orientations du Groupe, de sa digitalisation et de l'évolution des menaces, les actions majeures d'optimisation de la maîtrise des risques sont actuellement orientées selon les axes suivants :

- le renforcement de la protection de nos frontières numériques, de nos systèmes et nos données sensibles, qu'elles soient dans notre intranet ou hébergées dans le *cloud* chez des partenaires et/ou fournisseurs ;
- le monitoring renforcé de l'intranet du Groupe ;
- la prise en compte des nouvelles exigences du règlement général sur la protection des données personnelles applicable en Europe à partir de mai 2018 ; le Groupe s'est également impliqué dans les travaux menés par la CNIL qui ont abouti à la publication en octobre 2017 du pack de conformité « véhicules connectés » ;
- la mise en œuvre d'une politique de « records management », pour renforcer la conservation sélective et sécurisée des documents, en particulier numériques, engageant les intérêts du Groupe sur le moyen et le long termes ;
- la constitution d'un domaine d'expertise stratégique couvrant la cybersécurité du véhicule connecté et son implication dans des travaux de normalisation et de recherche menés au niveau international ;
- le renforcement de la couverture assurantielle relative à la cybersécurité.

Risques juridiques

Facteurs de risques

Le Groupe Renault est exposé à quatre principaux risques de nature juridique :

- **Évolutions légales et réglementaires**

De par son activité internationale, Renault est soumis à de nombreuses législations et réglementations, qui sont complexes et dynamiques, notamment dans les domaines de l'automobile, de l'environnement, de la concurrence, du droit du travail.

Malgré la veille effectuée par Renault, un changement de législation ou de réglementation ayant un effet significatif sur la situation financière, les activités ou les résultats du Groupe ne peut pas être écarté. En outre, des changements dans l'application ou l'interprétation des lois et réglementations existantes par les administrations ou par les tribunaux sont également susceptibles d'intervenir à tout moment.

- **Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels**

Les risques avérés consécutifs au non-respect d'engagements contractuels sont, le cas échéant, décrits dans la section relative aux litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et arbitrages.

Renault n'a pas connaissance d'autres risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

- **Litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires, arbitrages**

Dans le cadre normal de ses activités en France et à l'international, Renault est impliquée dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires et arbitrales.

Au cours des 12 derniers mois et à la connaissance de Renault, il n'y a eu aucun litige, aucune procédure gouvernementale ou judiciaire autre que celle décrite ci-dessous ni aucun arbitrage en cours ou susceptible d'avoir lieu, pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats.

Il convient, en effet, de noter qu'en parallèle des travaux de la commission technique indépendante (commission « Royal »), la DGCCRF a procédé à une enquête concernant l'industrie automobile. Cette enquête a porté sur les pratiques en matière d'émission d'oxyde d'azote (NO_x) concernant une douzaine de constructeurs automobiles commercialisant des véhicules diesel en France, dont Renault. La DGCCRF a décidé de transmettre les conclusions de son enquête au ministère public qui a ouvert le 12 janvier 2017 une information judiciaire à l'encontre de Renault pour *« tromperie sur les qualités substantielles et les contrôles effectués avec cette circonstance que les faits ont eu pour conséquence de rendre la marchandise dangereuse pour la santé de l'homme ou de l'animal »*.

Renault conteste l'existence de toute infraction et entend justifier de son respect des réglementations nationale et européenne dans le cadre de cette information judiciaire. Par ailleurs Renault, qui n'est à ce stade pas partie à la procédure, n'est donc pas en mesure d'évaluer l'impact éventuel de cette procédure en cours sur le Groupe.

- **Propriété intellectuelle**

Renault exploite de nombreux brevets, marques, dessins et modèles. Renault dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 1.4), dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers. Le Groupe est également amené à utiliser des brevets détenus par des tiers, dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers. À ce titre, Renault est exposé à différents risques en matière de propriété intellectuelle.

La performance du Groupe Renault dépend notamment de la solidité du cadre juridique protégeant les brevets et autres droits de propriété intellectuelle. Ainsi, Renault ne peut pas garantir que ses droits de propriété intellectuelle ne seront pas détournés ou contestés par des tiers. De tels détournements ou contestations pourraient avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et l'image du Groupe.

Principes et dispositifs de gestion

Concernant les évolutions légales et réglementaires, Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Renault participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile, afin d'anticiper les évolutions et de garantir la conformité du Groupe aux lois et règlements.

Concernant les litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et les arbitrages, chaque événement fait l'objet d'une revue régulière, notamment lors de l'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés (cf. note 20 A *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, d'une manière générale, un contrôle interne des risques juridiques est organisé autour de trois principes directeurs :

- l'animation de la fonction juridique dans le Groupe, qui est organisée autour d'une fonction centrale et de collaborateurs au sein des principaux pays dans lesquels le Groupe est présent. Le rattachement de ces collaborateurs est hiérarchique et/ou fonctionnel ;
- une attitude proactive des différents collaborateurs de la fonction juridique dans l'identification en amont des risques juridiques et l'adaptation des procédures associées (consultations de conseils, information de la fonction juridique en central...) ;
- une veille réglementaire réalisée par le Groupe Renault en lien avec les différents pays concernés.

1.6.2 Facteurs de risques pour le groupe AVTOVAZ

Les principaux facteurs de risques identifiés par les équipes du groupe AVTOVAZ sont présentés ci-après, selon une typologie qui reste spécifique à ce stade.

Une description plus détaillée de ces facteurs de risque, incluant en particulier les plans de traitement associés, figure par ailleurs dans le Rapport annuel du groupe AVTOVAZ.

Risques opérationnels

- Risques liés aux achats.
- Risques liés à la fabrication (qualité, accidents industriels, catastrophes naturelles...).
- Risques liés à la commercialisation de véhicules, pièces détachées et accessoires (chiffres d'affaires, défaillance clients...).

Risques financiers

- Risques de liquidité.
- Risques de taux de change.
- Risques de taux d'intérêt.

Risques liés à la loi

- Risques liés à la législation fiscale.
- Risques liés aux réglementations douanières.

Enfin, il est souligné que le groupe AVTOVAZ a mis en place et déploie une politique de couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance, en conformité avec le cadre légal russe et en synergie avec les programmes d'assurance Alliance pertinents.

1.6.3 Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA)

Comme rappelé dans le chapitre 1.5.1.2, le secteur opérationnel « Financement des ventes » (RCI Banque) a son propre dispositif de gestion des risques conformément à la réglementation bancaire et des assurances. Au titre de la réglementation bancaire, RCI Banque est soumise à la surveillance de la Banque centrale européenne sur base consolidée depuis le 1er janvier 2016.

1.6.3.1 Risques liés à l'environnement de l'entreprise

Risques liés à l'implantation géographique

Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est présent dans plusieurs pays. À ce titre, il est confronté à des risques associés aux activités menées à l'échelle internationale. Ces risques incluent notamment une instabilité économique et financière et des changements dans les politiques gouvernementales, sociales et des banques centrales. Les résultats futurs de RCI Banque peuvent être négativement affectés par un de ces facteurs.

Principes et dispositifs de gestion

Les choix géographiques d'implantations du groupe RCI Banque sont déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en accompagnement des constructeurs, et tiennent compte des risques d'instabilité qui sont intégrés dans une approche globale.

Le périmètre de la politique financière s'étend à l'ensemble des filiales financières consolidées du groupe RCI Banque, y compris les filiales dont le refinancement n'est pas centralisé.

Le refinancement des filiales situées dans un pays hors zone euro dont le risque de transfert et convertibilité est jugé matériel par RCI Banque (notamment au Brésil et en Argentine) est généralement réalisé localement afin de limiter tout risque « transfrontalier » ou fait l'objet d'une assurance spécifique (par exemple en Russie).

Risques liés à la conjoncture économique

Facteurs de risques

Le risque de crédit de RCI Banque est tributaire de facteurs économiques, notamment le taux de croissance, le taux de chômage et le revenu disponible des ménages dans les pays où le groupe RCI est présent.

Principes et dispositifs de gestion

Dans un environnement économique complexe, RCI Banque met en place des systèmes et procédures répondant aux obligations légales et réglementaires correspondant à son statut bancaire et permettant d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés à ses activités, en renforçant ses dispositifs de gestion et de contrôle.

Risques liés à l'environnement réglementaire

Facteurs de risques

Des mesures réglementaires peuvent affecter négativement RCI Banque et l'environnement économique dans lequel le groupe RCI Banque opère.

Principes et dispositifs de gestion

Le groupe RCI Banque dispose de procédures permettant d'appréhender globalement les évolutions réglementaires par rapport à l'ensemble de ses activités et d'assurer la conformité du groupe aux textes détaillant les exigences des différents régulateurs.

1.6.3.2 Risques opérationnels transversaux au Financement des ventes

RCI Banque est exposé à des risques de pertes découlant soit d'événements extérieurs, soit d'inadéquations et défaillances de ses processus, son personnel ou ses systèmes internes. Le risque opérationnel auquel RCI Banque est exposé inclut notamment les risques liés à des événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort impact tel que le risque d'interruption des activités en raison d'indisponibilité de locaux, de collaborateurs ou de systèmes d'information.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque dispose d'un outil de gestion des procédures, d'un système de délégations interne, de principes de séparation des tâches et d'une cartographie des risques opérationnels.

Les risques opérationnels sont évalués annuellement par les propriétaires de processus de l'ensemble des entités du groupe et contrôlés à trois niveaux :

- 1er niveau : les managers réalisent un contrôle régulier de la conformité des opérations aux procédures ;
- 2e niveau : les équipes du contrôle interne vérifient le niveau de conformité et la pertinence des contrôles opérationnels ;
- 3e niveau : l'audit interne assure un contrôle périodique des risques les plus critiques.

La diffusion d'une culture risques au sein du groupe participe à la maîtrise de ces risques.

Nous vous présentons trois familles de risques ci-après : risques juridiques et contractuels, risques fiscaux et risques informatiques.

Risques juridiques et contractuels

Facteurs de risques

Toute évolution de la législation impactant la distribution du crédit, de l'assurance et de services connexes sur le lieu de vente ou par d'autres canaux comme toutes les évolutions réglementaires concernant l'activité bancaire et d'assurance peuvent influencer l'activité du groupe RCI Banque.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque met en œuvre des analyses juridiques sur les nouveaux produits distribués et un suivi régulier des réglementations auxquelles elle est soumise afin d'assurer la conformité.

Risques fiscaux

Facteurs de risques

Par son exposition internationale, RCI Banque est soumise à de nombreuses législations fiscales nationales, susceptibles de modifications qui pourraient avoir un effet sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque a mis en place un dispositif de veille fiscale et de suivi des thèmes fiscaux concernant son activité.

Risques informatiques

Facteurs de risques

L'activité du groupe RCI Banque dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique.

L'informatique RCI Banque contribue par sa gouvernance, sa politique de sécurité, ses architectures techniques, ses processus et sa maîtrise des sous-traitances à lutter contre les risques informatiques (risques sur les infrastructures, gestion des changements, intégrité des données, cybercriminalité...).

Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment par :

- l'intégration du pilotage des risques informatiques dans le dispositif global de pilotage et maîtrise des risques RCI à tous les niveaux de l'Entreprise ;
- le niveau de protection du réseau informatique au niveau du groupe ;
- l'animation, le suivi et la gestion au quotidien de la « Politique de Maîtrise de l'Information » groupe ;
- des actions de sensibilisation et formations à la sécurité pour tout le personnel (*e-learning*, communications...) ;
- les actions, le support et les contrôles effectués par le Département Risques, Conformité et Sécurité SI RCI, qui s'appuie sur un réseau de Correspondants Sécurité Informatique au niveau de chaque DSI filiale, ainsi que sur un réseau de contrôleurs internes ;
- une politique de sécurité SI groupe (PSSI), intégrant les exigences réglementaires (bancaires, données personnelles, etc.), une démarche de pilotage global et une adaptation permanente de la sécurité SI (SMSI) ;
- une politique de tests d'intrusion et de surveillance de plus en plus exigeante ;
- un dispositif de gestion du Plan de reprise d'activité (PRA) en place et des tests réguliers de ce dispositif.

1.6.3.3 Risques de crédit

Facteurs de risques

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score et, à chaque fois que l'information est disponible, des bases de données externes pour évaluer la capacité des clients particuliers et entreprises à faire face à leurs engagements. Un système de notation interne est également utilisé pour évaluer les prêts aux concessionnaires. RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique.

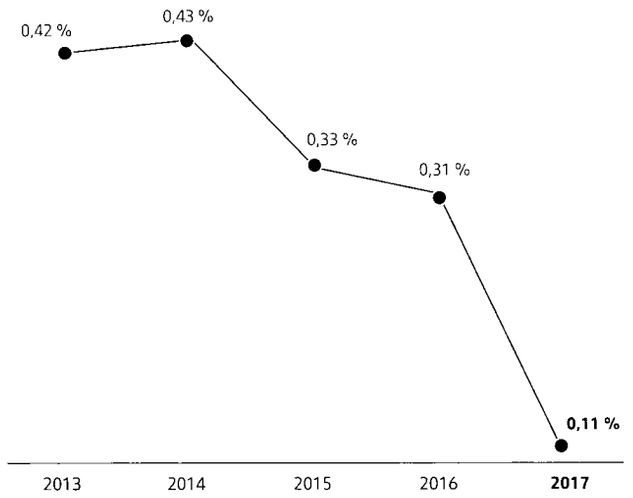
Le groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elles s'appliquent et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

Gestion des risques sur la clientèle

La politique de prévention des risques de crédit sur la clientèle vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays et chacun de ses marchés principaux (clientèle véhicule neuf et véhicule d'occasion pour les particuliers, et clientèle entreprises). La politique d'acceptation est ajustée et les outils (scores et autres règles) optimisés régulièrement dans ce but. Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait également l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées. La résiliation contractuelle peut ainsi être accélérée face au risque que la créance ne devienne irrécouvrable à très court terme.

● **COÛT DU RISQUE SUR ACTIFS PRODUCTIFS MOYENS**

(y compris risque pays)



NB : Pertes constatées ou provisionnées sur l'exercice du fait du défaut de paiement des emprunteurs rapportées à l'encours moyen sur l'ensemble du portefeuille.

Politique d'octroi

Sur le périmètre clientèle, les clients faisant une demande de financement sont systématiquement notés. Ceci permet une première orientation du dossier dans le processus de décision. Au-delà du processus opérationnel, la politique d'acceptation est régulièrement ajustée en fonction des taux de défaut et de l'analyse de rentabilité par niveau de probabilité de défaillance et de perte en cas de défaut. Les principes de l'identification des clients et des bénéficiaires effectifs dans le cadre de la procédure de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme sont à chaque fois appliqués.

Recouvrement

Les modèles statistiques avancés utilisés dans le cadre du calcul des exigences réglementaires en capital (risques pondérés et perte attendue) permettent une réactualisation mensuelle de la probabilité de défaillance évaluée au moment de l'octroi, par intégration du comportement de paiement du client. Cette réactualisation, qui assure une bonne visibilité sur la perte attendue du portefeuille dans le cadre du « processus budget », est également un outil de plus en plus utilisé pour anticiper l'activité des plates-formes de recouvrement amiable et contentieux. Sur la base des mêmes informations clients, des « scores de recouvrement » ont été déployés sur l'Espagne, la Corée du Sud et le Brésil pour permettre de détecter les profils risqués et améliorer l'efficacité du processus.

Gestion des risques sur les réseaux de concessionnaires

La politique de prévention des risques de crédit au réseau vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays.

Au niveau de chaque filiale, la clientèle Réseaux est suivie quotidiennement au travers d'indicateurs court terme, qui, associés aux indicateurs long terme, permettent l'identification en amont de toute affaire présentant un risque de non-recouvrement partiel ou total.

En central, le département Financement Réseau établit le corpus de procédures du contrôle des risques. Les clients identifiés comme risqués sont classés en statut incidenté, pré-alerte ou alerte, et font l'objet d'une revue lors des Comités des risques au sein des filiales.

Sur le périmètre Réseaux, toutes les contreparties sont systématiquement notées. L'ensemble des pans qui composent la notation, ou la notation elle-même, est intégré dans les processus opérationnels clés d'acceptation, de gestion et de suivi de l'activité et des risques. Le provisionnement de l'activité financement des réseaux repose sur la catégorisation des contreparties, individuellement, et à partir de l'examen d'indicateurs objectifs de dépréciation.

Les probabilités de défaut et les pertes attendues issues des travaux « bâlois » pour les pays du G5 (France, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni et Italie) sont utilisées dans le dispositif de provisionnement.

1.6.3.4 Risques financiers

Risques de liquidité

Facteurs de risques

L'activité de financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès à la liquidité pourrait impliquer une réduction de son activité de financement.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité et son développement.

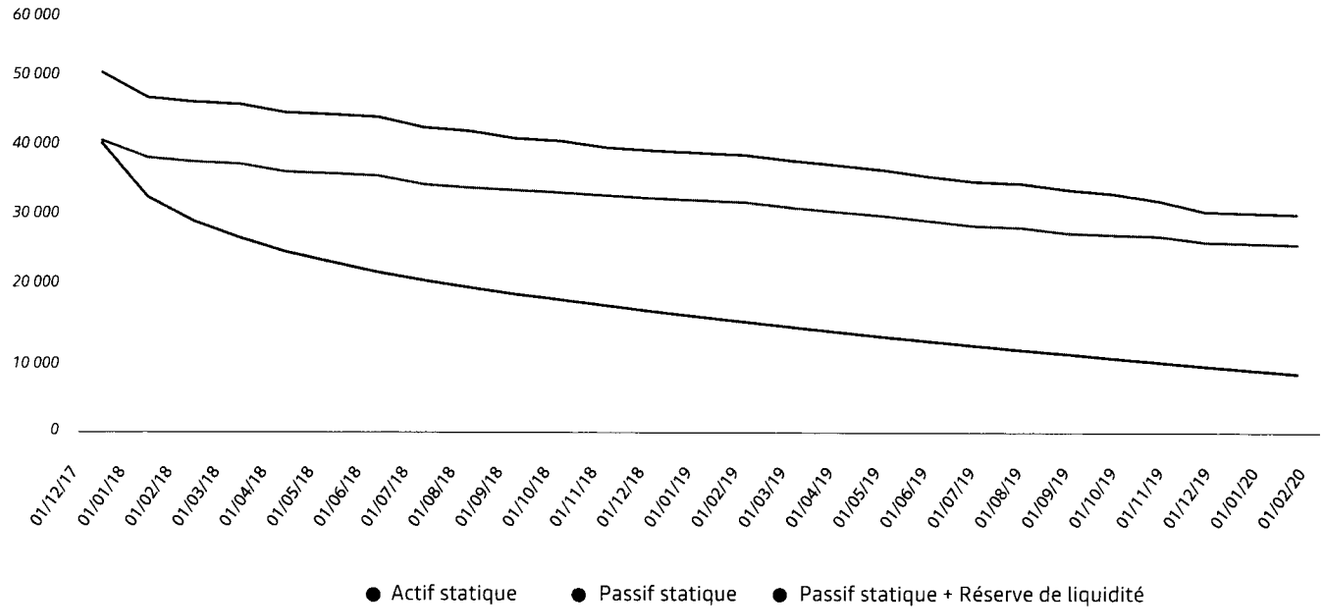
Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque est fondé sur plusieurs indicateurs ou analyses, réactualisés mensuellement sur la base des dernières prévisions d'encours et des opérations de refinancement réalisées. Les lois d'écoulement des dépôts font l'objet d'hypothèses conservatrices.

Le Groupe dispose d'indicateurs et de limites encadrant son risque de liquidité.

● POSITION DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE *

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)

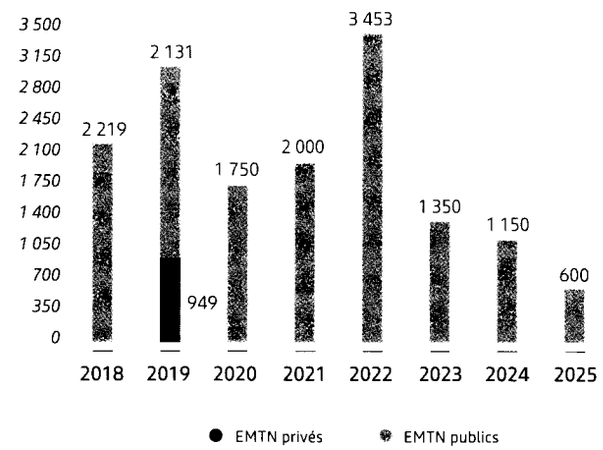


Actif statique : écoulement des actifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.
Passif statique : écoulement des passifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.

* Périmètre Europe.

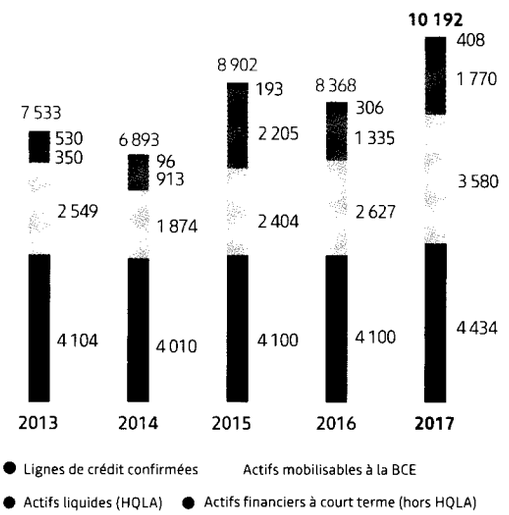
● ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)



● RÉSERVE DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE *

(en millions d'euros)



* Périmètre Europe.

RATINGS RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2017

ÉMISSIONS ET PROGRAMMES DU GROUPE RCI BANQUE

Les émissions du groupe sont réalisées par sept émetteurs : RCI Banque, Diac, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI Financial Services Korea Co. Ltd. (Corée du Sud), Banco RCI Brasil (Brésil), RCI Finance Maroc et RCI Leasing Polska (Pologne).

Émetteur	Instrument	Marché	Montant	S & P[1]	Moody's[1]	Autres[1]
RC Banque SA	Programme Euro CP	Euro	2 000 M€	A-2 (perspective stable)	P2	R&I : A-2 (perspective positive)
RC Banque SA	Programme Euro MTN	Euro	20 000 M€	BBB (perspective stable)	Baa1 (perspective positive)	R&I : BBB+ (perspective positive)
RC Banque SA	Programme NEU CP[2]	Français	4 500 M€	A-2 (perspective stable)	P2	
RC Banque SA	Programme NEU MTN[3]	Français	2 000 M€	BBB (perspective stable)	Baa1 (perspective positive)	
Diac SA	Programme NEU CP[2]	Français	1 000 M€	A-2 (perspective stable)		
Diac SA	Programme NEU MTN[3]	Français	1 500 M€	BBB (perspective stable)		
Rombo Compania Financiera SA	Programme obligataire	Argentin	3 000 MARS		Aa1 (perspective stable)	Fix Scr : AA (arg) (perspective stable)
RCI Financial Services Korea Co. Ltd.	Émissions obligataires	Sud-coréen	1 495 MKRW[4]			KR, KIS, NICE : A+
Banco RCI Brasil SA	Émissions obligataires	Brésilien	3 157 MBRL[4]		Aaa.br	
RCI Finance Maroc	Programme BSF	Marocain	1 000 MMAD			
RCI Leasing Polska	Programme obligataire	Polonais	500 MPLN			

(1) Notations au 19/02/2018.
(2) Negotiable European Commercial Paper (NEU CP), *nouvelle dénomination des Certificats de dépôts.*
(3) Negotiable European Medium-Term Note (NEU MTN), *nouvelle dénomination des Bons à moyen terme négociables.*
(4) Encours.

Par ailleurs, RCI Banque dispose (périmètre Europe) de 4,4 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 3,6 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 1,8 milliard d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant d'actifs financiers à court terme de 0,4 milliard d'euros, permettant à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure (périmètre de refinancement centralisé).

Risques de change

Facteurs de risques

RCI Banque est exposée au risque de variation des parités de change qui peut affecter négativement sa situation financière.

Principes et dispositifs de gestion

Les filiales de Financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées au risque de change. Aucune position de change n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement par RCI Banque, la salle des marchés assurant la couverture de la totalité des flux.

L'exposition résiduelle de RCI Banque sur les autres postes d'actif et passifs (ex. ICNE sur emprunts en devise) est maintenue à un niveau marginal pour RCI Banque comme pour le Groupe Renault.

Au 31 décembre 2017, la position de change consolidée du groupe RCI Banque s'établit à 8,3 millions d'euros.

Enfin, les fonds propres et les résultats annuels des filiales de RCI Banque hors zone euro sont eux-mêmes soumis aux fluctuations de change et ne font pas l'objet d'une couverture spécifique.

Risques de taux

Facteurs de risques

Les résultats d'exploitation de RCI Banque peuvent être affectés par l'évolution des taux d'intérêt du marché ou des taux servis sur les dépôts de la clientèle.

Principes et dispositifs de gestion

Le suivi du risque de taux est effectué quotidiennement : un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs permet de vérifier que chaque entité respecte les limites individuelles qui lui ont été accordées. Cette mesure de la sensibilité au risque de taux est réalisée selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque. La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 pb des taux d'intérêts sur la valeur des flux du bilan. Le dispositif permet de maintenir à faible niveau l'exposition globale du groupe ainsi que l'exposition de chaque entité.

En 2017, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le groupe (50 millions d'euros).

Risques de contrepartie

Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est exposé à des risques de contrepartie dans ses placements d'excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt, ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Principes et dispositifs de gestion

La gestion du risque de contrepartie est assurée par un dispositif de limites définies par RCI Banque, puis validée par son actionnaire dans le cadre de la consolidation des risques de contrepartie du Groupe Renault. Un suivi quotidien et une synthèse au management permettent le pilotage de ce risque.

1.6.3.5 Autres risques

Risques sur valeurs résiduelles

Facteurs de risques

La valeur résiduelle correspond à la valeur estimée du véhicule au terme de son financement. L'évolution du marché des véhicules d'occasion peut entraîner un risque pour le porteur de ces valeurs résiduelles, qui s'engage à reprendre les véhicules au terme de leur financement à un prix fixé au départ. Ce risque est principalement porté par les constructeurs ou les réseaux de concessionnaires et marginalement par RCI Banque. Dans le cas spécifique du Royaume-Uni, RCI Banque porte le risque de valeurs résiduelles sur les financements associés à un engagement de reprise du véhicule.

Principes et dispositifs de gestion

L'évolution du marché des véhicules d'occasion fait l'objet d'un suivi approfondi en lien avec la politique de gamme et de prix du constructeur afin de réduire au mieux ce risque, notamment dans les cas où RCI Banque reprend les véhicules à son propre compte. Des provisions sont constituées de façon prudente sur le portefeuille de prêts lorsque les valeurs de marché constatées sont devenues inférieures au niveau des engagements de reprise de RCI Banque.

Risques activité assurances

Facteurs de risques

Les activités d'assurance auprès de la clientèle dont le risque est porté par RCI Banque pourraient subir des pertes si les réserves étaient insuffisantes pour couvrir les sinistres constatés.

Principes et dispositifs de gestion

Au cours de l'exercice 2017 la variation des provisions techniques de nos compagnies d'assurance-vie et non-vie représente 47 millions d'euros pour 325 millions d'euros de primes brutes émises.

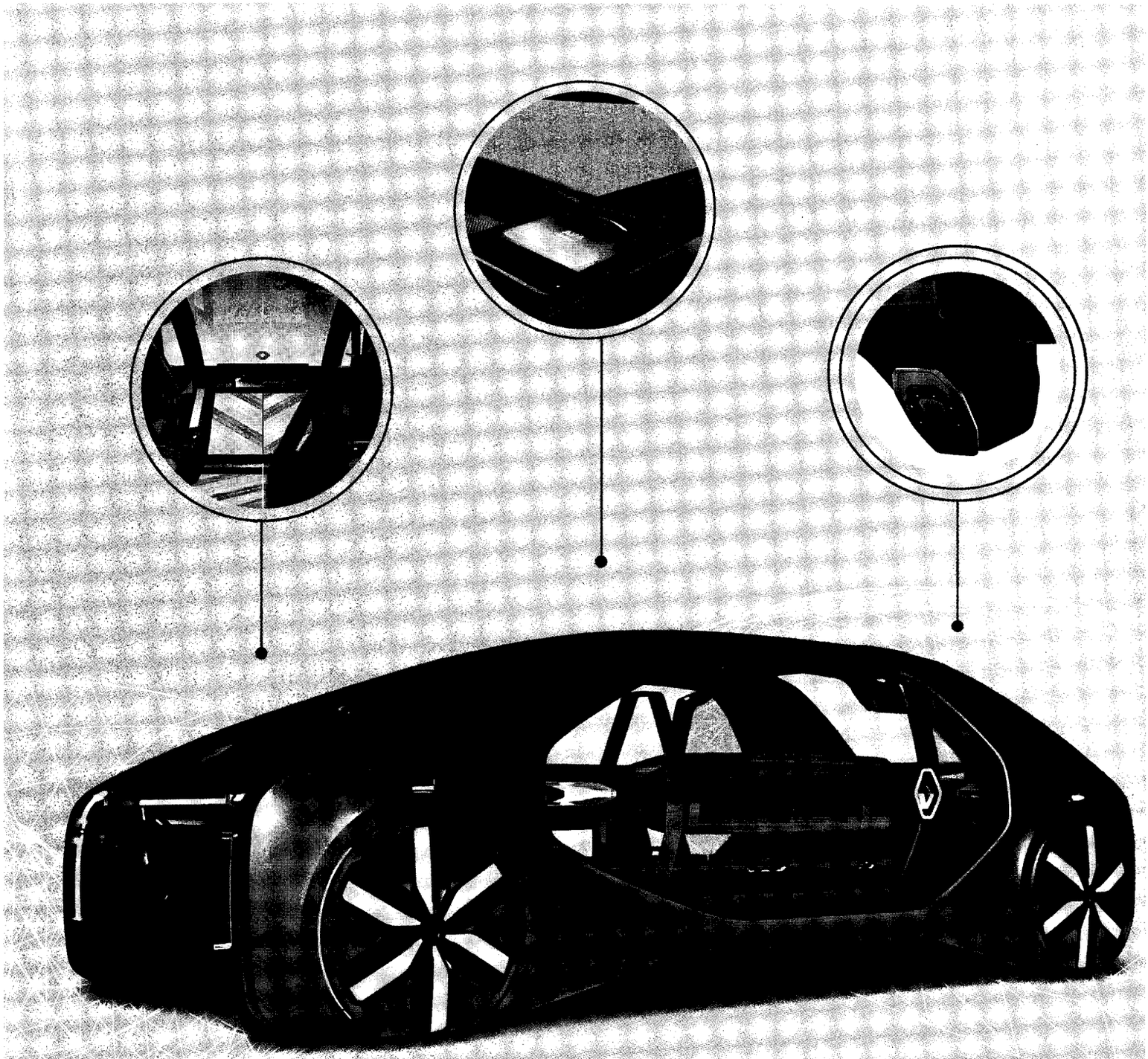
Ces réserves techniques sont destinées à couvrir l'ensemble des engagements futurs pris par l'assureur vis-à-vis des assurés et sont déterminées selon les principes actuariels conformément aux profils de risque des portefeuilles assurés.

Elles font l'objet d'une revue périodique pour justifier à tout instant de leur suffisance.

Dans le cadre de la politique et des exigences réglementaires de contrôle des risques, le groupe met d'autre part en œuvre une sélection stricte des contrats, dispose de guides de souscription et utilise des accords de réassurance.

1.7 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Néant.



EZ-GO EST UN « ROBOT-VÉHICULE », PARTAGÉ, AUTONOME, SANS CHAUFFEUR ET À MOTORISATION ÉLECTRIQUE, CIRCULANT EN VILLE ET DANS LES ZONES PÉRI-URBAINES, REPRÉSENTANT LA VISION DE RENAULT D'UN FUTUR SERVICE DE MOBILITÉ À LA DEMANDE AVEC UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE DE VIE À BORD, CONNECTÉE ET PERSONNALISÉE.

UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

2.1 Mobilize : pour l'inclusion et la mobilité durable 130

2.1.1 RSE et plan stratégique 130
2.1.2 Vision du Groupe Renault 131
2.1.3 La RSE, une tradition bien enracinée 132
2.1.4 Gouvernance RSE 133
2.1.5 Référentiels et standards 133
2.1.6 Dialogue parties prenantes 135
2.1.7 Périmètre et référentiels de *reporting* 138
2.1.8 Plan de vigilance 138

2.2 Proposer une mobilité innovante et accessible à tous 142

2.2.1 Une mobilité qui évolue 143
2.2.2 Accessibilité économique 145
2.2.3 Accessibilité physique 147

2.3 Assurer la loyauté des pratiques dans toute la chaîne de valeur RFA 147

2.3.1 Éthique des affaires 147
2.3.2 RSE et chaîne d'approvisionnement 147
2.3.3 La RSE au sein du réseau Renault 148
2.3.4 Communication responsable 149
2.3.5 Protection des données personnelles 150

2.4 Capital humain : engagés pour une croissance durable RFA 151

2.4.1 Acquérir les ressources et les compétences nécessaires 153
2.4.2 Développer les talents, promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management 159
2.4.3 Développer un environnement responsabilisant et attractif 165
2.4.4 Dialogue social 171

2.5 Transmettre les connaissances pour demain 177

2.5.1 Relations écoles et universités à l'international 177
2.5.2 Soutenir l'accès à l'éducation dans le monde 179
2.5.3 La formation par la recherche au service de l'innovation 180

2.6 Environnement RFA 181

2.6.1 Les enjeux écologiques 181
2.6.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise 182
2.6.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs 190

2.7 Préserver la santé 213

2.7.1 Sécurité routière 213
2.7.2 Gestion du risque substances 218

2.8 Soutenir nos territoires d'implantation RFA 219

2.8.1 Renault, acteur de la croissance économique et du développement des territoires 219
2.8.2 Chiffrage des éléments sociétaux 221

2.9 Annexes 223

2.9.1 Annexes matérialité 223
2.9.2 Annexes sociales 225
2.9.3 Annexes environnementales 226
2.9.4 Annexes sociétales 233
2.9.5 Table de concordance Grenelle 2 235
2.9.6 Notations et indices extra-financiers 238
2.9.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 240

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

Acteur industriel ou commercial implanté dans 134 pays, le Groupe Renault évolue dans un secteur d'activité où les investissements sont conséquents, nécessitent des infrastructures et une main-d'œuvre importantes, et dont la durée de conception des produits prend parfois plusieurs années.

Or, dans un monde en mutation, intégrer les enjeux de responsabilité sociale, sociétale et environnementale exige de renforcer la relation « entreprise-société » à l'échelle globale ; de prendre en compte les enjeux de long terme afin de mieux répondre aux intérêts des générations futures ; ou encore, de s'appuyer sur les opportunités offertes par les nouvelles technologies pour développer de nouvelles offres de services, de produits ou de nouveaux modèles d'affaires. Ces profondes évolutions bouleversent les produits et services, les modes de distribution, l'organisation interne, la chaîne de valeur...

Dans ce contexte, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue pour Renault un levier de management de l'innovation, une opportunité de création de valeur tout en renforçant son acceptabilité pour la société et en diminuant les impacts négatifs.

2.1 MOBILIZE : POUR L'INCLUSION ET LA MOBILITÉ DURABLE

2.1.1 RSE et plan stratégique

Le nouveau plan stratégique du Groupe Renault *Drive the Future* soutient une « mobilité durable pour tous aujourd'hui et demain ». Dans le cadre de cette vision, les objectifs ambitieux du plan bénéficieront à la santé économique de l'entreprise, aux collaborateurs du Groupe et au-delà, à la société dans son ensemble.

En cohérence avec ce plan global, la stratégie RSE du Groupe a évolué en 2017. Elle est appuyée par les différentes directions du Groupe, plus particulièrement par les directions du plan de l'environnement et des ressources humaines. Afin de faciliter son appropriation, elle a été regroupée en deux axes : l'inclusion et la mobilité durable. Cette stratégie, baptisée « Mobilize », s'accompagne d'une invitation à la mobilisation de tous les acteurs.



L'engagement pour la RSE du Groupe Renault, en tant que constructeur automobile et grande entreprise internationale, se concentre principalement sur deux domaines d'actions :

- **l'inclusion** : afin de contribuer à ce que chacun trouve sa place dans la société et dispose des moyens pour se développer. L'entreprise accorde une importance essentielle à la **diversité** de ses collaborateurs, gage d'enrichissement mutuel, de performance, d'innovation, de mieux vivre et travailler ensemble. L'inclusion est entendue également comme une manière de lutter contre toute exclusion, par nos actions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, notamment en matière d'**éducation** et de formation mais aussi de développement de l'**entrepreneuriat social ;**
- **la mobilité durable** : afin de permettre à chacun de se déplacer de manière plus sûre et plus écologique. Le Groupe Renault s'engage depuis de nombreuses années pour protéger **l'environnement** à travers le déploiement d'une politique et des objectifs de réduction de son empreinte carbone avec comme leviers principaux le véhicule électrique, l'économie circulaire ou les nouvelles mobilités. Une politique de **sécurité routière** ambitieuse est également au cœur du volet mobilité durable de la stratégie. Renault s'appuie ainsi sur son expertise technique, sur son réseau international et sur une politique de sensibilisation à très grande échelle.

Les objectifs et illustrations liés à chacune des thématiques sont précisés plus avant dans ce chapitre.

Ces deux axes s'appuient sur une gouvernance et une éthique robustes, à travers notamment la Charte éthique du Groupe (https://group.renault.com/nos-engagements/pour-une-ethique-partagee/charte-ethique/), des achats responsables (2.3.2), la mise en œuvre du plan de vigilance (2.1.8), un dialogue ouvert avec les parties prenantes (2.1.6).

Ainsi, sur toutes ces thématiques, le Groupe Renault met déjà en œuvre et déploie des actions qui ont démontré qu'elles étaient des solutions efficaces et accessibles face aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux. L'enjeu est aujourd'hui de pouvoir **généraliser les solutions locales les plus innovantes et performantes.**

- **dans le domaine de l'inclusion**, il s'agit de promouvoir toutes les formes de diversités en entreprise, l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, l'entrepreneuriat social ;
- **dans le domaine de la mobilité durable**, il s'agit de promouvoir des pratiques de conduite plus sûres, de rendre accessible le véhicule 100 % électrique, de figurer parmi les premières entreprises à développer les nouvelles pratiques industrielles issues de l'économie circulaire et d'accompagner l'émergence de nouvelles formes de mobilités.

À travers cela, le Groupe Renault travaillera à :

- augmenter localement le nombre de bénéficiaires de ses actions ;
- augmenter le nombre de pays dans lesquels des initiatives sont mises en œuvre ;
- mobiliser l'ensemble du Groupe (les directions métiers et les collaborateurs pour qu'ils participent aux actions engagées) et des écosystèmes locaux (les clients et partenaires, les fournisseurs, les pouvoirs publics...).

2.1.2 Vision du Groupe Renault

« En tant que grande entreprise mondiale, nous devons nous préoccuper de ce qui se passe autour de nous. Il est de notre responsabilité de nous impliquer dans les enjeux environnementaux, ainsi que dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés ».

CARLOS GHOSN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE RENAULT

Les fondements de l'approche de Renault en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale reposent sur la réduction de notre empreinte environnementale sur le « cycle de vie » et l'usage raisonné des ressources naturelles, la santé des usagers de la route, riverains et salariés, le développement des compétences et le principe d'égalité des chances en fonction du mérite. Ils témoignent de la capacité d'ouverture au monde et de la volonté du Groupe de répondre aux attentes de la société.

La mobilité est indispensable au développement économique et à la création de lien social. Elle constitue un vecteur de liberté et de plaisir autant qu'un moyen fonctionnel et d'inclusion dans la société. Toutefois elle peut conduire à des accidents et avoir des impacts sur la santé et sur l'environnement, qui constituent des enjeux majeurs à l'échelle mondiale. Notre industrie prend sa part de responsabilité, pour que la qualité de vie de chacun s'en trouve améliorée.

Le défi du Groupe Renault, constructeur automobile responsable et pionnier de la mobilité durable pour tous, implique d'élaborer des offres de mobilité accessibles au plus grand nombre, de concevoir des technologies innovantes telles que le véhicule électrique, zéro émission à l'usage, et de veiller à l'utilisation frugale de l'énergie et des matières premières. Il consiste aussi à accompagner l'évolution des comportements et des usages. Il exige enfin d'inventer les modèles économiques adaptés qui contribuent autant à la pérennité de l'entreprise qu'à la création de la valeur ajoutée pour les parties prenantes associées.

Parce qu'une entreprise est d'abord un groupe de femmes et d'hommes dont la motivation et les compétences sont des sources essentielles de compétitivité, Renault veille au développement de son capital humain. Nous nous attachons ainsi à proposer, partout dans le monde, un environnement de travail motivant, des offres de formation cohérentes avec les besoins de l'entreprise comme avec les aspirations des salariés, et des règles de reconnaissance équitables, visant à stimuler la performance individuelle et collective. Sur nos territoires d'implantation, nous soutenons des actions en faveur de l'éducation et de la diversité, dans l'enseignement supérieur comme auprès des plus jeunes, notamment au moyen de nos Fondations.

En tenant compte de nos priorités et de nos valeurs, nous nous sommes fixé sept ambitions cohérentes avec les standards internationaux RSE les plus exigeants :

- assurer une application stricte des règles d'éthique à tous les niveaux et des pratiques loyales dans les affaires ; garantir l'engagement RSE de nos fournisseurs ;
- créer des conditions de travail motivantes, dans le respect des droits fondamentaux, pour attirer et faire évoluer les salariés dans tous les pays ; promouvoir la diversité et l'égalité des chances ;
- veiller à l'employabilité en développant les compétences de demain ;
- réduire de génération en génération l'empreinte environnementale sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule en intégrant les principes de l'économie circulaire dans nos processus, produits et services ;
- contribuer aux objectifs de santé publique : diminuer la mortalité routière, en particulier dans les pays en développement ; préserver au mieux la santé des employés, usagers et riverains ;
- proposer des offres de mobilité innovantes accessibles au plus grand nombre ;
- soutenir le développement économique et social responsable de nos territoires d'implantation, par des actions ciblées vers les communautés locales, dans le domaine de l'éducation et de l'accès à la mobilité.

Notre objectif

Que la mobilité durable soit un vecteur de développement dans le monde et de progrès pour tous.

2.1.3 La RSE, une tradition bien enracinée

Bien avant l'apparition du concept de développement durable, 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.



2012

- Lancement de la gamme électrique : Kangoo Z.E, Fluence Z.E., Twizy.
- ▲ Accord de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, qui vise à adapter les compétences de l'entreprise aux impératifs de sa stratégie et développer l'employabilité des salariés.

2013

- Usine de Tanger, conçue zéro rejet d'eaux industrielles et neutre en carbone.
- ✱ Création de Mobiliz Invest (société d'investissement en entrepreneuriat social).

2014

- Commercialisation de ZOE.
- L'empreinte carbone de Renault [1] est réduite de 10 % par rapport à 2010.
- ▲ Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social en France.
- ▲ Accord-cadre mondial pour une croissance et un développement durables.

2015

- Concept-car Eolab affichant une consommation de 1 l/100 km sans compromis sur les prestations.
- ✱ Signature de la charte Entreprises et Quartiers.

2016

- Alliance Renault - Nissan partenaire de la COP21.
- Empreinte carbone [1] du Groupe réduite de 17,2 % entre 2010 et 2015 avec 1 an d'avance sur l'objectif 2016.
- ✱ Lancement du FCPE Renault Mobiliz solidaire.
- ▲ Accord Corée - préserver la compétitivité de RSM, la stabilité de l'emploi et la qualité de vie des salariés.

2017

- ZOE Z.E.40 avec une autonomie record de 400 km [2].
- Alliance Renault - Nissan partenaire de la COP22 à Marrakech (Maroc).
- ✱ Renault signataire de l'Appel national (FR) des entreprises en faveur de la sécurité routière au travail.
- ✱ Lancement de nouveau SCENIC et KOLEOS 5 étoiles EuroNCAP.
- **Renault leader européen des ventes de véhicules 100 % électriques pour la 5e année consécutive.**
- **Nouvel objectif de réduction de l'empreinte carbone [1] de -25% en 2022 comparé à 2010.**
- ✱ **Nouvelle Charte du conducteur pour le Groupe**
- ✱ **Nouvelle Stratégie RSE pour le Groupe sur 2 axes : Inclusion et mobilité durable**
- ▲ **Signature de l'Accord France CAP 2020 - Contrat d'Activité pour une Performance durable avec les représentants des organisations syndicales**

2010

- Renault partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur sur l'économie circulaire.

2009

- ✱ Institut de la Mobilité Durable, Renault - ParisTech.
- ▲ « L'accord social de crise » met en place un système de solidarité au sein de l'entreprise, afin de maintenir l'emploi et la rémunération des salariés mis en chômage partiel sous l'effet de la crise financière.

2008

- Création de Renault Environnement et prise de participation dans Indra (recyclage automobile).

2007

- Signature ECO_2, fondée sur trois critères environnementaux (fabrication, émissions, recyclage).

1999 2004

- Réhabilitation et mise à niveau environnementale de l'usine de Pitesti (Roumanie) suite à l'acquisition de Dacia.

2000

- ✱ Lancement de Sécurité Pour Tous, programme international de sécurité routière pour les enfants.

2001

- ✱ Fondation d'Entreprise Renault pour l'enseignement supérieur.

2004

- ▲ Signature de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux, de la Charte diversité.
- Première analyse de cycle de vie (ACV) sur SCENIC II.

1999

- Premières usines certifiées ISO 14001.

1998

- Première attestation des données environnementales par les Commissaires aux comptes.

1989

- ▲ Signature de l' « accord à vivre » visant à assurer l'essor de Renault et à contribuer à l'évolution professionnelle, personnelle et culturelle de ses salariés.

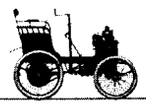
1987

- Le concept-car Renault VESTA 2 affiche une sobriété record de 2 l / 100 km.

1961 1970

- Laboratoire d'hygiène industrielle de Renault assurant un contrôle étroit sur les produits chimiques utilisés dans les usines (1962).
- ▲ Quatrième semaine de congés payés, retraite à 61 ans pour les femmes et 63 ans pour les hommes (1962).
- ▲ Première Fondation en Espagne qui assurera le financement de bourses d'études pour les enfants des salariés (1963).
- ✱ Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique Renault / PSA – LAB (1969).
- Premières stations d'épuration dans les usines (1970).

▲ SOCIAL
• ENVIRONNEMENT
✱ SOCIÉTAL



1900 1950

- ▲ Caisse de secours mutuel (1904).
- ▲ Service médical (1914).
- ▲ École d'apprentissage des Usines Renault (1919).
- ▲ Première entreprise à se doter d'un Comité d'Établissement (1944).
- Activité échange standard (rénovation d'organes mécaniques) à l'usine de Choisy-le-roi (1949).

1951 1960

- ✱ Laboratoire de physiologie et de biomécanique (1954).
- ▲ Contrat social : paiement des jours fériés, troisième semaine de congés payés et instauration de la retraite complémentaire (1955).
- ✱ Fondation Renault Argentine qui innovera de par ses actions en matière d'environnement et de mobilité (1960).

(1) Empreinte carbone par véhicule vendu dans le monde, sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules. Voir note méthodologique et périmètre couvert en 2.9.2.1.
(2) En cycle d'homologation normalisé NEDC, soit 300 km en usage réel et péri-urbain.

2.1.4 Gouvernance RSE

Les domaines d'action de la RSE sont rattachés au Président-Directeur général ou à un membre du Comité exécutif Groupe (CEG) et sont coordonnés par trois entités opérationnelles pour la construction et le déploiement des politiques et objectifs associés, l'identification et la gestion des risques et opportunités, le dialogue avec les parties prenantes et enfin le *reporting* et la communication :

- la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise en charge d'une approche interdisciplinaire et partenariale de la RSE sur toute la chaîne de valeur, des actions et des innovations sociétales ;
- la Direction des ressources humaines en charge de l'optimisation des ressources allouées, du développement des compétences, de l'engagement des salariés et du dialogue social ;
- la Direction stratégie et plan environnement en charge des enjeux environnementaux à intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Elle vise à réduire l'empreinte environnementale et les impacts sanitaires des activités, produits et services sur le cycle de vie et à mettre en œuvre des *business models* d'économie circulaire pour contribuer à la compétitivité de l'entreprise à moyen et long termes.

Individuellement ou conjointement, selon la nature transversale des thématiques, ces trois directions opérationnelles portent les dossiers à orientations stratégiques dans les instances de décision au niveau du P-DG ou de membres du Comité exécutif du Groupe. Elles les déclinent dans l'entreprise via les programmes, les Régions et les métiers, en s'appuyant sur des réseaux internes et le développement si nécessaire de partenariats externes.

Les fonctions ressources humaines, environnement et RSE sont associées aux dispositifs internes de contrôle de l'éthique. Ainsi, elles figurent parmi les 10 métiers qui composent le Comité d'éthique et de conformité, animé par la Direction de l'éthique, et interviennent également en Comité d'audit, risque et éthique (CARE), l'un des comités spécialisés du Conseil d'administration.

Les trois directions alimentent l'analyse et la cartographie des risques majeurs établie par la Direction de la maîtrise des risques, notamment ceux associés aux pratiques RSE de la chaîne fournisseurs, à la santé et aux conditions de travail, au risque substances, à la disponibilité et aux variations de prix des matières premières, aux dommages à l'Environnement et aux Hommes en cas de dysfonctionnement des installations opérées par le Groupe.

À la suite de son analyse de matérialité, la direction RSE anime, depuis avril 2016, le *Positive Impact Committee* (PIC) qui réunit quatre fois par an 20 membres représentant les principales directions et fonctions du Groupe, pour porter une vision et des plans d'actions communs. Il coordonne la gestion des enjeux extra-financiers des différentes directions et contribue à détecter de nouvelles opportunités.

2.1.5 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. Le Groupe intègre ses principes à ses politiques et les déploie en cohérence avec des référentiels internes.

Les principaux textes de référence sont :

- les 10 principes du Pacte mondial, adoptés à l'initiative des Nations unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001. Le Pacte mondial se réfère à la Déclaration universelle des droits de l'homme, à la Convention de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la Déclaration de Rio lors du premier Sommet de la Terre et à la Convention des Nations unies contre la corruption ;
- l'accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, signé le 2 juillet 2013, qui se réfère notamment aux normes de l'OIT et reconnaît la norme ISO 26000, ainsi que sa déclinaison vers les fournisseurs (voir encadré au paragraphe 2.4.4.1) ;
- la norme ISO 14001 pour le management environnemental, les normes ISO 14040 et 14044 pour l'Analyse de cycle de vie des véhicules, la norme ISO 14021 pour la définition de la matière recyclée et le GHG Protocol pour le *reporting* des émissions de gaz à effet de serre ;
- la Charte éthique du Groupe et ses déclinaisons, approuvées par le Conseil d'administration de Renault le 3 octobre 2012 ;
- la norme ISO 9001 (tous les sites de production de véhicules du Groupe Renault sont certifiés ISO 9001) ;
- la norme IATF 16949, qui est la norme du management de la qualité dans l'industrie automobile. Le Groupe Renault fait partie des neuf constructeurs fondateurs de l'IATF World Wide (propriétaire de cette norme).

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL

Nous réaffirmons notre engagement à respecter les principes fondateurs et à promouvoir les valeurs universelles du Pacte mondial. Lutter contre la corruption, progresser en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale est un défi d'amélioration continue.

Conscients de notre empreinte mondiale et de la multiplicité de nos parties prenantes, nous mettons tout en œuvre pour une mobilité durable et responsable, à la fois inclusive, accessible et soucieuse de la préservation de la planète. C'est l'engagement que nous avons pris, vis-à-vis des femmes et des hommes de Renault, de nos fournisseurs, de nos sous-traitants et de nos partenaires.

Ensemble, nous pouvons construire un monde meilleur. Pour les générations présentes et pour les générations futures.

Carlos Ghosn

Notre contribution aux objectifs de développement durable

Pour le Groupe Renault, acteur à l'empreinte internationale, il semble pertinent de se positionner face aux grands défis globaux, notamment tels qu'identifiés par les Nations unies en 2015 à travers les 17 objectifs de développement durable (ODD).

Il ressort aujourd'hui de l'évaluation des actions RSE menées à différents niveaux (Groupe, pays, site), que le Groupe Renault dans son ensemble agit significativement sur au moins six grandes thématiques.



3 - Santé et bien-être : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Notamment en termes de sécurité routière, de protection sociale et qualité de l'air :

- 3.6 : d'ici à 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.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.4, 2.6 et 2.7.



4 - Éducation de qualité : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Notamment en termes d'accès à l'enseignement supérieur pour tous :

- 4.3 : d'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable ;
- 4.4 : d'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat ;
- 4.5 : d'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle ;
- 4.b : d'ici à 2020, augmenter considérablement à l'échelle mondiale le nombre de bourses d'études offertes aux pays en développement, en particulier aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays d'Afrique, pour financer le suivi d'études supérieures, y compris la formation professionnelle, les cursus informatiques, techniques et scientifiques et les études d'ingénieur, dans des pays développés et d'autres pays en développement.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.4 et 2.5.



8 - Travail décent et croissance durable : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Notamment concernant la défense des droits des travailleurs, de leurs conditions de travail ou leur protection :

- 8.3 : promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers ;
- 8.5 : d'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ;
- 8.8 : défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.2.2.1 et 2.4.



10 - Réduction des inégalités : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.

- 10.2 : d'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre ;
- 10.3 : assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.4, 2.5 et 2.8.



12 - Établir des modes de consommation et de production durables.

- 12.2 : d'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles ;
- 12.4 : d'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement ;
- 12.5 : d'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation ;
- 12.a : aider les pays en développement à se doter des moyens scientifiques et technologiques qui leur permettent de s'orienter vers des modes de consommation et de production plus durables.

Les politiques et actions sont à retrouver aux paragraphes 2.1.8 et 2.6.



13 - Lutte contre les changements climatiques : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

- 13.2 : incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales.

Les politiques et actions sont à retrouver au paragraphe 2.6.

2.1.6 Dialogue parties prenantes

Avec son plan stratégique *Drive the Future*, dont l'ambition est de rendre la mobilité durable accessible à tous, le Groupe Renault revendique et réaffirme une vision de l'automobile au service des Hommes et de la société et place l'humain au cœur de son projet. En droite ligne avec cette vision, Renault développe un dialogue ouvert et constructif avec les acteurs intéressés par son activité en se servant d'un ensemble de supports et d'outils. Parce que les attentes sont diverses, le Groupe Renault s'efforce de mener ce dialogue au niveau global, mais également au niveau plus local, en répondant aux questions et besoins des clients et riverains. Les formes du dialogue sont multiples et évolutives.

Parties prenantes	Principaux enjeux RSE (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication du plus au moins direct	Faits marquants 2017
Clients	• Sécurité des usagers de la route • Sécurité automobile • Véhicules connectés et/ou autonomes • Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet) • Ville durable (dont transport urbain et congestion) et *Smart mobility* • Cybersécurité et confidentialité des données • Accessibilité économique des produits et services (dont entrepreneuriat social) • Accessibilité physique des produits et services • Santé des usagers	• Particuliers et entreprises • Réseau commercial & importateurs • Usagers de la route/grand public • Associations de consommateur • Dans le cadre de l'entrepreneuriat social : prescripteurs sociaux ou de l'emploi • Bénévoles, retraités ou externes	• Services et dialogue direct dans le réseau commercial • Service Relations Clients (dont études besoins) • Actions de formation/ sensibilisation • Signatures, notations produits (EuroNCap) • Médias • Site Internet	• En 2017, les Garages Renault Solidaires ont mis en ligne un site web dédié afin de permettre aux clients d'être mieux accompagnés par le programme • Au lancement commercial de chaque nouveau véhicule de la gamme Renault et Dacia, des fiches d'aide à la décision sont transmises aux pompiers de France • Lors de la conception de nouveaux véhicules électriques et hybrides en cours la sécurité des intervenants et des passagers est prise en compte à travers un *fireman access* au niveau de la batterie
Salariés	• Santé, sécurité et environnement de travail • Management responsable • Diversité et égalité des chances • Rémunération et avantages sociaux • Gestion des compétences	• Collaborateurs individuels • Managers • Institutions représentatives du personnel	• Management de proximité (dont entretien annuel) • Politiques/guides (environnement, santé/sécurité...) • Dialogue social : établissement, pays, Comité de Groupe Renault • Formation • Communication interne	• Signature de l'accord Handicap Renault France, internationalisation de la politique handicap du Groupe Renault, à travers le partenariat avec Handicap International • La Charte du Conducteur du Groupe Renault a été remaniée et largement diffusée en interne • Des ateliers de sensibilisation et de formation sécurité routière ont été menées sur « Comment bien s'attacher », « risques alcool, cannabis, téléphone au volant... »
Fournisseurs	• Relations fournisseurs et réseau • Gestion des ressources et économie circulaire • Santé des usagers • Droits de l'homme	• Fournisseurs diversifiés • Organisations de la filière industrielle (CCFA, FIEV, Plate-forme de la filière automobile (PFA), Fonds d'Avenir Automobile [ex-Fonds de modernisation des équipementiers automobiles]	• Diffusion de lignes directrices RSE : *Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines, Renault Green Purchasing Guidelines* • Évaluation ou soutien direct de la performance RSE • Réunions d'Information des Fournisseurs (IFR), conventions • Présentations par les fournisseurs aux opérationnels Renault • Charte RSE de la PFA • Comité RSE de la PFA	• 8 conventions internationales, 5 expositions techniques rassemblant 15 fournisseurs ont eu lieu • Remise de récompenses fournisseurs (dont 3 pour la RSE) • Lancement du 3e dialogue parties prenantes de la filière
Investisseurs	• Tous enjeux de la matrice de matérialité	• Actionnaires, actionnaires salariés, institutions financières • Agences de notation/analystes	• Séminaires, *road-shows* • Département Relations Investisseurs • Site Internet et autres publications dédiés • Réponses aux sollicitations pour notation • Document de référence du Groupe • Numéro vert avec serveur vocal • Adresse *e-mail* dédiée • Comité consultatif des actionnaires depuis 1996 • Club des Actionnaires depuis 1995	• Un taux de souscription élevé au FCPE Renault Mobiliz solidaire (4 400 salariés) • Nouveau site Planetshares disponible depuis juillet 2017 pour mieux échanger avec les actionnaires • Près de 300 actionnaires ont bénéficié du programme varié (visites, conférence, petit-déjeuner...) proposé par le Club des Actionnaires

Parties prenantes	Principaux enjeux RSE (matrice de matérialité)	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication du plus au moins direct	Faits marquants 2017
Communautés locales	• Sécurité des sites industriels • Développement local et entrepreneuriat social • Impact des véhicules & des sites industriels sur la qualité de l'air • Ville durable (dont transport urbain et congestion) et *Smart mobility* • Gestion de l'eau et des déchets • Mécénat	• Riverains • Élus et autorités locales • Associations locales	• Contrats de partenariats/ mécénat local • Chartes et accords de développement/dynamisation des territoires • Dialogue avec pouvoirs publics et acteurs économiques locaux • Dialogue direct et visites de site • Procédures de traitement des réclamations de riverains • Plaquettes environnementales des sites, relations médias locaux	• Signature de deux nouvelles conventions locales de la Charte Entreprises et Quartiers : Yvelines et Nord-Pas-de-Calais. Ces conventions permettent de favoriser les relations entre l'entreprise et les habitants dudit département, avec comme axe de travail l'inclusion. • Dans le but d'améliorer les interventions des services de secours et donc la prise en charge des victimes de la route : 591 véhicules récents ont été donnés aux pompiers en 2017 pour leurs formations de secours routier.
Institutions et associations	• Tous enjeux environnementaux et sociétaux	• Associations sectorielles (CCFA, Acea, Anfac, etc.) • Associations patronales (Medef, Afep, Business Europe...) • Universitaires & chercheurs • Gouvernements • Législateurs nationaux, européens, internationaux • Autorités indépendantes (CNIL) • ONG/*Think tanks* • Associations de consommateurs	• Contrats de partenariats (instituts de recherche) • Participation aux groupes de travail thématiques publics ou des fédérations professionnelles • Réponses aux consultations publiques • Échanges informels • Dialogue parties prenantes filière	• Publication par la Fondation pour la Nature et l'Homme et *European Climate Foundation* de l'étude « Le véhicule électrique dans la transition écologique en France » • Renouvellement du partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur • En Octobre, publication du pack de conformité CNIL « véhicule connecté et données personnelles » • En Serbie, Renault a entrepris une série de démarches auprès du gouvernement pour lancer le programme Sécurité et Mobilité Pour Tous au niveau national, dans les zones les plus accidentogènes.
Générations futures	• Empreinte carbone des véhicules • Gestion des compétences • Développement local et entrepreneuriat social • Accessibilité économique des produits et services • Biodiversité • Diversité et égalité des chances • Sécurité routière • *Transmettre les connaissances pour demain*	• Stagiaires, apprentis et futurs collaborateurs • Élèves et étudiants • Chercheurs • Jeune public	• Accueil en entreprise • Interventions en école/sur site Renault • Programmes d'éducation et de recherche • Programmes de sensibilisation • Manifestations externes (conférences, colloques, forums...)	• Cette année, la Fondation Renault a formé 70 étudiants issus de multiples nationalités • Création de la Chaire de management interculturel en partenariat avec l'ESCP Europe

2.1.6.1 Matrice de matérialité et cartographie des enjeux

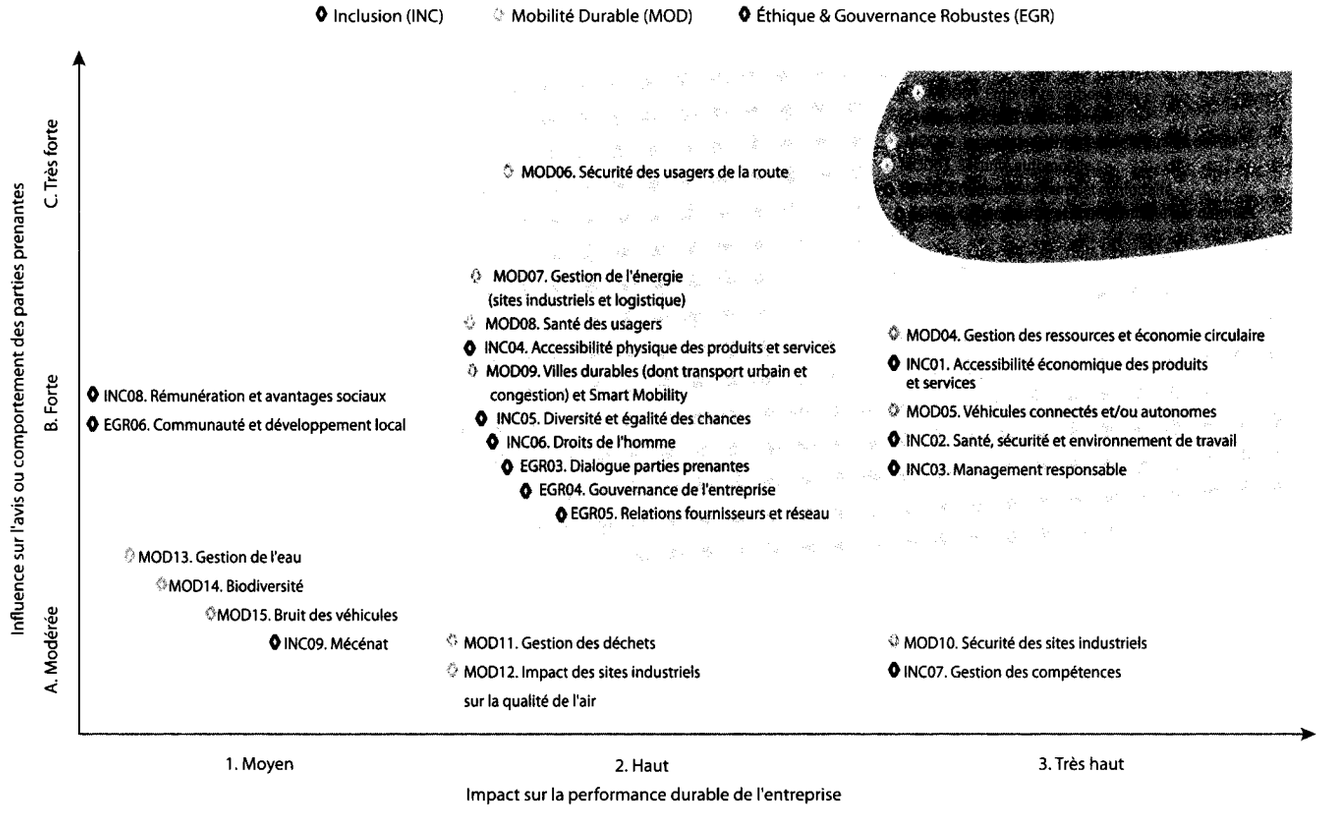
En vue de renforcer sa stratégie et sa performance RSE, le Groupe Renault a procédé à une analyse de matérialité. Avec le soutien d'un cabinet spécialisé, cette analyse vise à présenter, sous la forme d'une matrice de matérialité, l'importance de chacun des enjeux identifiés au regard des attentes des parties prenantes et sa contribution à la performance de l'entreprise en termes de création de valeur. Conduit par la Direction de la RSE, un comité de pilotage inter-fonctionnel a supervisé l'approche méthodologique (décrite en annexe 2.9) et les principales étapes du projet dont le résultat a été validé par les membres du Comité exécutif du Groupe.

Répartis en trois catégories (Inclusion, Mobilité durable et Éthique et Gouvernance Robustes), les 30 enjeux, identifiés à partir des standards internationaux, d'un benchmark sectoriel et d'une revue de la littérature, ont été validés et positionnés dans la matrice à l'issue d'entretiens avec les cadres dirigeants du Groupe Renault et des représentants des parties prenantes du Groupe (collaborateurs, clients, investisseurs, fournisseurs, ONG, médias, représentants de l'environnement et des générations futures), ainsi que des spécialistes de la RSE.

Si tous ces enjeux sont importants pour l'entreprise et sa relation avec son écosystème, la vraie valeur, mais également la difficulté, de cet exercice de matérialité est de conserver un caractère discriminant à l'analyse.

En effet, il s'agit d'apporter des réponses priorisées et correctement dimensionnées au regard de l'importance des enjeux ici cartographiés.

Cette carte fait ainsi apparaître cinq enjeux cruciaux (case supérieure droite) et 15 enjeux majeurs (trois cases autour de la case des enjeux cruciaux) :



Un tableau détaillant le contenu de chaque enjeu figure en annexe 2.9.1.

2.1.7 Périmètre et référentiels de *reporting*

Le *reporting* extra-financier intégré dans le présent Document de référence a été établi en conformité avec les exigences de la loi NRE (2001), de la loi française dite Grenelle 2, article L. 225-102-1 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière environnementale, sociale et sociétale, et de l'article 173 III-IV de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

De plus, le Groupe Renault a choisi de préparer le présent rapport selon la version Standards des lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*) avec le niveau d'option de conformité « Comprehensive » (self-declared).



Afin d'accompagner le passage à ce niveau de conformité et de renforcer son engagement de transparence et son expertise RSE en matière de *reporting*, le Groupe Renault a intégré la GRI *GOLD Community* en 2017.

Les indicateurs de la GRI et principes du Pacte mondial se trouvent en annexe 6.4.4.

Le périmètre de ce *reporting* est celui du *reporting* financier consolidé du Groupe Renault (cf. 4.2, note 31 de l'annexe aux comptes consolidés). Lorsqu'un indicateur ne couvre pas le périmètre complet, les précisions sont fournies avec l'indicateur.

AVTOVAZ, dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016, est désormais inclus dans le périmètre de *reporting* RSE, cependant les différents indicateurs seront progressivement intégrés dans le Document de référence à l'horizon du Plan Moyen Terme. Pour l'exercice 2017, il est à noter que les indicateurs liés aux effectifs, mouvements d'effectifs et à l'absentéisme intègrent d'ores et déjà AVTOVAZ.

2.1.7.1 Vérification par organisme tiers indépendant

Depuis 1999, le Groupe Renault fait volontairement attester les impacts environnementaux de ses principaux sites industriels, tertiaires et logistiques par ses Commissaires aux comptes avec le même niveau d'assurance que pour les données financières (niveau d'assurance raisonnable). Les indicateurs couverts par l'assurance raisonnable sont publiés à l'annexe 2.9.3.3.

Depuis 2012, en application de la loi française dite Grenelle 2, article L. 225-102-1 du 24 avril 2012, les informations sociales, sociétales et environnementales, tant quantitatives que qualitatives, présentées dans ce Document, font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant quant à leur présence et leur sincérité (niveau d'assurance modérée). La table de correspondance Grenelle 2 est à retrouver en 2.9.5

En conformité avec le calendrier de mise en application de la loi Grenelle 2, sont concernées les entités suivantes : Renault SA et ses filiales RCI Banque et Renault Retail Group (RRG). La publication et vérification des informations exigées se font de la manière suivante :

- Renault SA. Publication dans le Rapport de gestion, inclus dans ce Document de référence. Vérification de la présence et de la sincérité des informations publiées ;
- RCI Banque. Publication dans le Rapport annuel de la filiale. Vérification de la présence et la sincérité des informations publiées ;
- Renault Retail Group. Publication dans le Rapport de gestion. Vérification de la présence et la sincérité des informations publiées.

2.1.8 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.

Pour la mise en œuvre de cette loi, des groupes de travail ont été mis en place. Ces groupes sont animés respectivement par la direction des Achats et la direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et reçoivent les contributions de nombreuses directions : Contrôle interne, Éthique, Hygiène Sécurité et Environnement, Juridique, Plan Environnement, Prévention et Protection du Groupe ainsi que les Ressources Humaines.

L'avancement des travaux est présenté périodiquement en Comité Éthique et Conformité (CEC).

Groupe Renault

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 enrichi. 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.

Droits humains et libertés fondamentales

Le Groupe Renault, a identifié comme principaux risques :

- le travail des enfants ;
- le travail forcé ou obligatoire ;
- 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.

Le Groupe Renault s'est engagé à respecter les principes visés dans la *Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux au travail* déclinés dans les conventions n° 138 et n° 182, relatives à l'âge d'accès au travail et aux pires formes de travail des enfants, n° 29 et n° 105, sur le travail forcé, n° 111, sur la non-discrimination dans les relations de travail, n° 100, sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, n° 87, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, n° 98, sur le droit d'organisation et de négociation collective, n° 135, sur les représentants des travailleurs afin de prévenir toute forme de discrimination pour fait d'engagement syndical. Le chapitre 1 vise en outre la Convention OIT n° 158.

À ce titre, le Groupe prend également en compte le Pacte Mondial adopté à l'initiative des Nations Unies (*Global Compact*), auquel Renault a adhéré dès le 26 juillet 2001. Le Pacte Mondial contient des principes universels plus particulièrement liés aux droits de l'homme, Le Groupe Renault a également souscrit aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés en juin 2000 et mis à jour en mai 2011 (cf. 2.1.5, 2.4, 2.4.4.1).

L'ensemble de ces dispositions fait l'objet d'un suivi annuel réalisé conjointement par les négociateurs de l'Accord Cadre à partir d'indicateurs (cf. 2.4.4.2). En effet, au terme du chapitre 6 de l'Accord Cadre, une commission de suivi, réunissant les seuls membres signataires, et une réunion de suivi, avec l'ensemble des membres signataires et des membres du Comité de Groupe monde, sont organisées chaque année conjointement pour veiller à la mise en œuvre dudit Accord Cadre et vérifier le respect des engagements pris ainsi que l'adaptation des moyens pour y parvenir.

Tous les trois ans, ce dispositif est complété par un bilan global de l'application de l'Accord Cadre, permettant notamment d'examiner les mesures d'ajustements éventuellement nécessaires.

Santé et sécurité des personnes

Le Groupe Renault, conjointement avec les parties prenantes, a défini dans l'Accord Cadre des mesures de vigilance raisonnable en matière de santé et de sécurité des personnes (cf. 2.4.4.1). Cette politique de prévention en matière de santé, de sécurité et d'environnement de travail s'appuie sur neuf principes généraux de prévention et est déployée dans l'ensemble des implantations du Groupe. L'ensemble de ces dispositions fait l'objet d'un suivi annuel réalisé conjointement par les signataires de l'Accord Cadre à partir d'indicateurs (cf. 2.4.4.2).

Le Groupe Renault depuis de nombreuses années s'est engagé à manager, prévenir et réduire l'exposition de ses collaborateurs aux risques hygiène et sécurité liés au travail. Dans ce contexte, une Direction centrale Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE), mise en place le 1er septembre 2016, est chargée de la mise en œuvre d'un système de management unique pour le Groupe (cf. 1.6.1.3).

Cartographie des risques

La direction HSE a entrepris de visiter de nombreux sites et départements couvrant tous les domaines d'activité du Groupe. De ces visites ont découlé l'amélioration des 10 règles d'or de la sécurité (10 *Mandatory Rules* ou 10 MR) et l'explication détaillée des 74 points clés (74 *Key Requirements* ou 74 KR) associés. Ces derniers mettent l'accent sur un large éventail de points clés de sécurité pour lesquels Renault s'est engagé à réduire les risques et améliorer les conditions de travail : 5S (ordre, rangement, propreté), interventions sur les installations (consignation/condamnation des énergies), accès aux parties dangereuses des machines, gestion des flux de circulation (sites sûrs, véhicules sûrs, conducteurs sûrs), stockage et manipulation d'équipements de levage, produits chimiques, co-activités, travail en hauteur, gestion des sous-traitants, prévention incendie, ergonomie et bien d'autres enjeux encore.

Après une période de tests et d'ajustements, la démarche 10 MR/74 KR a été officiellement lancée lors de la convention *manufacturing* de mars 2017 au Brésil. Elle s'applique à tous les domaines d'activité du Groupe : production, logistique, commerce, ingénierie et activités tertiaires.

Procédures d'évaluations régulières

Le Groupe Renault a établi une feuille de route pour le déploiement des 10MR/74KR qui passe par des étapes mesurables de conformité aux 10MR/74KR, allant d'une cotation E à une cotation A (E étant le plus bas niveau de conformité – 0 à 33 %, A étant le niveau le plus élevé – 90 à 100 %). Le plan d'action est construit de façon à ce qu'un nouvel audit ou le coaching des sites dépendent de leur précédente cotation (deux mois pour un site classé E, quatre mois pour un site classé D...).

La conformité à chaque point clé (KR) est cartographiée et chaque département de chaque site doit apporter la preuve qu'un plan d'actions concret est mis en place pour améliorer sa conformité au 10 MR/74KR.

La finalité de cette démarche est de piloter et de mesurer l'amélioration continue de façon cohérente et de définir en parallèle les enjeux prioritaires à cibler.

Depuis le lancement officiel des 10MR/74 KR, une centaine d'audits et coaching a été réalisée avec un planning qui se poursuit sur l'année 2018.

Actions adaptées d'atténuation des risques

La définition de plans d'actions fait partie intégrante de la démarche 10MR/74KR.

Pour aller plus loin dans l'atténuation des risques, la direction HSE a recensé un certain nombre d'expertises en relation avec les enjeux sécuritaires clés (sécurité machine, ergonomie, protection incendie, travail en hauteur ou encore sécurité des flux de circulation) qu'elle développe ou est susceptible d'acquérir.

En lien avec les 74 points clés, la direction HSE a également travaillé à la rédaction de standards dont le but est d'aider les sites dans un certain nombre d'activités à risque (consignation et condamnation des énergies, apprentissage robot, fixation des éléments de sécurité au moyen de vis inviolables...). Les aspects techniques de ces standards et l'avancement de leur déploiement sont passés en revue avec le réseau Santé et Sécurité du Groupe lors de clubs métiers et de conventions, ainsi que lors d'étapes de coaching systématiquement associées aux audits des sites.

D'autre part, l'analyse des constats d'audits et des pourcentages de conformité aux 10 MR/74KR permet d'identifier les standards manquants et les standards existants mais nécessitant d'être adaptés.

La direction HSE développe également des outils d'évaluation des risques dédiés aux domaines prioritaires de la sécurité tels que le travail en hauteur (évaluation des risques, permis et instruction de travail), la gestion des sous-traitants, le management des flux de circulation, la prévention incendie et la sécurité machine, pour n'en citer que quelques-uns.

Le Groupe Renault s'est aussi rapproché de sociétés et d'organisations dont l'expertise est reconnue au niveau national et/ou international. Voici quelques exemples de sociétés avec lesquelles Renault a engagé des activités de réduction des risques et d'amélioration continue :

- IPAF (*International Powered Access Federation*) est une organisation qui promeut, à travers le monde, les bonnes pratiques pour l'utilisation sûre et efficace des accès en hauteur ;
- EEF (*Engineering Employers Federation*) a mené une série d'audits sécurité dans le réseau commercial Renault RRG ;
- TÜV SÜD a effectué des évaluations des risques sur des équipements propres au réseau commercial tels que les ponts élévateurs ;
- PILZ accompagne Renault dans la conception sûre des nouvelles machines aux côtés de la direction HSE et de l'ingénierie.

Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

En plus des actions provenant des 10MR/74KR, la direction HSE assure un suivi statistique des accidents qui ont lieu dans les locaux Renault et met en place des plans d'actions transversaux afin d'éviter que d'autres accidents similaires ne se reproduisent.

L'efficacité globale des plans d'actions est évaluée à la fois à travers l'évolution du pourcentage de conformité aux audits 10MR/74KR et les résultats statistiques mensuels d'accidentalité partagés avec le management du Groupe (cf. résultats sécurité paragraphe 2.4.3.1).

Environnement

Le Groupe Renault, conjointement avec les parties prenantes, a défini dans l'Accord Cadre des mesures de vigilance raisonnable en matière d'environnement (cf. 2.4.4.1). 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. 2.4.4.2).

Cartographie des risques

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 nos fournisseurs et sous-traitants. Parmi ces principaux facteurs de risques, une attention particulière est portée sur :

- l'utilisation de la ressource en eau (cf. 2.6.3.3) ;
- les rejets polluants dans l'eau et le milieu naturel (cf. 2.6.3.3) ;
- la production de déchets et leur gestion dans des infrastructures ad hoc, en particulier des déchets dangereux (cf. 2.6.3.2) ;
- la pollution des sols et des nappes phréatiques (cf. 2.6.3.5) ;
- la pollution de l'air liée à la mise en œuvre de produits chimiques ou de process générateurs de polluants atmosphériques (cf. 2.6.3.4).

Les risques sont 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.

Actions de prévention des risques et des atteintes graves

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 14 001 délivrée par un organisme externe indépendant permet de valider le système de management environnemental.

Autres activités

Les centres les plus importants gérant les activités d'ingénierie et d'essai, de logistique suivent la même organisation que les sites industriels. Dans les autres sites, cette organisation n'est pas complétement déployée compte tenu du niveau de risque environnemental plus faible.

Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

Manufacturing

En ce qui concerne les activités de *manufacturing*, plusieurs niveaux de contrôle de la mise en œuvre et de l'efficacité des plans d'actions sont prévus :

- un premier niveau de contrôle interne à chaque site est réalisé dans le cadre du système de management environnemental ;

- un second niveau de contrôle est opéré par le biais des audits annuels réalisés par des équipes d'un à quatre auditeurs Renault venant d'autres sites. Deux types d'audits internes sont appliqués : les audits normatifs ISO 14001, en général utilisés dans les sites ayant un SME de moins de trois ans, et les audits normatifs ISO 14001 complétés d'un dispositif d'audit thématique pour les sites plus matures, qui englobent les thèmes suivants : sol, eau, produits chimiques, prévention des risques, air, déchets, transport marchandises dangereuses, bruit, énergie. À la réception du rapport d'audit, l'entité auditée définit le plan d'actions pour traiter chaque non-conformité. La réalisation et l'efficacité du plan d'actions 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.

Fournisseurs et sous-traitants

Cartographie des risques

Le Groupe Renault a cartographié les risques des fournisseurs et des sous-traitants, avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la loi sur le devoir de vigilance. La notion de « relation commerciale établie » est celle explicitée dans les articles L 420-2 et L. 442-6 du Code de commerce.

Au regard des risques liés aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, ainsi qu'à l'environnement, deux axes 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* ».

Procédures d'évaluation

Selon le niveau de criticité, une évaluation en plusieurs étapes est organisée.

Pour les sites de production de pièces ou pour les prestations, l'évaluation est réalisée en plusieurs étapes lorsque la criticité a été jugée élevée ou très élevée. L'évaluation est réalisée par un prestataire externe.

- Si le risque est considéré comme faible, il n'y aura pas d'investigation complémentaire.
- Si le risque est considéré comme élevé ou très élevé, des audits de terrain seront effectués sur les sites concernés.

Prévention des atteintes graves et atténuation des risques

Prévention

En ce qui concerne l'atténuation des risques et la prévention des atteintes graves au sein des fournisseurs et des sous-traitants, le Groupe Renault s'appuie sur :

- une équipe centrale chargée d'apporter son soutien aux fournisseurs et aux sous-traitants dans le monde entier ;
- une plate-forme internet qui permet d'informer les équipes achats ainsi que les fournisseurs et les sous-traitants de leur performance RSE, au sein de laquelle sont inclus les critères de la loi sur le devoir de vigilance ;
- des processus achats intégrant les critères RSE, dont les critères de la loi sur le devoir de vigilance, dans le processus de sélection des fournisseurs et des sous-traitants ;
- un Accord Cadre, des standards et documents RSE :
  - Accord Cadre Mondial : signé le 2 juillet 2013, avec l'« *IndustriALL Global Union* » et le Comité de Groupe (cf. 2.4.4.1). Aux termes du chapitre 3, le Groupe Renault s'engage à communiquer l'Accord Cadre à ses fournisseurs et à ses sous-traitants. Il leur demande de s'engager sur la mise en œuvre dans leur propre entreprise, des droits sociaux fondamentaux mentionnés au chapitre 1 de l'Accord Cadre et les encourage à faire de même avec leurs propres fournisseurs. Si nécessaire, des plans d'actions correctifs sont mis en place avec le support du Groupe Renault. Tout manquement non corrigé entraînera des mesures pouvant aller jusqu'à l'arrêt des relations avec l'entreprise concernée,
  - Renault-Nissan Lignes Directrices pour « la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » des fournisseurs : diffusé à tous les fournisseurs et aux sous-traitants du Groupe Renault, ce document synthétise les attentes vis-à-vis des fournisseurs et des sous-traitants en matière de sécurité et de qualité, de droits humains et de droit du travail, d'environnement, de conformité, de non-divulgation d'informations. Le Groupe demande à ses fournisseurs et à ses sous-traitants de s'engager à respecter les lignes directrices. Il leur est également demandé de les déployer auprès de leurs propres fournisseurs,
  - Renault Green Purchasing Guidelines : diffusé à tous les fournisseurs du Groupe Renault, ce document décrit les attendus en matière de management environnemental, de politiques substances et de recyclage,
  - Renault-Nissan Purchasing Way : diffusé à tous les fournisseurs et aux sous-traitants du Groupe Renault, ce guide rappelle les missions des achats, détaille les outils et processus spécifiques relatifs à la sélection des fournisseurs et des sous-traitants, au soutien technique à leur apporter ainsi qu'aux conditions de partenariat. Il rappelle les valeurs essentielles des achats : respect mutuel, transparence, confiance.

Atténuation des risques

Les fournisseurs et les sous-traitants dont la note RSE est insuffisante font l'objet d'un accompagnement par l'équipe achat RSE qui les aide à identifier les opportunités de progrès et les bonnes pratiques de leur secteur. Le plan de progrès fait l'objet d'un suivi jusqu'à l'obtention d'une note supérieure au seuil requis.

À ce jour le bilan est :

Nb de fournisseurs ayant progressé	
Note ECOVADIS	316

Dispositif de suivi

Le dispositif de suivi est décrit dans le chapitre « 2.3.2 RSE et Chaîne d'Approvisionnement ».

Alerte professionnelle

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 ladite société.

Dans ce cadre, le Groupe déploie un système d'alerte professionnelle ouvert aux salariés. Le Groupe a également choisi d'ouvrir l'alerte aux collaborateurs extérieurs et occasionnels ainsi qu'aux fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Le système permet à ces personnes d'alerter en cas de risques relatifs à des atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, et ce en conformité avec les lois et réglementations en vigueur. Il est géré par un prestataire externe et est accessible par Internet ou par ligne téléphonique multilingue. Il garantit la confidentialité des échanges et permet l'anonymat du lanceur d'alerte sous réserve des dispositions de la loi locale.

Chaque alerte est étudiée par le Directeur de l'Éthique ou le Correspondant Éthique selon le pays. Annuellement, le Directeur de l'éthique présente au Comité éthique et conformité (CEC) ainsi qu'au Comité audit, risques et éthique (CARE) un rapport détaillé contenant les statistiques relatives aux alertes professionnelles.

2.2 PROPOSER UNE MOBILITÉ INNOVANTE ET ACCESSIBLE À TOUS

L'ambition de Renault d'être le pionnier de la « **mobilité durable pour tous** » s'exprime à travers des solutions :

- produits :
  - le véhicule électrique « zéro émission au roulage » (cf. 2.6.3.1) ;
  - les technologies embarquées et connectées pour réduire les émissions de gaz polluants ou à effet de serre (cf. 2.6.3.1 et 2.6.3.5) ;
  - une sécurité pour prévenir les accidents, offrir une protection optimisée pour l'ensemble des occupants et usagers de la route dans l'éventualité d'une collision et faciliter le travail des services de secours (cf. 2.7.1).
- procédés :
  - une mise en œuvre de l'économie circulaire aux différentes étapes du cycle de vie des produits du Groupe ;
  - des matériaux et procédés innovants permettant d'alléger les véhicules et de réduire leur empreinte environnementale (cf. 2.6.3.2).

L'ambition de Renault s'exprime également avec des solutions **accessibles à tous** :

- une gamme de produits adaptés aux usages, besoins et envies des clients particuliers ou professionnels, vendus et entretenus dans 134 pays (cf. 1.1.5.1) ;
- des produits neufs et d'occasion, ainsi que les services associés, correspondant aux choix ou aux possibilités financières de ces mêmes clients ;
- des nouvelles offres pour les consommateurs qui privilégient l'usage par rapport à la propriété ;
- une gamme de produits TPMR (transport de personnes à mobilité réduite) pour faciliter le déplacement collectif ou individuel de personnes en situation de handicap.

2.2.1 Une mobilité qui évolue

Si l'accès à la mobilité par l'automobile reste une aspiration forte pour des millions de personnes dans le monde, les technologies et les conditions dans lesquelles elle est utilisée évoluent : l'électrification de la mobilité ; le passage progressif d'une économie de la propriété à celle de l'usage ; la congestion des centres villes et les réponses législatives et réglementaires ; la connectivité des infrastructures urbaines et l'économie du partage. Toutes ces évolutions font l'objet de travaux de réflexions partagés avec le monde académique, ou d'autres acteurs de la mobilité.

2.2.1.1 À travers des échanges avec le monde académique

Institut de la mobilité durable

En 2009 Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont lancé une plate-forme multidisciplinaire pour mener ensemble des travaux de recherche sur l'avenir des transports et des solutions de mobilité. Il s'agit d'apporter des analyses académiques concernant les problématiques liées à la mobilité et les solutions innovantes qui viennent y répondre dans le monde, afin de s'assurer de leur acceptabilité et de leur potentiel de déploiement à grande échelle.

Ce partenariat a donné naissance à une collaboration entre les experts de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech, avec deux objectifs principaux :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, basés sur les véhicules électriques (VE), connectés et autonomes (VA) ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau, pour répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques de la mobilité durable.

La gouvernance de l'Institut est mise en place avec sept écoles (Polytechnique/X, Ponts, Mines, Telecom, Arts & Métiers, Chimie Paris, ENSTA) avec un leader (École des Ponts) et avec la Fondation ParisTech.

L'Institut de la mobilité durable pilote des programmes de recherche et développe des formations autour de quatre thèmes, impliquant sept écoles et 10 laboratoires de recherche de ParisTech :

- « Éco-système de mobilité » et évolution des pratiques, qui a été étendu en 2017 au continent africain ;
- « *Business model* », pour anticiper les conséquences économiques du VE et de VA ;
- « Vision mondiale », pour identifier et promouvoir les solutions de mobilité durable existantes et en devenir (environnement, énergie, matières premières et nouveaux écosystèmes industriels) ;
- « Technologies de rupture », afin d'augmenter les performances du VE.

Iddri – Institut du développement durable et des relations internationales

Depuis cinq 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 donc l'occasion de partager avec tous les acteurs de l'écosystème de la mobilité (constructeurs, énergéticiens, transports publics, infrastructures, institutionnels) des visions et bonnes pratiques et de co-construire une dynamique cohérente pour promouvoir la mobilité durable à l'échelle mondiale.

Institut vedecom – Véhicule décarboné communicant

Renault est l'un des membres fondateurs et donateur associé de l'institut VeDeCom, l'un des Instituts pour la transition énergétique mis en place dans le cadre du Plan d'investissement d'avenir du gouvernement français. Il est soutenu par le pôle de compétitivité Mov'eo et plusieurs collectivités locales (les communautés d'agglomération de Versailles Grand Parc et de Saint-Quentin-en-Yvelines, et le Conseil départemental des Yvelines).

VeDeCom est un institut de recherche mutualisée et co-localisée sur les véhicules électriques, autonomes et connectés, et sur l'écosystème de mobilité s'appuyant sur des infrastructures et des services répondant à de nouveaux usages de mobilité et d'énergie partagée. VeDeCoM comprend plus de 40 membres de différentes filières industrielles et de services (automobile, aéronautique, ingénierie de systèmes, composants électroniques, TIC et simulation numérique, gestionnaires d'infrastructures et opérateurs de transport, de réseaux numériques et d'énergie électrique), de plusieurs organismes de recherche et d'enseignement supérieur, et des collectivités territoriales, qui ont accepté de collaborer sur des sujets de recherche précompétitive et prénormative. Ces recherches impliquent un travail pluridisciplinaire associant des physiciens et des chimistes, des mécaniciens et des électrotechniciens, des électroniciens et des informaticiens, mais aussi des sociologues, des psychologues, des économistes et des juristes pour étudier les impacts et l'acceptabilité des nouveaux cas d'usage et des nouveaux dispositifs ergonomiques et réglementaires à mettre en place.

VeDeCom a été renouvelé à l'issue du triennat et est maintenant reconnu comme acteur de référence notamment par rapport aux assises de la mobilité. Renault a contribué aux activités de cet Institut, via une participation financière d'environ 6,8 millions d'euros, dont une mise à disposition de quatre à six experts en continu. VeDeCom continuera sa croissance avec davantage de membres et Renault maintiendra un investissement annuel de 2,5 millions d'euros.

2.2.1.2 À travers des solutions innovantes

Pour faire face à ces grandes tendances sociétales et démographiques qui peuvent impacter les activités du Groupe, Renault imagine, co-développe, teste et commercialise des solutions innovantes sur trois axes :

L'autopartage

Renault MOBILITY propose des offres d'autopartage, basées sur un parcours client 100 % digital, pour les entreprises, les collectivités locales et le grand public.

Trois types d'offres sont disponibles en France :

- une prestation autopartage pour les entreprises et les collectivités locales, qui souhaitent opérer le service, avec la mise à disposition de solutions embarquées (R. Access et boîtier seconde monte) et de solutions débarquées (application smartphone B2B dédiée et site web dédié) ;
- la mise à disposition d'une solution clé en main (parc de véhicules et services autopartage) pour les entreprises et les collectivités locales via Renault Rent ;
- pour le grand public, des parcs en libre-service, accessibles 24/24 et 7/7 pour 1 heure comme pour 1 journée. Ces parcs seront disponibles dans le réseau Renault Rent mais également sur des sites délocalisés au plus proche des utilisateurs. Pour le B2C une application smartphone et un site web spécifiques sont proposés.

Les offres Renault MOBILITY s'appuient sur les solutions technologiques développées par RCI Mobility.

En juillet 2015, RCI a créé RCI Mobility, filiale à 100 %, destinée à développer les services d'autopartage en entreprise (B2B), mais aussi tout autre service de mobilité lié à la voiture. L'objectif est de permettre aux entreprises ou collectivités locales de proposer à leurs collaborateurs des solutions de mobilité simples, conviviales et agiles pour répondre à leurs besoins professionnels mais aussi personnels.

Les activités de RCI Mobility se développeront progressivement au bénéfice de toutes les marques de l'alliance Renault-Nissan, en France et à l'international.

En 2014, Renault s'était associé à l'entreprise Bolloré pour promouvoir le véhicule électrique. Les deux partenaires ont décidé d'un commun accord de mettre un terme à leurs collaborations. Dans le cadre du plan stratégique *Drive the Future* 2017-2022, le Groupe Renault souhaite concentrer ses efforts dans d'autres projets de mobilité à la demande (*ride-hailing* à l'exemple de Marcel et Karhoo acquis par RCI Bank and Services) et de *RoboVehicles*.

Les besoins des clients et des opérateurs de mobilité

Renault intègre également ces nouveaux usages dans son offre commerciale pour rendre les véhicules de série mutualisables.

Depuis 2013, ZOE et TWIZY peuvent être pré-équipés pour l'autopartage pour permettre à l'opérateur de relever à distance les informations nécessaires à l'opération du service. De même, la connexion à internet des véhicules de la marque avec le système multimédia R-LINK et sa palette de services les prédisposent à ce genre d'utilisation en permettant l'intégration rapide des évolutions nécessaires.

En complément, Renault a lancé un nouveau service permettant de dématérialiser l'accès aux véhicules Renault connectés, afin de permettre à différents utilisateurs d'accéder au même véhicule sans avoir la clé physique : R. Access. Ce service est déployé progressivement depuis 2016 en Europe. Les principales cibles de ce service technique sont d'abord les loueurs courte durée, loueurs longue durée, et autopartageurs. Les entreprises désireuses de souscrire à ce service doivent toutefois disposer de systèmes d'information et de ressources adaptées. Le déploiement d'R. Access est progressif sur l'ensemble de la gamme Renault avec comme premiers véhicules prédisposés les modèles CLIO, ZOE et CAPTUR.

Renault est le 1er constructeur à proposer une solution standardisée, un service technique activable à distance qui offre de nombreuses opportunités comme :

- proposer des véhicules en autopartage (B2B, entre particuliers, dans une communauté, etc.) ;
- proposer un service « Open 24 heures/24 » et 7j/7 ;
- livrer directement dans les véhicules des clients ;
- augmenter la capillarité du réseau de location.

De plus, Renault mène des expérimentations dans le cadre de projets de recherche. Elles concernent l'évaluation d'un service de véhicules autonomes pour compléter un système de transport public ; tests qui se déroulent à Saclay et Rouen.

Les enjeux de mobilité dans la ville durable

Renault contribue aux réflexions collectives sur les systèmes de mobilité durable en ville en particulier sur la multimodalité. À ce titre, le Groupe participe aux réflexions sur la « Ville durable à la française », dans le cadre d'un consortium privé qui réunit des grands groupes industriels français et des PME innovantes autour de la modélisation 3D de *smart cities*. 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 (tableau au paragraphe 2.5.3).

Via l'Institut VeDeCom, il participe également à Opticities, un projet européen sur la mobilité urbaine intelligente : normalisation et partage des données, pour créer des navigateurs multimodaux et des outils d'optimisation de la logistique urbaine et de régulation du trafic.

Renault participe également à des projets coopératifs (au niveau français ou européen), comme :

- SCOOP : communication véhicule à véhicule et à l'infrastructure pour améliorer la sécurité et la mobilité ;
- AUTOMAT : collecte et partage de données pour un marché de la mobilité.

Renault est membre du projet SiMPlify au sein du WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*). Ce projet vise à proposer un ensemble d'indicateurs permettant aux villes de mesurer leur performance mobilité à la fois d'un point de vue économique, environnemental et social. Le projet SiMPlify propose un accompagnement des villes qui souhaitent s'autoévaluer et ensuite améliorer leurs systèmes de transport.

Pour le développement de la mobilité électrique des pays émergents, les recherches de l'Institut de la Mobilité Durable en Inde démontrent le potentiel des systèmes d'information pour améliorer l'offre d'électricité en apportant une plus grande prévisibilité et une optimisation des systèmes supplétifs. Par ailleurs un ambitieux plan de *smartgrid* et de *smart cities* se développe au niveau gouvernemental, à croiser avec une multitude d'initiatives de terrain proposant des offres de mobilité décarbonée.

Renault partage librement son expertise dans le domaine à travers de nombreuses tables rondes ou séminaires thématiques.

De la piste à la série

Le sport automobile continue d'être un laboratoire et une vitrine du savoir-faire technologique de Renault pour le bénéfice des véhicules de série, notamment de la gamme sportive.

L'année 2016 a marqué le retour de Renault en Formule 1 en tant qu'écurie avec Renault Sport Formula One Team. Le losange confirme ainsi que la Formule 1 est l'expression ultime de la passion automobile

et va poursuivre son pontage entre les hautes technologies développées pour la Formule 1 et les technologies de série. La discipline reine du sport automobile permet également d'accroître la notoriété de la marque notamment dans des pays où Renault souhaite se développer davantage (Chine, Inde, Amérique latine...).

Renault est également engagé en Formule E, premier championnat 100 % électrique organisé par la FIA depuis 2014, et a contribué à son lancement en exerçant sa double expertise, tant dans la production de véhicules électriques que dans la compétition. L'occasion de démontrer son savoir-faire en matière de technologie électrique et d'encourager le développement de la mobilité électrique.

La marque Renault est engagée sportivement avec l'écurie e. dams. Avec trois titres équipes et un titre pilotes, l'écurie s'impose comme la référence depuis la naissance de la série en 2014. Renault s'investit pleinement dans cette discipline complètement inédite et particulièrement innovante pour une quatrième saison.

Enfin, Renault est présent en compétition clients avec la Formula Renault 2.0 et la CLIO Cup côté circuit et la CLIO R3T côté rallye.

2.2.2 Accessibilité économique

Le Groupe Renault œuvre pour la démocratisation de la voiture à travers sa gamme dite « *global access* », vendue sous la marque Dacia notamment en Europe, et sous la marque Renault dans la plupart des autres régions du monde. Ainsi le Groupe Renault propose une gamme de véhicules abordables pour les clients contraints financièrement ou soucieux d'investir le juste nécessaire dans un véhicule fiable et robuste. La gamme *global access* correspond à un niveau de gamme moyen dans les pays émergents et à l'entrée de gamme en Europe. Afin de proposer des voitures d'entrée de gamme sur les marchés émergents Renault a lancé en 2015, en Inde, KWID un nouveau véhicule basé sur une plate-forme commune de l'Alliance appelée CMF- A.

Pour ces clients particuliers, c'est souvent la possibilité d'acquérir pour la première fois un véhicule neuf, plus sûr et moins polluant (qu'un véhicule d'ancienne génération).

Les véhicules Dacia sont aujourd'hui commercialisés dans 44 pays et se sont vendus à plus de 3,5 millions d'exemplaires depuis le lancement de LOGAN en 2004.

Concernant le service, le Groupe Renault a développé une gamme d'offres de pièces de rechange afin de rendre la mobilité accessible au plus grand nombre.

Ainsi depuis 1998, Renault propose une gamme complète de pièces équivalentes en termes de sécurité et de fonctionnalité aux pièces d'origine des véhicules, quelle qu'en soit la marque. Commercialisée sous la marque Motrio et adaptée aux besoins des véhicules Renault de plus de cinq ans ainsi qu'aux véhicules Dacia et autres marques de plus de trois ans, la gamme Motrio totalise aujourd'hui plus de 7 000 références, compatibles avec 45 marques automobiles et plus de 1 600 modèles.

Actuellement, Motrio est présent dans une quarantaine de pays à travers le monde et la marque s'est même dotée de sa propre enseigne de garages multi-marques. 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 automobiles (qui est entrée en vigueur en 2017), le réseau commercial Renault propose en France des pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) et des pièces mécaniques d'occasion, collectées et sélectionnées dans le réseau des centres agréés VHU (véhicules hors d'usage) d'Indra. Cette offre est particulièrement intéressante pour les clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables avec uniquement des pièces neuves.
Enfin, depuis plus de 60 ans, Renault pratique l'échange standard, c'est-à-dire la rénovation industrielle des pièces mécaniques telles que moteurs, boîtes de vitesses, démarreurs, compresseurs, directions... Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf selon un processus industriel rigoureux. Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault sous l'appellation « échange standard », ces pièces de rechange rénovées sont proposées à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Voir chapitre 2.6.3.2.

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.

2.2.2.1 Vers une mobilité solidaire

Le programme d'entrepreneuriat social du Groupe Renault, initié en 2010 et officiellement lancé en France en juillet 2012, vise à faciliter l'accès à la mobilité des personnes pour favoriser l'insertion et le retour à l'emploi.

Ce programme est élaboré en coopération avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, du monde académique et des acteurs publics. À ce titre, il a noué des partenariats pour promouvoir l'entrepreneuriat et faire émerger des projets de mobilité solidaire avec *Ticket for Change*, Les Pionnières et plus récemment Pôle Emploi.

Le programme constitue pour le Groupe Renault un engagement stratégique de long terme, un catalyseur d'innovations pour inventer et expérimenter des solutions de mobilité en faveur des populations en difficulté.

Le programme a pour objectif d'être déployé aussi largement que possible au sein de l'entreprise en France et dans tous les autres pays où Renault est présent. Ce programme est source d'une forte motivation des salariés qui sont nombreux à s'impliquer aux côtés des plus démunis et des laissés-pour-compte de la mobilité.

Le Groupe Renault décline cet engagement suivant trois axes distincts :

1) La Chaire « Entreprise & Pauvreté » de HEC Paris

Le Groupe Renault parraine cette Chaire (www.hec.fr/espace-entreprises/chaires-et-centres/social-business) et travaille ainsi, avec l'enseignement et la recherche, à la formation des jeunes générations et à la construction de nouvelles solutions d'entrepreneuriat social.

Le Groupe Renault collabore avec *l'Action Tank* Entreprise et pauvreté, présidé par Martin Hirsch (DG de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris (APHP) et Emmanuel Faber (DG de Danone) pour partager les connaissances existantes sur l'entrepreneuriat social, échanger avec les autres entreprises engagées dans cette démarche et bénéficier du soutien et des conseils d'experts.

2) Les Garages Renault Solidaires (GRS)

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. En 2017, plus de 2 000 personnes ont été orientées vers ce dispositif.

En outre, le Groupe Renault a déployé en 2017, en lien avec l'*Action Tank* Entreprise et pauvreté et plusieurs partenaires prescripteurs (at-entreprise-pauvrete.org), une offre de location longue durée (LLD) avec option d'achat sur des véhicules particuliers (VP) neufs (Dacia SANDERO à partir de 92 € TTC par mois) et véhicules utilitaires (VU) (KANGOO à partir de 141 € TTC par mois). Ces offres s'adressent exclusivement à des personnes qui ne sont pas éligibles au crédit classique. La Diac est partie prenante dans cette opération qui a été proposée à près de 1 600 en 2017.

Fin 2017, près de 360 Garages Renault Solidaires sont répartis sur l'ensemble du territoire français. Un site web dédié a été mis en ligne afin de permettre un changement d'échelle du programme et de son impact social.

3) Mobiliz Invest s.a.s.

Le Groupe Renault a créé, en septembre 2012 une société d'investissement, Mobiliz Invest s.a.s., pour proposer 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. Mobiliz Invest est agréée « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). Le capital apporté par Renault est augmenté de l'apport d'épargne salariale des collaborateurs par l'intermédiaire du FCPE Renault Mobilize solidaire [1].

Le Comité de direction et d'investissement (CDI) est l'instance de gouvernance centrale de Mobiliz Invest s.a.s. Présidé par Nadine Leclair, l'« Expert Fellow », directrice des experts du Groupe 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.

Mobiliz Invest s.a.s. a déjà soutenu 11 entreprises, en apportant un financement (en capital ou en dette) et un accompagnement de leur développement. Intervenant dans le domaine de la mobilité solidaire, elles sont pour la plupart reconnues de l'« économie sociale et solidaire » ou agréées ESUS. Le détail des entreprises soutenues est à retrouver sur le site mobiliz.group.renault.com/mobiliz-invest.

Dernièrement, Mobiliz Invest a décidé de soutenir la jeune entreprise nantaise Human Concept, qui propose une offre globale de vélo hybride en libre-service nouvelle génération (*free floating* possible) et qui permet de réduire le coût d'usage du vélo par la publicité.

En 2017, le Groupe Renault a initié une démarche de mesure objective de l'impact social produit par chacune de ses actions d'entrepreneuriat social. Ainsi, en collaboration avec les équipes d'HEC et du cabinet Nuova Vista, il a entrepris la mesure de l'impact des Garages Renault Solidaires (GRS) en termes de satisfaction des bénéficiaires, d'emplois créés ou rendus possibles et d'estime de soi retrouvée. Les résultats finaux seront connus fin 2018.

Le Groupe Renault a également pris l'initiative d'inviter les entreprises soutenues dans le cadre de Mobiliz Invest à continuellement effectuer la mesure de l'impact social généré par leurs activités respectives. Trois projets sont parvenus à proposer une série d'indicateurs d'impact ou d'activité pertinents.

Wimoov accompagne les personnes fragiles, et particulièrement celles en insertion professionnelle, pour améliorer leur mobilité et notamment élargir leur périmètre de recherche d'emploi. À travers ses plateformes, l'association propose un accompagnement personnalisé et des solutions de mobilité complémentaires (pédagogiques, financières ou matérielles). Ainsi, en 2016, Wimoov a accompagné 10 952 personnes en insertion. Parmi elles, 46 % ont obtenu un emploi ou une formation, ou se sont maintenues dans l'emploi [2].

Totem mobi propose un service d'autopartage de TWIZY financé en partie par la publicité. Dans le cadre de sa première étude d'impact, Totem a interrogé 278 de ses 681 bénéficiaires. L'enquête souligne la contribution de Totem dans l'amélioration de la vie quotidienne des utilisateurs. 90% des bénéficiaires ont gagné du temps dans leur quotidien. 66% déclare que ce service d'autopartage leur a permis d'avoir accès à plus de loisirs. 30 % des sondés ont vu leur fréquence d'utilisation de leur véhicule particulier diminuer, générant ainsi un impact environnemental positif (http://www.totem-mobi.fr/).

L'ADIE a partagé une étude d'impact conduite en 2015 sur son offre de Microcrédit pour l'emploi salarié (MCES), soutenue financièrement par Mobiliz Invest. Les MCES visent principalement à résoudre les problèmes d'accès à la mobilité, en permettant par exemple à leurs bénéficiaires de faire l'acquisition d'un véhicule de transport. Selon cette étude, les MCES ont un impact positif sur l'emploi. En effet, 89 % des 378 répondants estiment s'être maintenus dans l'emploi grâce à l'offre de microcrédit. Deux tiers des bénéficiaires ont vu leur situation financière s'améliorer, et plus de la moitié des sondés considèrent que le MCES a eu un impact positif sur leur moral [3].

(1) Le FCPE Renault Mobilize solidaire créé en 2015, réunit aujourd'hui plus de 4 400 salariés souscripteurs qui ont choisi de déposer plus de 14 millions d'euros.
(2) Wimoov, Rapport d'activités 2016, www.wimoov.org/uploads/documents/2018/01/08/Rapport-activites-2017 % 20Light % 20ok.pdf
(3) ADIE, Rapport d'activités 2015, www.adie.org/sites/default/files/links/adie_etude_mces_2015_pap_2604_op.pdf

2.2.3 Accessibilité physique

Depuis près de 30 ans, Renault innove en faveur des personnes à mobilité réduite. Au travers de sa filiale Renault Tech, créée en 2009, Renault est leader européen sur l'activité d'aménagement de véhicules pour le transport de personnes à mobilité réduite. Tous les ans, plus de 1 000 véhicules adaptés sortent de l'usine d'Heudebouville en Normandie.

Que ce soit pour le transport d'un ou plusieurs usagers en fauteuil roulant, ou l'aménagement d'aide à la conduite ou d'accès au véhicule, Renault Tech permet aux personnes en situation de handicap moteur de trouver une solution de mobilité leur permettant de se déplacer à nouveau en toute autonomie et en toute sécurité.

Cette offre est disponible dans l'ensemble du réseau de distribution français, ainsi qu'à l'international, via les filiales Renault ou des distributeurs indépendants.
www.renault.fr/vehicules/mobilite-reduite.html

2.3 ASSURER LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES DANS TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

2.3.1 Éthique des affaires

Le détail du dispositif éthique figure au chapitre 3.3.

2.3.2 RSE et chaîne d'approvisionnement

La performance des fournisseurs est essentielle à l'activité du Groupe Renault. Toute défaillance de leur part, qu'elle soit liée à la qualité des pièces livrées, à un problème logistique, à la dégradation de leur santé financière, peut avoir un impact considérable tant sur la production des usines Renault que sur le déroulement des projets.

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

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

2.3.2.1 Un Code de déontologie dédié

La fonction achat fait partie des sept métiers disposant d'un Code de déontologie dédié complémentaire de la Charte éthique. Ce Code de déontologie est destiné à l'ensemble des responsables et collaborateurs de la Direction des achats et de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) et 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. À destination des collaborateurs du Groupe, il est complété par les *Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines* déployés auprès de nos fournisseurs.

Pour plus de détails concernant l'organisation des achats et la politique RSE dédiée, voir les paragraphes concernés au sein du plan de vigilance 2.1.8.

2.3.2.2 État des lieux 2017

Le Groupe Renault mesure traditionnellement la performance RSE de ses fournisseurs au travers de trois critères principaux :

- le pourcentage de la masse achat pièces, prestations & équipements, qui fait l'objet d'une évaluation RSE ;
- le pourcentage de la masse d'achat « évaluée RSE » pièces, prestations & équipements, dont la note RSE traduit une performance élevée ou très élevée ;
- le pourcentage de la masse d'achat pièces couvert par une certification ISO 14001.

En 2017, la performance RSE des fournisseurs du Groupe Renault est la suivante :

En % des masses d'achats concernées	Pièces	Services	Total 2017	Total 2016
Taux d'évaluations RSE 3 ans (% masse d'achats totale)	82, 3 %	65,4 %	78,8 %	73,7 %
Taux de Performance RSE élevée ou très élevée 3 ans (% masse d'achats évaluée RSE)	64,5 %	53 %	62,1 %	55,6 %
Taux de conformité ISO 14001 (% masse d'achats pièces ouvrées)	93,1 %	Ns	93,1 %	92,6 %

2.3.2.3 Risques minerais et matières

Utilisés en amont de la chaîne d'approvisionnement, ils ont fait l'objet d'une classification stratégique selon leur criticité, réalisée en collaboration avec plusieurs partenaires externes.

La combinaison des facteurs de risques RSE pays avec les facteurs de risques minerais/matières a permis de hiérarchiser les sites en quatre niveaux de criticité : « *faible* », « *moyen* », « *élevé* », « *très élevé* ».

Pour tous les sites d'extraction de risque RSE élevé ou très élevé, des audits spécifiques seront réalisés par des prestataires externes.

À l'issue de l'audit des sites de production, si des non-conformités majeures sont identifiées, Renault prendra l'ensemble des mesures nécessaires au traitement de celles-ci.

2.3.2.4 Un dialogue collectif en France

Renault participe aux travaux de la Plate-forme de la filière Automobile qui a été créée en 2009 comme lieu permanent de concertation et d'échanges entre tous les acteurs de l'industrie automobile, en vue de préparer et réussir la mutation de celle-ci et de ses métiers. Elle réunit les grands acteurs de l'industrie, le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) et les grandes fédérations d'équipementiers (Fiev) et de sous-traitants, rassemblés dans le Comité de liaison des industries fournisseurs de l'automobile (Clifa).

La plate-forme de la filière automobile a pour objectif de coordonner tous les acteurs dans les domaines suivants de la R & D, la normalisation ; les métiers et formations ; l'excellence industrielle ou encore les stratégies et mutations.

Par ailleurs, Renault réunit également le Top 200 de ses fournisseurs principaux :

- annuellement, à l'occasion de la convention fournisseurs qui a pour objectif de donner de la visibilité sur la stratégie du Groupe Renault-Nissan ;
- plusieurs fois par an, afin de leur présenter les prévisions de volume ;
- chaque périmètre achats réunit annuellement ses fournisseurs majeurs lors de revues de performance afin d'identifier les difficultés rencontrées et construire ensemble des plans de progrès, qu'il s'agisse de qualité, coûts, délais ou RSE.

2.3.2.5 Co-innovation

Renault renforce également ses relations avec ses fournisseurs grâce à une approche partenariale en les encourageant à innover. Des revues annuelles sont réalisées avec le top management des fournisseurs majeurs afin d'identifier des innovations potentielles.

Ce processus est étendu aux PME et start-ups innovantes à travers notamment la mise en place d'un réseau mondial d'Open Innovation Labs.

Depuis 2008, une politique d'élaboration de contrats de co-innovation a été mise en place avec les fournisseurs. Elle définit à la fois le contenu technique et les conditions juridiques de partage. En 2017, 15 contrats de co-innovation ont été signés avec des fournisseurs.

Depuis 2010, des journées technologiques sont organisées par les Directions métiers et la Direction des achats. Ces journées permettent aux fournisseurs de présenter, dans d'excellentes conditions, leurs innovations aux experts Renault.

2.3.3 La RSE au sein du réseau Renault

Cette vision trouve son expression dans les processus de relations et de dialogue avec les clients et leurs représentants comme les organisations de consommateurs ou les nombreuses associations en relation avec la marque qui se sont créées à travers le monde.

Afin d'inviter nos réseaux commerciaux à s'engager dans des actions en ligne avec nos engagements sociétaux, la direction commerciale du Groupe remet, depuis 2015, des prix spéciaux RSE à ses concessionnaires (ou établissements RRG) les plus méritants en la matière, lors de la cérémonie des *Dealers of the year*.

2.3.3.1 Un Code de déontologie dédié

Les activités de commerce contribuent au développement de l'entreprise et à l'accroissement de ses activités et de ses parts de marchés en particulier par la satisfaction de ses clients. Ces activités doivent aussi contribuer à la notoriété positive de l'entreprise et de ses pratiques notamment par la qualité de ses services, de ses produits, par la qualité de ses relations avec ses clients, ses partenaires et le public en général.

La fonction commerce fait également partie des sept métiers disposant d'un Code de déontologie dédié complémentaire de la Charte éthique. Le Code de déontologie commerce s'adresse à l'ensemble des responsables et collaborateurs de la Direction commerciale Groupe et à tous ceux qui au sein du Groupe Renault sont en relation avec les clients et/ou peuvent influencer l'acte de vente.

Le code s'applique à tous les processus de vente du Groupe Renault, aux activités relatives aux clients particuliers, aux flottes et au réseau commercial et aux opérations de publicité et de marketing.

2.3.3.2 La satisfaction client

La satisfaction client est un facteur clé d'attrait et de fidélisation qui contribue aux principes d'une politique de dialogue avec les parties prenantes et d'implication auprès d'elles. Les processus permettant d'améliorer la satisfaction des clients sont basés sur des standards d'écoute et de dialogue avec les clients de la phase amont (études des attentes et besoins au sein de la Direction de la connaissance clients, Direction du produit) à la phase aval lors de la commercialisation du véhicule et des services associés, et aussi lors du traitement d'éventuelles réclamations du déploiement de campagnes de rappel de véhicules.

Dès 2015, la création et le rattachement de la Direction de la qualité et de la satisfaction client au Comité exécutif du Groupe Renault entérine la satisfaction client comme axe majeur de la stratégie de développement du Groupe. En 2016, cette Direction de la qualité et de la satisfaction client a évolué pour devenir totalement transversale au Groupe, de l'amont à l'aval.

Elle s'appuie sur l'*Overall Opinion*, indicateur de tête créé en 2015 dans l'ensemble des opérations du Groupe. L'*Overall Opinion* mesure l'opinion générale d'un panel de personnes ayant l'intention d'acheter un véhicule dans les trois ans sur un marché donné. Cette mesure et son pilotage permettent de faire progresser la notoriété positive des marques et modèles du Groupe sur un marché donné, et cartographient leur positionnement relatif à la concurrence.

La stratégie Qualité et Satisfaction Client est supportée par le Plan de Satisfaction Client triennal qui comporte sept leviers fondamentaux :

1) la **Conformité ;**
2) la **Réactivité** sont les pierres angulaires préalables à toute ambition de progrès. 100 % de conformité aux standards, aux politiques métiers et processus de l'entreprise sont demandés dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, ainsi qu'à nos fournisseurs. En complément, en cas d'incident ou d'insatisfaction majeure remonté par nos clients, il convient d'être extrêmement réactif dans la prise en charge, l'analyse et la correction du problème ;
3) la **Qualité perçue ;**
4) la **Durabilité** sont des accélérateurs de satisfaction client et de valeurs résiduelles de nos produits par le positionnement de cibles qui challengent les meilleurs de nos concurrents ;
5) la **Qualité de service** du Plan satisfaction client de Renault, appelé C@RE2.0 (Customer @pproved Renault Experience), est dans la continuité logique de ce que Renault avait déjà lancé en 2005 avec PER4 (Plan d'Excellence Renault) et en 2012 avec C@RE. C@RE2.0 doit assurer au client une expérience simple, personnalisée et interactive sur l'ensemble de son « parcours de vie » avec Renault, de la phase de recherche sur le web, en passant par la remise du véhicule en concession ou durant la phase d'entretien.

   Ce dispositif s'appuie sur un ensemble de moyens mis à disposition des pays pour :

   - la formation de la force de vente et d'après-vente,
   - l'évaluation de l'expérience client, en se basant sur des enquêtes régulières dans l'ensemble des pays, permettant d'être très réactif face à l'évolution des marchés et des attentes clients ;

   De plus, les Services de Relation Client (SRC), présents dans 35 pays restent quotidiennement à l'écoute de nos clients quelles que soient leurs questions ou leurs réclamations sur l'ensemble des domaines de vente et d'après-vente et pour toute information produits et services. Le but de Renault est d'être disponible pour le client ou le prospect quel que soit le point de contact qu'il choisisse (web, concession, téléphone) et d'établir avec lui une relation de confiance, sereine qui l'amènera à rester fidèle aux marques du Groupe Renault ;
6) l'**adéquation aux attentes clients** est la tour de contrôle du plan de satisfaction client, en s'assurant que l'ensemble des orientations produits et services, de leur processus de développement et de validation, répondent à un besoin et une attente client sur un marché donné ;

   Renault s'attache aussi à répondre aux besoins de mobilité spécifiques des populations en situation de fragilité économique ou de handicap (cf. 2.2.2.1 et 2.2.3) ;
7) enfin la **Communication** assure la promotion de nos réussites et progrès en termes de qualité et satisfaction client.

Pour ancrer la satisfaction du client dans les actions quotidiennes de chaque collaborateur, un programme de **formation** spécifique a été mis en place à l'échelle mondiale en 2015. Il permet à chacun, d'une part de développer ses connaissances sur le Plan satisfaction client, d'autre part de contribuer activement à l'amélioration de la satisfaction du client.

2.3.4 Communication responsable

Communication environnementale

Partenaire des Conférences de Paris (COP21, 2015) et de Marrakech (COP22, 2016) sur le Climat, lors desquelles il a mis une flotte de véhicules électriques à la disposition des délégués accrédités par l'ONU, le Groupe Renault axe principalement sa communication environnementale sur les bénéfices du véhicule électrique et de son écosystème pour l'environnement et la santé publique, ainsi que sur sa stratégie de déploiement de l'économie circulaire au sein de ses modèles commerciaux et dans le cadre de son partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur. Le déploiement massif du véhicule électrique afin de réduire significativement la contribution du transport individuel au changement climatique et à la pollution urbaine est un des axes majeurs de cette communication, auquel s'ajoutent les bénéfices environnementaux liés aux services rendus au secteur électrique par la capacité de stockage de la batterie, notamment les synergies possibles avec le développement des énergies renouvelables.

Analyses de cycle de vie (ACV) des véhicules

Dans une optique de transparence sur les performances environnementales de ses véhicules et afin de répondre aux demandes des publics les mieux avertis, Renault fait le choix de rendre publiques les analyses de cycle de vie de ses véhicules.

Les ACV des véhicules mis sur le marché en Europe depuis septembre 2014 (Nouvelle TWINGO et modèles ultérieurs), réalisées suivant une méthodologie actualisée (cf. 2.6.2.1), sont mises en ligne sur le site groupe.renault.com avec leur revue critique par un expert indépendant.

Campagnes de rappel

En cas de risque éventuel ou avéré mettant en cause la sécurité ou la réglementation du produit et nécessitant une opération impérative sur les véhicules concernés, le Groupe Renault procède à une campagne de rappel, dit OTS « Opération Technique Spéciale ». Cette procédure est appliquée dans l'ensemble des pays de commercialisation. Il existe trois niveaux d'information :

- une information aux autorités nationales dans les pays de commercialisation (dans le respect de la législation en vigueur dans ces pays) ;
- l'envoi au client d'une lettre recommandée avec accusé de réception, décrivant le défaut éventuel et son effet. Le client est invité à prendre rendez-vous dans le réseau Renault. Une lettre de relance est envoyée en cas de besoin ;
- la mise en ligne sur MyRenault (accessible sur les sites Internet de Renault et les applications Android/iOS).

En parallèle, le réseau Renault est informé de l'OTS avec partage des informations nécessaires afin :

- d'identifier les véhicules concernés ;
- d'intervenir pour éliminer le risque ;
- de répondre aux questions des clients.

À tout moment, lors de la réception d'un véhicule, le réseau doit impérativement interroger la base de données OTS pour voir si le véhicule est concerné. En cas d'OTS identifié, le véhicule ne peut être restitué sans correction du défaut.

2.3.5 Protection des données personnelles

Le respect de la protection des données à caractère personnel constitue un facteur de confiance, valeur à laquelle tient particulièrement Renault s.a.s, en s'attachant au respect des droits fondamentaux de ses clients. Ainsi, la protection des données personnelles est une de nos références éthiques pour conduire nos actions.

Au vu de cet engagement, en 2011, Renault a désigné un Correspondant informatique et libertés (CIL) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) à périmètre étendu. Dès lors, le Groupe a mis en œuvre des mesures juridiques, techniques et organisationnelles pour être conforme à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés la protection des données personnelles de ses clients et des utilisateurs des services connectés.

Dans la perspective de sa transformation digitale, des évolutions de ses activités autour de la connectivité et des « données » (services de mobilité, véhicules connectés, véhicule autonomes) et sa mise en conformité au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), le Groupe Renault a lancé un programme impliquant l'ensemble des entités du Groupe, ainsi que Nissan et ses partenaires. Ainsi, depuis juin 2017, ce programme, aussi connu sous le nom de « *GDPR Steering Committee* », 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, et d'assurer ainsi la conformité à la réglementation applicable.

Une équipe juridique dédiée à la protection de données personnelles a également été créée ainsi que des groupes de travail multidisciplinaires regroupant l'ensemble des directions métiers de Renault.

Renault a également participé au groupe de travail chargé de co-construire avec la CNIL le pack de conformité « véhicule connecté ». Ce pack a été publié en octobre 2017 et propose des lignes directrices pour une utilisation responsable des données dans les prochaines générations de voitures.

En outre, Renault adhère aux « principes de protection des données personnelles dans les services et les véhicules connectés » de l'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA) qui représente les intérêts de l'industrie automobile dans l'Union européenne.

2.4 CAPITAL HUMAIN : ENGAGÉS POUR UNE CROISSANCE DURABLE

En 2017 avec l'intégration d'AVTOVAZ au sein du Groupe Renault, ce sont 181 344 femmes et hommes qui constituent le capital humain du Groupe Renault. Elles et ils sont présents dans les 147 entités et 37 pays dans lesquels Renault est implanté, représentant un creuset de diversité et de richesse humaine unique pour le Groupe Renault.

Ils contribuent à la croissance du Groupe par leurs compétences et leur motivation et parce qu'ils reflètent au mieux la diversité de la société et donc les attentes des clients du Groupe. Engagé pour une croissance durable, le Groupe Renault met en œuvre une politique RH globale, équitable et compétitive. Les standards, processus et politiques RH (déployées au niveau mondial) garantissent un cadre de référence unique et transparent, source d'équité, de motivation et de performance pour l'ensemble des salariés. Depuis avril 2014, la fonction RH fait partie des domaines de convergence au sein de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. L'objectif est d'accompagner la croissance des trois groupes et d'augmenter les synergies en faisant bénéficier Renault-Nissan-Mitsubishi des meilleures pratiques RH au niveau international.

Pour s'adapter aux nouveaux enjeux du secteur de l'automobile et répondre aux évolutions de la société en termes de digitalisation et d'attentes des nouvelles générations, Renault met en œuvre une politique RH avec une vision globale afin de faire du Groupe Renault une compagnie agile et apprenante pour la performance durable de l'entreprise. Cette politique est centrée sur trois priorités :

- acquérir les **ressources et compétences nécessaires** ;
- accélérer le **développement des salariés** ;
- développer **un environnement responsabilisant et attractif.**

Ces priorités et politiques sont établies et déployées dans le monde avec le souci constant du respect d'un dialogue social de qualité autant au niveau local qu'au niveau global. C'est dans ce sens que Renault, le Comité de Groupe Renault et IndustriALL Global Union ont conclu un accord-cadre mondial « s'engager ensemble pour une croissance et un développement durables » le 2 juillet 2013.

Note méthodologique

Depuis 2013, les indicateurs de performance sociale ont été revus pour se conformer le plus précisément possible à l'évolution de la législation et en particulier aux dispositions de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 (dite loi Grenelle 2) et à son décret d'application.

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales du Groupe consolidées par intégration globale ou qui répondent à la définition d'une opération conjointe.

Différents périmètres sont utilisés dans le présent chapitre :

- périmètre global, couvrant 100 % des effectifs du Groupe, y compris AVTOVAZ ;
- périmètre des filiales consolidées par intégration globale, couvrant 146 entités (sur 147) et 97,8 % des effectifs du Groupe ; la Société correspondant à la définition par opération conjointe est RNTBCI (Inde) pour 66,67 % ;

Certains indicateurs ne couvrent pas 100 % du périmètre consolidé notamment pour des raisons de disponibilité des données.

Le périmètre de reporting des données santé-sécurité, par exemple, couvre le périmètre global du Groupe (hors AVTOVAZ) et à l'exception d'une autre filiale (Tandil).

Collecte des données

Le recueil des données sociales s'appuie sur trois méthodes :

- le système d'information RH permet d'assurer la collecte d'une partie des données sur l'ensemble du périmètre ;
- l'outil Talent@Renault, déployé dans 38 pays à fin 2017 pour la gestion des cols blancs (Algérie, Allemagne, Argentine, Autriche, Australie, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Croatie, Danemark, Espagne, France, Hong Kong, Hongrie, Inde, Iran, Irlande, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, République tchèque, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suisse, Turquie, Suède) ;
- pour les données ne figurant pas dans ces systèmes, un questionnaire est adressé aux Régions ou aux sites. Ce questionnaire comprend plusieurs indicateurs : taux d'absentéisme, nombre de licenciements, nombre et thèmes des accords collectifs majeurs signés dans l'année, nombre d'employés couverts par une convention collective et sélectionnés au niveau Corporate sur les accords les plus pertinents, nombre total d'heures de formation , taux de salariés handicapés, nombre d'accidents de travail, nombre d'accidents de trajet et maladies professionnelles. À chaque indicateur correspondent une définition et une méthode de calcul précises et partagées avec chacune des Régions.

Un processus d'amélioration continue de ces modes de collecte a été mis en place, tenant compte des recommandations des Commissaires aux comptes.

Définitions ou modes de calcul de certains indicateurs

Effectif total fin de mois (inscrits à fin de mois) : ensemble des personnes titulaires d'un contrat de travail avec l'entité (à durée indéterminée ou déterminée) à la fin du mois. Ce contrat doit être en cours de validité au dernier jour du mois considéré. Chaque inscrit est pris en compte pour « un », quelle que soit la durée contractuelle de travail (ou coefficient d'activité).

Effectif moyen Groupe = (effectif Groupe au 31/12/année précédente + effectif Groupe au 31/12/année en cours)/ 2.

L'effectif Groupe 31/12 d'une année est égal à la somme des effectifs à 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 de la GPEC en France.

Effectif moyen Région = (effectif Région au 31/12/année précédente + effectif Région au 31/12/année en cours)/ 2.

L'effectif Région au 31/12 d'une année est égal à l'effectif total fin de mois pour toutes les Régions sauf la Région Europe. Pour la Région Europe, l'effectif Région est égal à l'effectif total fin de mois duquel on déduit les personnes en suspension d'activité dans le cadre de la GPEC en France.

Effectif moyen en activité : l'effectif moyen en activité est égal à l'effectif total 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.

Nombre de licenciements Groupe : rupture du contrat de travail à durée indéterminée ou du contrat à durée déterminée y compris dans plusieurs pays, la rupture du contrat d'essai avant la fin de la période d'essai, 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 et les abandons de poste (exemple : Maroc).

Taux de femmes managers : nombre de femmes managers sur nombre total de managers à fin décembre. « Manager » se définit comme un col blanc encadrant au moins un autre col blanc.

Compétences dites « critiques » : celles dont le besoin s'accroît pour l'entreprise et qu'il faut développer en recrutant et en formant des collaborateurs.

Compétences dites « sensibles » : celles dont le besoin diminue pour l'entreprise et pour lesquelles il faut préparer des plans collectifs et individuels de reconversion ou de redéploiement des ressources.

Taux d'accès à la formation : nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année rapporté aux effectifs en activité au 31 décembre (hors AVTOVAZ).

Temps moyen de formation : total des heures de formation réalisées dans l'année par le pays rapporté aux effectifs en activité au 31 décembre (hors AVTOVAZ).

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 ; hors transferts internationaux) 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 et de congés (y compris maternité).

La formule : nombre de jours d'absence annuel / (effectif en activité x nombre de journées théoriques annuel) x 100.

Le choix des hypothèses pour le calcul des jours théoriques est laissé à l'appréciation des établissements compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Toutes les définitions des indicateurs relatifs à la santé et la sécurité ont évolué au 1er janvier 2017.

Les taux FR0, FR1 et FR2 correspondent à des taux d'événements divisés par 1 000 000 heures travaillées.

Exemple :

$$FRO = \frac{\text{Nombre d'événements avec premiers soins}}{\text{Nombre d'heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

Taux FR0r : taux de fréquence des accidents de travail nécessitant des premiers soins

Taux FR1r : taux de fréquence des accidents de travail nécessitant une intervention médicale plus poussée que des premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de blessures sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer.

Taux FR2r : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des salariés de Renault.

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 année antérieures - nombre de jours d'arrêt correspondant à des rejets]x1000/nombre d'heures d'exposition aux risques professionnels de l'année.

En 2017, les accidents concernant les salariés Renault (FR0r, FR1r, FR2r) et les travailleurs intérimaires (FR0t, FR1t, FR2t) ont chacun fait l'objet d'un suivi. Cependant, seuls les accidents concernant les salariés de Renault (FR0r, FR1r, FR2r) sont pris en compte dans les indicateurs officiels de l'année.

Maladies professionnelles : taux de maladies professionnelles contractées par des salariés Renault suite à une exposition prolongée à un risque professionnel (bruit, produit chimique, posture, etc.) déclarées comme telles à un organisme extérieur si la réglementation en vigueur dans le pays le prévoit. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 salariés jusqu'à fin 2016. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 000 heures d'exposition aux risques professionnels à partir de 2017. Ce taux inclut les maladies professionnelles déclarées ayant donné lieu, ou non, à un arrêt de travail.

Accidents sur la voie publique : accidents de salariés Renault sur la voie publique lors d'un trajet quotidien ou dans le cadre d'une mission.

2.4.1 Acquérir les ressources et les compétences nécessaires

L'année 2017 est une année de changements significatifs dans l'évolution quantitative et qualitative des effectifs. Tout d'abord, pour la première fois les données suivantes intègrent les données d'AVTOVAZ. Par ailleurs, dans la continuité des exercices précédents, 2017 est une année de croissance forte, mais aussi une année pivot pour la préparation de l'avenir proche où des ruptures technologiques s'annoncent pour préparer des véhicules connectés, autonomes et électriques. Dans ce contexte, les effectifs du Groupe croissent significativement sous le double effet de l'augmentation des volumes de production et du renforcement des compétences dans les domaines identifiés comme stratégiques et en particulier dans la Recherche et Développement.

2.4.1.1 Évolution et répartition des effectifs

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGIONS SUR TROIS ANS ET EFFECTIF MOYEN

Périmètre du reporting social	2015	2016	2017	Part en 2017
GROUPE * (CDI + CDD)	**120 136**	**124 849**	**181 344****	
Europe	67 973	70 616	72 132	39,8 %
dont France	*45 579*	*46 240*	*47 711*	*26,3 %*
Eurasie	26 341	26 855	78 255	43,2 %
dont AVTOVAZ	-	-	*49 771*	*27,4 %*
Amériques	9 488	10 120	12 431	6,9 %
Asie-Pacifique	4 356	4 499	4 531	2,5 %
Afrique Moyen-Orient Inde	11 978	12 759	13 995	7,7 %
Effectif moyen Groupe sans AVTOVAZ	118 766	122 493	128 211	

* *Les expatriés sont comptés dans leur pays d'origine.*

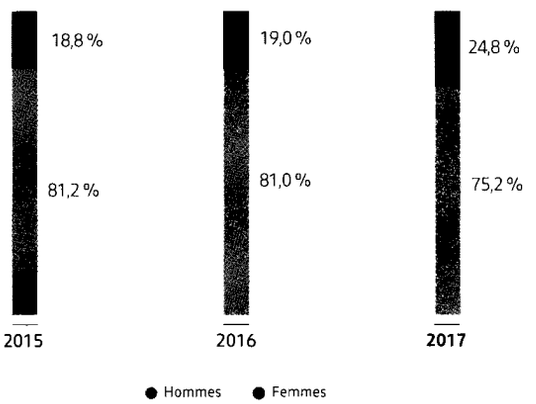
** *131 573 sans AVTOVAZ.*

Au 31 décembre 2017, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe incluant AVTOVAZ s'élèvent à 181 344 personnes, dont 177 969 pour la branche Automobile et 3 375 pour la branche financière, ce qui marque une augmentation de 45,3 % par rapport à 2016 (124 849 salariés à fin 2016). Cette augmentation s'explique par l'intégration d'AVTOVAZ, par l'accroissement des besoins de main d'œuvre lié à l'augmentation des volumes de production et enfin par le choix stratégique du renforcement des compétences clés en particulier pour les domaines de la Recherche et Développement que ce soit en France ou dans les ingénieries localisées dans les autres Régions.

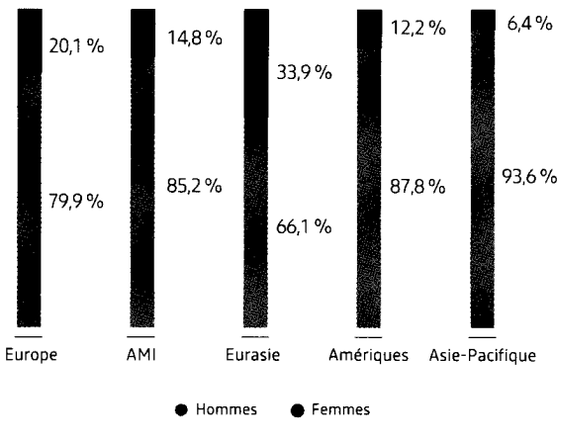
Les effectifs du Groupe sont présents dans 37 pays, regroupés en cinq Régions. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 92,2 % des effectifs totaux. La Russie, sous l'effet de l'intégration d'AVTOVAZ, devient en 2017 le premier pays du Groupe Renault en termes d'effectifs.

● RÉPARTITION DES EFFECTIFS HOMMES FEMMES SUR TROIS ANS

Au 31 décembre 2017, la part des femmes dans les effectifs totaux du Groupe poursuit sa progression sous l'effet du volontarisme en termes de diversité au recrutement et de l'intégration d'AVTOVAZ pour représenter désormais 24,8 % des effectifs du Groupe, contre 19 % en fin d'année 2016 et 18,8 % en 2015.



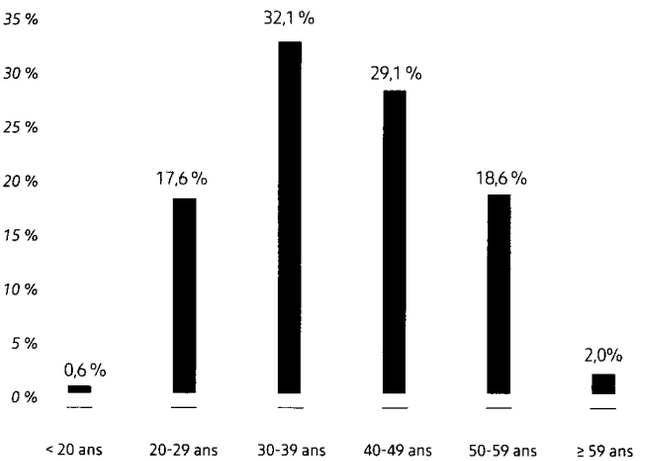
● RÉPARTITION HOMMES-FEMMES PAR RÉGION



La répartition hommes/femmes est calculée sur le périmètre global, situation au 31 décembre 2017.

● RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE

Sous l'effet des plans de recrutements significatifs, la répartition des effectifs par tranches d'âge demeure équilibrée : 18,2 % ont moins de 30 ans, 32,1 % ont entre 30 et 39 ans, 29,1 % entre 40 et 49 ans, 20,6 % ont plus de 50 ans.

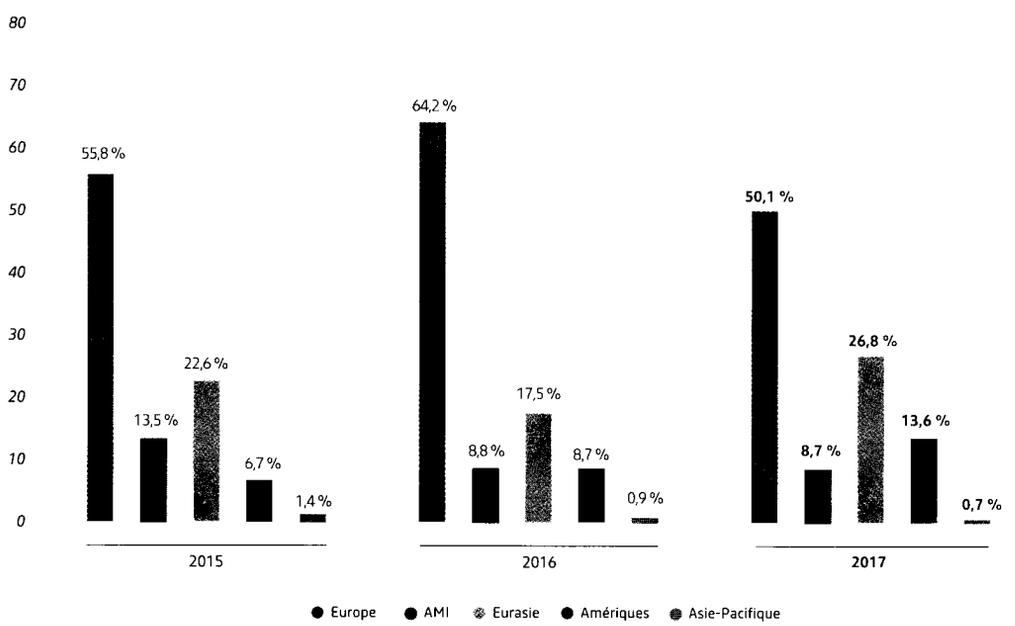


La répartition par tranche d'âge est calculée sur le périmètre global, situation au 31 décembre 2017.

Répartition des recrutements

Le volume total des recrutements de l'année 2017 est en nette augmentation au regard des années précédentes : 25 432* personnes (en CDI et en CDD), soit une hausse de 33 % par rapport à 2016. Comme indiqué plus haut, ces recrutements ont permis de répondre à la croissance de l'activité en particulier en France, en Espagne, en Roumanie, au Maroc, en Turquie, au Brésil et en Inde et au choix stratégique de renforcer les compétences nécessaires pour inventer les solutions de mobilités de demain. En France, l'accord CAP 2020 signé le 13 janvier 2017, définit un engagement de 3 600 recrutements en CDI sur trois ans. En 2017, la première année de l'accord, 2 600 recrutements ont été réalisés. Si on y ajoute 900 autres embauches dans le réseau commercial et RCI, ce sont donc 3 500 recrutements CDI que Renault a effectués en France en 2017. Par ailleurs au 31 décembre 2017, Renault a recruté 926 apprentis sur le périmètre de l'accord.

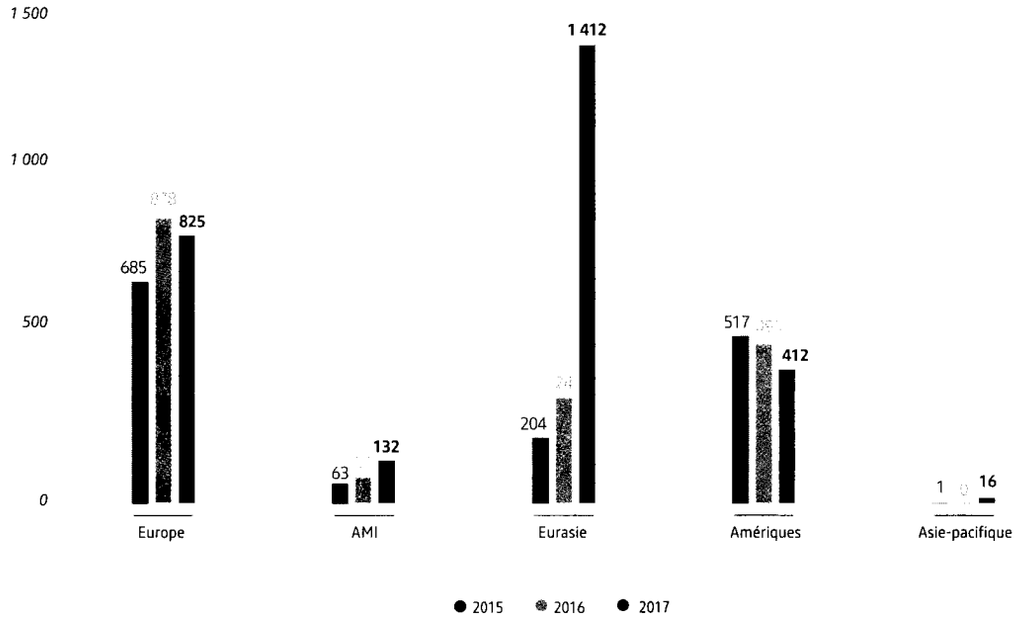
● RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR RÉGION SUR TROIS ANS



* *Recrutement hors AVTOVAZ : 22 777.*

● **RÉPARTITION DES LICENCIEMENTS PAR RÉGION**

Dans le même temps, le nombre de licenciements s'établit à 2 797 personnes, en nette hausse par rapport à 2016 (1 772) en raison de l'intégration d'AVTOVAZ (1 132 licenciements).



2.4.1.2 Évolution maîtrisée des frais de personnel

Dans le contexte de forte croissance de l'activité et du chiffre d'affaires de 2017, les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 6 502 millions d'euros en 2017, dont 6 229 millions d'euros pour la branche Automobile. Ils sont en hausse par rapport à 2016 en valeur (+755 millions d'euros y compris l'effet de l'intégration d'AVTOVAZ de +450 millions d'euros) tandis que leur part en proportion du chiffre d'affaires du Groupe reste orientée à la baisse. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 90 % des frais de personnel du Groupe.

Frais de personnel par région	2015	2016	2017	Coût moyen sans AVTOVAZ 2017
GROUPE	**5 408**	**5 747**	**6 502**	**47,2**
Europe *	4 061	4 349	4 512	63,2
dont France	*3 066*	*3 221*	*3 368*	*71,7*
Eurasie	501	521	1 006	20,1
dont AVTOVAZ	-	-	*450*	*N/A*
Amériques	368	368	435	38,6
Asie-Pacifique	298	306	323	71,6
Afrique Moyen-Orient Inde	180	203	225	16,8

* *Europe y compris Renault-Nissan Global Management.*

2.4.1.3 Organisation flexible du travail

En matière d'horaire de travail, le Groupe Renault respecte les obligations légales et les conventions collectives des pays où il est implanté.

Afin de préserver l'emploi et de s'adapter aux fluctuations des marchés automobiles, Renault met en place des mesures de flexibilité du temps de travail, en s'attachant à trouver le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'entreprise et la qualité de vie au travail des salariés concernés, en dialoguant avec les représentants des salariés et les organisations syndicales. Ces mesures spécifient plus particulièrement les conditions d'aménagement du temps de travail en cas de forte demande (possibilité de recourir à des séances de travail supplémentaires obligatoires par exemple) et de réduction du temps de travail, en cas de baisse de cette demande (par l'utilisation, notamment, de jours de congés collectifs ou individuels).

À titre d'exemple, pour les sites en France, la durée moyenne hebdomadaire du travail est de 35 heures. En usine, le principe est une organisation d'équipes en 2x8 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 privée/vie professionnelle de ses salariés avec par exemple le déploiement du télétravail dans les pays où cela est possible :

- en France, l'accord relatif au télétravail (22 janvier 2007) donne la possibilité aux salariés qui le désirent et dont l'activité le permet, de travailler en alternance à domicile d'un à quatre jours par semaine. Plus de 2 700 personnes sont engagées dans cette démarche à fin 2017. Unanimement, dans le cadre des enquêtes de satisfaction réalisées, les télétravailleurs indiquent que ce dispositif leur permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle (notamment par la réduction des temps de trajet) et d'être plus efficace dans leur travail ; un accord spécifique a été conclu à la SOVAB le 22 juillet 2016, précisant les conditions de mise en œuvre du télétravail dans cette filiale ;
- en **Roumanie**, le système de télétravail est déployé depuis le 15 septembre 2015 avec plus de 600 collaborateurs inscrits, pouvant bénéficier du travail à domicile un jour par semaine, en respectant certaines conditions. Ce système permet d'apporter de la flexibilité et d'améliorer la qualité de vie au travail ;

2.4.1.4 Gestion dynamique des compétences

L'industrie automobile est en pleine transformation : la mobilité de demain qui sera électrique, connectée et autonome entraîne des évolutions profondes. C'est un vrai challenge en termes de management des compétences.

Dans ce contexte disruptif, la démarche de gestion dynamique des compétences initiée depuis de nombreuses années est un levier clé d'adaptation et de performance. Il s'agit, pour préparer l'avenir, d'anticiper et d'accompagner la transformation et les variations de l'activité des grands métiers de Renault : conception, fabrication, vente et fonctions support – tout en développant le capital humain de l'entreprise.

La démarche prévoit que chaque métier établisse un diagnostic de ses besoins en compétences à l'échelle mondiale afin d'établir une vision globale des besoins à moyen terme, en cohérence avec les réalités et priorités des différentes entités de Renault dans le monde. Ce diagnostic s'appuie notamment sur une filière expertise créée dans l'entreprise qui est composée d'experts reconnus à la pointe chacun dans leur domaine. La démarche est soutenue par la fonction RH.

Les plans d'actions, issus de ces diagnostics, portent sur la recherche d'une allocation optimale des ressources, la définition des besoins en recrutements stratégiques, les programmes de formation ou de reconversion prioritaires pour assurer à l'entreprise les compétences dont elle a besoin pour réussir son business plan moyen terme.

À titre d'exemple, en 2017, la fonction informatique a défini les métiers et les compétences dont elle aura besoin demain. Elle a analysé le potentiel d'adaptation de sa population en associant étroitement les collaborateurs et en intégrant les souhaits et les besoins d'évolution de chacun. Il s'agit de construire des plans d'actions qui permettront de s'assurer des compétences dont l'entreprise a besoin. De même la Direction de la qualité et satisfaction client, pour anticiper la mutation de ses métiers et construire les plans d'actions RH nécessaires, a réalisé une cartographie des compétences sur l'ensemble de son périmètre mondial, à partir d'une auto-évaluation faite par les collaborateurs (taux de participation > 90 %) et validée par les managers, sur les compétences clés requises aujourd'hui et demain.

La GPEC en France

En France, l'accord Contrat pour une performance durable de Renault en France (CAP 2020) a été signé le 13 janvier 2017 pour la période 2017-2019 et a remplacé l'accord Contrat social pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France du 13 mars 2013. Les enjeux stratégiques du Groupe ainsi que les évolutions de compétences qui en découlent dans chaque métier sont partagés avec les organisations syndicales, à l'occasion d'un Observatoire des Emplois et des Compétences qui a lieu chaque année. À l'issue de cet observatoire, une cartographie des compétences critiques et sensibles est diffusée à l'ensemble des collaborateurs.

À travers une palette complète de dispositifs, la GPEC est un levier pour gérer le pourvoi en compétences dites critiques et la reconversion des compétences dites sensibles (voir définitions dans la note méthodologique). Depuis 2011, plus de 9 800 collaborateurs auront adhéré aux différentes mesures qu'elle propose : accompagnement à la création/reprise d'entreprise, période de mobilité volontaire sécurisée, aménagement de temps partiel fin de carrières ou encore Dispense d'activités pour carrières spécifiques pour les salariés âgés de 57 ans et plus, pour des personnes justifiant de 15 ans en travail posté ou justifiant d'une incapacité partielle, pouvant liquider leur retraite dans les trois ans qui suivent l'adhésion au dispositif. Les filières de formation certifiantes ont été construites pour permettre à des collaborateurs de changer de métier en développant des compétences à la fois plus stratégiques pour l'entreprise et plus porteuses en termes d'employabilité. À titre d'exemple, le développement des formations certifiantes validées par un Certificat de qualification paritaire de la métallurgie, ont progressé sur 2017 en fabrication : « Agent logistique », « Ajusteur outilleur industriel », « Électricien maintenancier process », « Mécanicien industriel d'entretien », « Chefs d'unité » et « Chefs d'ateliers ».

Des agences RH implantées dans chaque établissement accompagnent et conseillent tout collaborateur intéressé par la démarche. Un site intranet dédié leur permet également de trouver des informations sur les mesures de la GPEC, les formations et des témoignages de collaborateurs qui se sont engagés dans ce dispositif.

Par ailleurs, les sites industriels français sont désormais engagés dans une démarche de Gestion territoriale de l'emploi et des compétences (GTEC). Très actives dans leurs bassins d'emplois respectifs, les plates-formes de mobilité (P2M) de Cléon et de Douai, initiées par Renault depuis plusieurs années, sont arrivées à un niveau de maturité suffisant pour piloter des actions RH mutualisées comme les parcours d'insertion, l'apprentissage partagé ou la mutualisation de formation avec les partenaires du territoire (EPI Normandie et CCI du Douaisis).

Formation

Le Groupe Renault affirme dans le cadre de son plan moyen terme *Drive the Future* 2017-2022 sa volonté de transformer l'entreprise en « **Learning Company** », en responsabilisant tous les collaborateurs de l'entreprise sur le développement de leurs compétences et en plaçant les managers au cœur de cette démarche de professionnalisation.

Le Groupe Renault a également déployé sur le deuxième semestre de 2017 cinq principes d'action reliés au « Renault Way » afin d'offrir en permanence à nos clients des produits et services attractifs et innovants. L'un de ces cinq principes « apprendre au quotidien » reflète parfaitement la volonté de Renault de s'engager dans une nouvelle dynamique de formation, qui repose sur les piliers suivants :

- **le déploiement d'un *Learning Management System* (LMS) unique** pour l'ensemble des filiales du Groupe Renault qui repose sur des processus formation uniformes et partagés. Le déploiement de LEARNING@ Renault se fera progressivement sur l'ensemble des filiales entre 2018 et 2019, avec environ 80 % des collaborateurs concernés dès la fin de l'année 2018 ;
- avec le soutien des 13 Écoles métiers, le Groupe Renault va intensifier **le déploiement de son offre de formations métiers à l'international**.

La formation est par ailleurs un levier important d'accompagnement de la digitalisation de l'entreprise qui se concrétise de différentes manières ;

- La Direction Learning & Development (L&D) renforce ses compétences en Digital Learning pour accompagner la montée en compétences des chefs de projets formation dans les écoles métier et les équipes L&D dans les filiales. Ces compétences supplémentaires permettront d'intensifier le développement de l'offre de formation digitale et d'accélérer son déploiement à l'international. En effet, dès le lancement de LEARNING@RENAULT en janvier 2018, l'ensemble des collaborateurs du Groupe aura un accès direct et instantané aux formations en ligne. L'offre se compose de plus de 100 modules métiers et de 160 modules sur des thèmes transversaux (communication, gestion d'équipe, efficacité personnelle,) disponibles dans trois langues (au minimum).
- À titre d'exemple, l'année 2017 a marqué un nouveau pas vers la digitalisation de l'offre de formation de **l'École du Commerce,** avec le lancement du « **MOOC** » (Massive Open Online Course) **Renault Brand Ambassador**. Cette formation ludique et digitale, dédiée à la marque Renault, a pour objectif de faire comprendre la définition de la marque Renault aux collaborateurs du Groupe, grâce à un dispositif de « gaming » permettant de les mobiliser comme ambassadeurs. Avec un déploiement dans plus de 30 pays, cette formation marque également un tournant dans l'internationalisation de l'offre de cette école.
- Par ailleurs, l'**École de la Qualité Satisfaction Client** a engagé le développement d'un nouveau parcours de formation en ligne, intitulé « Les Fondamentaux de la Qualité et de la Satisfaction Clients ». L'objectif est de former en *e-learning* tous les employés de cette fonction sur des principes fondateurs, quel que soit leur mode de contribution à la Qualité et la Satisfaction Client, en déployant rapidement et massivement ces modules à l'international. Parmi les premiers modules disponibles, on peut citer le processus Opérations Techniques Spéciales (campagnes de service et de rappel), qui sera suivi en 2018 par une série de modules destinés à former aux processus clés QSC l'ensemble des collaborateurs de la fonction.
- La Direction Learning & Development accompagne des comités de direction dans leur transformation digitale grâce à des ***Learning Expeditions***. L'objectif de ces programmes est d'accompagner le développement d'une culture digitale, de s'ouvrir à de nouvelles façons d'apprendre et de développer l'intelligence collective. Les équipes passent un temps privilégié auprès de start-uppers et d'entreprises innovantes. Deux pilotes d'une vingtaine de managers (Finance et RH) ont été initialisés sur 2017 et trois nouvelles *Learning Expeditions* seront déployées sur le premier semestre 2018.
- Lancé en 2017, **le portail « Drive Your Learning »** est une autre opportunité pour les collaborateurs de développer leurs compétences grâce à un apprentissage informel qui repose sur le partage d'articles et de vidéos pédagogiques. Une nouvelle offre sera déployée début 2018 autour des trois thématiques suivantes : leadership et management, développement personnel et culture digitale. La sélection et la curation de contenus seront faites mensuellement pour susciter l'envie et la motivation des collaborateurs à découvrir de nouveaux contenus d'information pour ouvrir d'autres horizons sur le monde de l'entreprise.
- **Le Passeport digital** est déployé au sein du Groupe Renault depuis plus de deux ans. Une nouvelle version sera déployée début 2018 dans le portail « Drive Your Learning » qui intégrera la maturité progressive acquise par les collaborateurs du Groupe depuis ces dernières années sur le Digital. Ce programme en ligne est composé de trois étapes : Passeport numérique, Visas numériques, Cas d'experts.

L'internationalisation de la formation se renforce. Ainsi l'École du Manufacturing soutient la création d'une École en Région Amériques, développe les synergies avec Nissan, notamment sur les formations dextérité, et accompagne l'internationalisation de l'offre de formations Alliance Production Way (APW) dans toutes les régions, le tout avec le soutien d'un réseau mondial de Formateurs principaux (*master trainers*).

L'accompagnement de la transformation de l'Entreprise est totalement pris en compte. L'École de l'Ingénierie a renforcé son offre de formations liées au véhicule autonome, au véhicule électrique et hybride et aux normes et exigences réglementaires. Ce renforcement s'est traduit par la création de plus de 50 nouvelles formations en 2017.

L'efficacité de la formation se trouve ainsi essentiellement renforcée par la mise en œuvre progressive d'un système de gestion unique de la formation déployé d'ici deux ans sur le périmètre du Groupe et par le renforcement d'une offre de formations digitales et présentielles déployées plus largement à l'international. À titre d'exemple, un module *e-learning* sur l'anticorruption va être déployé largement sur le périmètre du Groupe Renault en 2018, en 14 langues et avec un pilotage mensuel du déploiement.

En 2017, le nombre d'heures de formation des collaborateurs inscrits du Groupe (CDI et CDD et hors AVTOVAZ) s'élève à 3 375 704 heures. Par Région, les heures de formation sont réparties comme suit :

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

Régions/heures de formation	2016	2017
Amériques	165 089	145 981
AMI	281 809	343 897
Asie-Pacifique	118 164	113 518
Eurasie	945 576	907 638
Europe (hors France)	874 292	866 607
France	844 738	998 064

Dans les 10 pays principaux du Groupe, représentant 89,3 % des effectifs inscrits du Groupe Renault sans AVTOVAZ, les heures de formation sont réparties comme suit :

2017 : RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION DANS LES 10 PAYS PRINCIPAUX

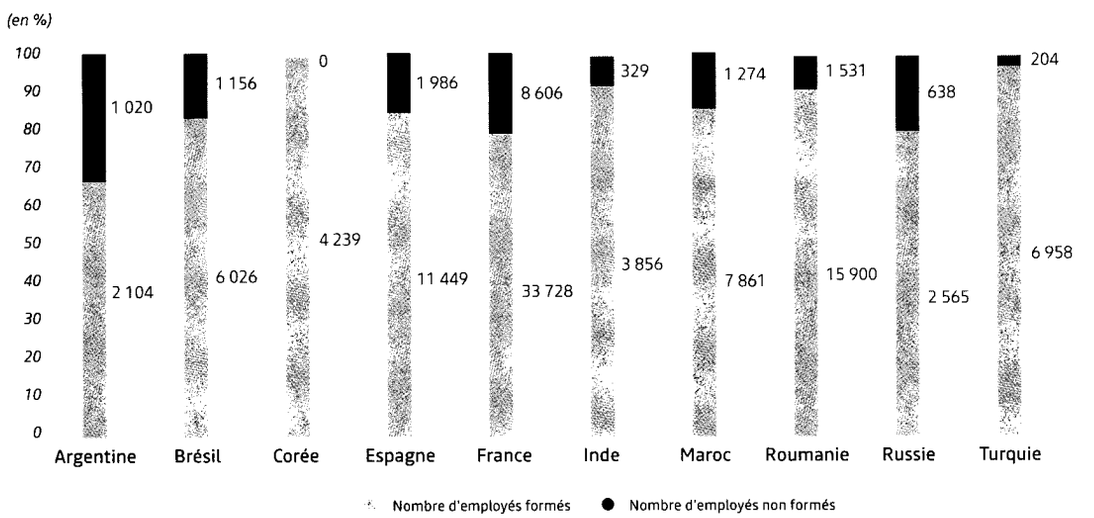
Formation/pays	Argentine	Brésil	France	Inde	Corée	Maroc	Roumanie	Russie	Espagne	Turquie
Total heures 2015	35 057	83 642	827 928	161 654	91 805	280 875	417 151	63 286	643 652	274 121
Total heures 2016	45 400	71 538	844 738	158 277	118 164	118 621	465 297	97 998	641 874	379 383
Total heures 2017	40 459	65 271	998 064	210 494	113 246	131 912	432 594	128 996	649 328	343 632

L'augmentation du nombre d'heures de formation en France est principalement liée aux sessions d'intégration des nouveaux embauchés que ce soit en fabrication, en Ingénierie ou dans les fonctions supports. De la même manière Renault Russie a accru son nombre d'heures de formation grâce à un programme d'intégration des collaborateurs récemment recrutés et par la mise en place de dispositifs de formation en lien avec la qualité de vie au travail.

● TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION ET TEMPS MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

En 2017, le taux d'accès à la formation des effectifs en activité du Groupe sans AVTOVAZ est de 84,25 %. Le temps moyen de formation est de 26,9 heures par collaborateur dans le Groupe.

Le taux d'accès à la formation atteint 85 % dans les 10 principaux pays :



La filière expertise au service du plan moyen terme

Depuis 2010, la filière expertise structure et mobilise le savoir et le savoir-faire de l'entreprise pour mettre en œuvre ses axes stratégiques et contribuer à sa performance et à la satisfaction de ses clients.

Les 49 domaines d'expertises stratégiques sont établis dans tous les grands métiers avec une forte prédominance dans les ingénieries. En 2017, les domaines liés aux nouvelles technologies ont été mis en place : écosystème électrique, cybersécurité, intelligence artificielle, et les domaines existants revus pour accompagner la transformation digitale de tous nos métiers.

La filière garde sa structure en quatre niveaux :

- « **L'Expert Fellow** », membre du Comité de direction Renault. Garant de la définition et de la cohérence des domaines d'expertises stratégiques, il anime le réseau des Experts Leaders afin de structurer leur production tant au niveau stratégique avec les feuilles de route qu'au niveau opérationnel concernant les innovations techniques ou méthodologiques, les supports aux projets ou aux questions Qualité. Les travaux collaboratifs menés à l'occasion de groupes de travail participent à une dynamique de progrès partagée des métiers concernés sur les grands challenges, essentiellement techniques, de l'entreprise. Le réseau peut être ainsi qualifié d'organisme agile au service de l'inter-métier. La participation aux instances régulatrices et de standardisation ainsi que leur cohérence sont aussi un livrable de la filière ;
- **49 « Experts Leaders »**, chacun rattaché à un directeur métier, garant de leur feuille de route. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'Expert Leader structure et anime son réseau interne d'experts et s'appuie sur un réseau externe formé avec des universitaires, d'autres industriels, des associations, des structures d'incubation, etc., afin de permettre à l'entreprise de travailler de façon « étendue » et d'en faire évoluer le périmètre en étant impliqué dans les opérations de collaborations ou d'investissements ;
- **180 Experts**, en charge des sous-domaines d'expertise, sont garants des benchmarks, identifient les partenaires pertinents, s'investissent dans la protection du savoir-faire par les brevets. Ils sont notamment responsables de la promotion des standards, et procédés ;
- **440 Référents**, en charge des spécialités métier dont ils font progresser l'état de l'art en étant « la référence » dans leur pratique, construisant ainsi les standards et leur capitalisation, empreinte de leur expérience.

Le développement continu de la filière expertise permet, grâce à son fonctionnement transversal, d'accélérer l'enrichissement des savoirs, de mobiliser ces derniers à destination des métiers et des projets de l'entreprise. Au sein de l'Alliance, les filières expertise de Renault et de Nissan se coordonnent régulièrement afin de travailler en synergies sur les feuilles de route stratégiques et les développements communs.

2.4.2 Développer les talents, promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management

> « Notre engagement concernant la diversité est un avantage concurrentiel qui nous aide à mieux répondre aux attentes de nos clients dans le monde, en particulier dans une période où les marchés dits émergents deviennent les moteurs de l'économie. »
>
> CARLOS GHOSN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE RENAULT

La diversité pour le Groupe Renault est un levier de performance, de motivation et d'engagement pour les salariés. Elle constitue un avantage compétitif décisif : de la diversité des formations, des expériences, des parcours et des personnalités, naît l'innovation.

2.4.2.1 Mieux refléter la diversité de nos clients au sein des équipes Renault

Renault s'attache à développer la diversité culturelle de ses titulaires de postes clés. Dans cette optique, Renault définit ses « profils internationaux » comme des « managers non nationaux ou ayant un parcours professionnel d'au moins 12 mois consécutifs à l'international ou ayant obtenu un diplôme à l'étranger ». Renault poursuit les actions entamées lors de son précédent Plan Moyen Terme et a atteint fin 2017 une proportion de 43,9 % de profils internationaux titulaires de postes clés (par rapport à 42,2 % en 2016).

Une approche qui favorise le vivre-ensemble

Afin de prévenir toutes formes de discrimination et garantir à chacun les mêmes chances d'accéder à l'emploi et de se développer au sein de l'entreprise, le Groupe construit sa politique diversité et inclusion autour de thématiques : le handicap, l'intergénérationnel, la mixité femmes hommes, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, les profils internationaux... Une démarche d'inclusion qui vise à comprendre et valoriser les apports et les différences individuels, pour créer un environnement favorable à l'expression du talent de chacun et à la performance collective. L'engagement du Groupe Renault en faveur de toutes les formes de diversité et contre toutes les discriminations s'est traduit par la signature de l'accord-cadre mondial du 2 juillet 2013, « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durable ».

Portée au plus haut niveau de l'entreprise et mise en œuvre par plusieurs parties prenantes (management, ressources humaines, RSE, partenaires sociaux mais aussi salariés volontaires), cette ambition se décline au travers d'un plan d'actions multiples.

Une réflexion a été menée en 2016 et 2017 : conscient que l'approche actuelle des diversités en « silos » allait atteindre ses limites, le Groupe Renault s'oriente à présent vers une approche inclusive transversale. Instance globale de réflexion et de décision, le *Diversity and Inclusion Committee*, composé de membres du Comité exécutif et du Comité de Direction du Groupe Renault, a été créé et s'est réuni pour la première fois le 17 octobre 2017. Son rôle consiste à définir les orientations de la politique inclusion et diversité du Groupe Renault à travers une vision et une approche globales, qui prenne en compte l'ensemble des thématiques de la diversité.

Pour faire évoluer les mentalités dans ce sens, une communauté interne ouverte à toutes et tous « Mobilize diversity » (Yammer) a été créée en octobre 2017. Elle compte, à fin 2017, plus de 5 000 membres qui échangent et partagent idées et actions sur cette thématique. À titre d'exemple, l'écriture inclusive a fait l'objet d'un débat riche et mouvementé.

Mixité femmes-hommes dans l'entreprise

Afin de promouvoir la mixité femmes-hommes, Renault a lancé début 2010 le plan Women@Renault pour améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise. Ce dispositif repose sur deux volets complémentaires : un plan ressources humaines et un réseau social.

Le premier volet, ressources humaines, concerne la gestion des talents (recrutement, formation, gestion de carrière) et en la matière, Renault s'est fixé des objectifs chiffrés.

Fin 2017, les femmes représentent 24,8 % des effectifs (comprenant AVTOVAZ), 19,5 % des managers de cols blancs et 25 % des membres du Comité exécutif. La représentation des femmes est mesurée à tous les niveaux de l'entreprise. Renault a dépassé son objectif avec 27 % de femmes à des postes clés du Groupe (environ 2 000 postes) versus 25,9 % en 2016 et a progressé sur la part des femmes dans le Conseil d'administration du Groupe, qui compte en 2017 43,7 % de femmes (selon le Code AFEP-MEDEF) par rapport à 33,3 % en 2016.

Au-delà de ces objectifs chiffrés, il s'agit également de proposer aux femmes des outils pour se développer : les dispositifs de *mentoring* et de formations spécifiques, pour leur permettre d'exprimer pleinement leur potentiel et leur leadership.

Renault veille également à l'égalité de traitement entre hommes et femmes et agit en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle pour tous.

Le deuxième volet du plan Women@Renault repose sur **un réseau social interne**, **mixte depuis l'origine**, **international** et **multicatégoriel** où femmes et hommes échangent sur les progrès de la mixité, analysent les meilleures pratiques.

Depuis 2014, le Groupe cherche à **impliquer davantage les hommes** dans sa politique en faveur de la mixité femmes/hommes puisque ces derniers sont encore majoritaires dans l'entreprise. Ils sont donc incontournables pour faire avancer le sujet au sein du monde professionnel. Le réseau compte aujourd'hui plus de 5 000 membres dans **14 pays**, dont 25 % d'hommes (contre 14 % en 2014).

Le réseau organise, en central et dans les pays, des événements et des actions en faveur de la mixité.

En 2017, déjeuners, tables rondes, débats ont été organisés au sein de l'entreprise (en France et à l'international), avec des participants femmes et hommes. Des ateliers de développement professionnel et personnel, by Women@Renault : « travailler avec soi pour mieux travailler avec les autres », « changer de fréquence au son du violoncelle et se développer professionnellement », « gérer son temps avec efficacité » ont réuni plus de 150 bénéficiaires, femmes et hommes, sur la région parisienne.

Le Groupe Renault a participé, en mars 2017, à la 7e édition du **« Printemps de la Mixité »**, anciennement « Printemps des femmes ». Cet événement rassemble chaque année des femmes et des hommes de grandes entreprises françaises.

En 2017, le Groupe Renault poursuit en France son partenariat avec l'association **« Elles bougent »**. Les marraines de l'association, parmi lesquelles des collaboratrices volontaires de Renault (près de 100), ont pour objectif de créer un dialogue avec ces jeunes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques et techniques. L'association « Elles bougent » cherche à s'internationaliser. Elle est d'ailleurs aujourd'hui en contact avec Renault Espagne et Renault do Brasil.

Renault soutient l'**Observatoire de la Parentalité**. Cette association développe et anime un réseau d'acteurs impliqués dans le domaine de la parentalité en entreprise et de la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces deux domaines occupent en effet une place importante dans les réflexions et actions de Renault.

En 2017, l'entreprise poursuit également son engagement, initié en 2016, aux côtés d'ONU Femmes (France).

Quelques exemples d'actions du Groupe Renault dans ses pays d'implantation :

Women@Renault en France

Le Groupe Renault est partenaire de l'association WAVE (*Women and Vehicles in Europe*) depuis sa création en 2008. **En novembre 2017,** le programme de *mentoring* inter-entreprises dédié à la génération Y a été lancé et parrainé par Gaspar Gascon, Directeur de l'ingénierie produit Groupe Renault.

L'usine de Sandouville a participé, comme plusieurs autres usines du Groupe, aux Olympiades de la dextérité. 124 participants, dont 27 femmes (soit 21 %, alors qu'elles ne sont que 16 % dans l'effectif usine) : 3 podiums sur 5 ont été remportés par des opératrices.

Par ailleurs, plusieurs établissements se sont mobilisés à l'occasion de la journée internationale du droit des femmes en mars 2017.

Women@Renault Slovénie

Création d'un musée des stéréotypes à travers cinq vidéos dans l'univers de l'usine pour déconstruire les stéréotypes au travail.

Women@Renault Portugal

Lancement d'un défi aux étudiants de l'Université d'Aveiro : réalisation d'une vidéo sur le thème de « la promotion des femmes dans le monde automobile ». Le gagnant s'est vu remettre un prix à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes.

Women@Renault Iran

En 2017, en collaboration avec le centre de lutte contre le cancer du sein de Jahad-e Daneshgahi, Women@Renault Iran a organisé, au Siège local, des ateliers de sensibilisation à la détection du cancer du sein et aux thérapies disponibles.

Women@Renault Brésil

Organisation d'une conférence sur les stéréotypes et les biais inconscients.

L'alliance Renault-Nissan a été partenaire du *Women's forum* en France en 2017 pour la dixième année consécutive. Ces rencontres annuelles de leaders internationaux ont pour but d'instaurer des règles du jeu équitables pour les femmes dans l'industrie, dans le monde universitaire, dans la sphère politique et dans la société. L'alliance Renault-Nissan était représentée cette année par une délégation de 44 femmes et hommes de Renault, Nissan et Mitsubishi, provenant de 11 pays.

Orientation sexuelle et identité de genre

En 2017, le Groupe Renault a annoncé son partenariat avec « Paris 2018 Gay Games ». Il s'agit du plus grand événement sportif et culturel mondial ouvert à toutes et tous (quel que soit l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique ou l'état de santé), porté par la communauté homosexuelle. Ce partenariat, qui va permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de se mobiliser et/ou participer aux épreuves sportives ou culturelles, est une opportunité pour le Groupe Renault de faire évoluer les mentalités et de libérer la parole sur cette thématique.

Par ailleurs, dans le cadre de la réflexion lancée en France par un groupe de collaborateurs volontaires en matière d'enjeux d'identité et d'orientation sexuelle (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres), plusieurs actions ont déjà été mises en œuvre, associant la Direction générale et les organisations syndicales de l'entreprise :

- signature de l'accord d'égalité professionnelle qui intègre une équité de développement et de rémunération entre hommes et femmes, les congés et droits parentaux ouverts à tous les couples, indépendamment de l'orientation sexuelle ;
- mise à jour des textes depuis la loi n° 2013-404 du 17 mai 2013 ouvrant le mariage aux couples de personnes de même sexe ;
- intégration de l'ensemble des axes de la diversité, y compris une sensibilisation à l'orientation sexuelle, dans l'ingénierie de la formation des primo-managers.

Valoriser les talents à tout âge

Renault est soucieux de développer les talents tout au long de la vie, en aidant tout particulièrement les jeunes à trouver leur place dans le monde du travail et en veillant à valoriser l'expérience des seniors.

L'accord relatif au Contrat d'Activité pour une Performance durable de Renault en France signé en janvier 2017 pour une durée de trois ans promeut l'emploi des jeunes et des seniors. Il prévoit notamment que 30 % des embauches en CDI seront réservées aux jeunes de moins de 30 ans, dont 40 % réservés aux personnes entrées dans l'entreprise dans le cadre de sa politique jeunes au terme de l'accord. À titre d'exemple, en 2017, plus de 42 % des recrutés (toutes catégories socio-professionnelles confondues) ont moins de 30 ans.

D'autre part, Renault mène une politique très volontariste, du collège à leur entrée dans la vie active : un des objectifs de l'Accord CAP 2 020 prévoit que 40 % des recrutés de moins de 30 ans soient issus de la politique jeune : alternants, stagiaires ou jeunes en dispositif d'insertion.

Le Groupe développe des programmes et des actions pour tisser des liens entre le monde de l'éducation et celui du travail, professionnaliser les jeunes et développer leur employabilité, avec à chaque fois, une attention particulière accordée à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Les activités que le Groupe mène à travers la Fondation Renault en partenariat avec les écoles, grandes écoles et universités sont décrites dans le chapitre 2.5.1.1.

En 2017, dans un contexte de recrutement important, Renault a été particulièrement actif en France, que ce soit en matière d'emploi, de relations écoles ou de mécénat :

- fin 2017, près de 2 500 jeunes étaient en alternance dans le Groupe Renault en France (dont environ 300 contrats de professionnalisation et 80 CIFRE). Par ailleurs, l'entreprise a accueilli près de 1 200 jeunes en stage au cours de l'année. Ces derniers ainsi que les alternants constituent un vivier privilégié pour les embauches en CDI. Un dispositif de recensement des alternants et stagiaires souhaitant intégrer l'entreprise et correspondant aux besoins en compétences a été mis en place. De plus, un forum interne alternants et stagiaires a été organisé au Technnocentre pour permettre la rencontre avec nos recruteurs et les outiller (avec ateliers de correction CV ou de recherche d'emploi via les réseaux sociaux) afin de faciliter leur recherche d'emploi, en interne ou à l'extérieur du Groupe ;
- en février 2014, Renault a renouvelé son engagement, aux côtés de l'État pour l'insertion de 800 jeunes sans qualification sur trois ans. Concrètement, des jeunes qui rencontrent des difficultés d'insertion professionnelle, sélectionnés et repérés par les missions locales et le Pôle emploi, sont accueillis environ deux ans au sein d'une usine du Groupe (Cléon, Douai, Flins, Maubeuge, Le Mans...) ou d'un centre logistique (Grand-Couronne et Sofrastock) ;
- dans le cadre de sa politique de relations écoles, Renault a soutenu financièrement 310 établissements d'enseignement et organismes habilités dans le cadre de la taxe d'apprentissage ;
- depuis 2006, Renault organise, en partenariat avec le monde éducatif et d'autres entreprises, « Course en Cours » (cf. chapitre 2.5.1.3) ; le Groupe participe également à des opérations de mécénat et des partenariats (cf. chapitre 2.8.1.3). Et pour la 3e année consécutive, pour soutenir sa campagne de recrutement, le Groupe Renault a participé le 10 juin 2017 au « Challenge du Monde et des Grandes Écoles ».

En 2017, un challenge d'innovation « TWIZY Contest », a réuni 10 équipes d'étudiants issus de nos écoles cibles.

Intégration professionnelle des personnes handicapées

L'entreprise a initié une démarche d'internationalisation de sa politique handicap, en créant un lien/une sensibilisation entre toutes les initiatives des pays, au service d'un autre regard sur le handicap au travail et dans la société plus globalement, pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : employabilité des personnes handicapées (recrutement, maintien dans l'emploi), image perçue du handicap, accessibilité, aménagement des postes, formations...

Le taux d'emploi des personnes handicapées est de 2,54 %.
Sans AVTOVAZ, le taux est de 3,18 % et donc en légère baisse par rapport au taux de 3,25 % en 2016 au niveau du Groupe.

Le Groupe Renault, au niveau *corporate*, souhaite bâtir une vision commune et fédératrice du handicap, tout en tenant compte des différences entre les réglementations, les cultures, les actions déjà en cours au niveau local. Un état des lieux auprès de 14 pays a été mené dans ce sens début 2017. Il permet au Groupe d'avoir une vision détaillée des situations et projets

en cours. Ces 14 pays correspondent à 80 % des ETP (équivalents temps plein) Renault et/ou sont dotés d'une fondation d'entreprise.

Pour appuyer cette démarche, l'entreprise s'est associée en 2017, et pour trois ans, à l'ONG Handicap International, afin de bénéficier de la notoriété, légitimité, visibilité et expertise internationale de celle-ci en matière de handicap (partenariat basé sur l'axe de l'insertion professionnelle). Une vidéo expliquant ce partenariat et cette nouvelle approche a été diffusée en interne (disponible en cinq langues) et sur les réseaux sociaux à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées. Cette vidéo a également été médiatisée sur Goodeed, une plateforme communautaire solidaire (230 000 membres) qui permet de financer des projets humanitaires. À cette occasion, le visionnage de la vidéo a soutenu, au Maroc, le programme ACTIV (Accès au travail inclusif des personnes vulnérables) qui a pour ambition de favoriser une croissance équitable et inclusive pour les personnes handicapées et de leur permettre d'accéder à des opportunités de formation et d'emploi durable dans ce pays. ACTIV vise également à sensibiliser les acteurs économiques marocains et à rendre leurs politiques et pratiques inclusives.

Quelques exemples d'actions mises en œuvre dans les pays d'implantation du Groupe :

Brésil

En 2017, Renault do Brasil a respectivement recruté 30 et 35 salariés et apprentis en situation de handicap.

Espagne, Pologne et Russie

Après les jeux paralympiques de Rio de septembre 2016, ces trois pays ont poursuivi leur partenariat avec les athlètes handisport Teresa Perales, Maciej Lepiato et Akjana Abdikarimova.

France

Renault est de longue date investi sur la question du handicap. Dès 1995, Renault a été l'une des premières entreprises en France à signer, avec l'ensemble des organisations syndicales, un accord en faveur de l'intégration professionnelle et sociale des personnes en situation de handicap. En 2017, l'entreprise a poursuivi ses actions en faveur du handicap, notamment à travers :

- la conclusion en France de son 8e accord pour les trois années suivantes ;
- l'aménagement des postes de travail, à titre d'exemple : boucle magnétique, logiciel malvoyant, tables élévatrices de manutention, tapis embarqués, transpalettes électriques, service de transcription instantanée de la parole et de visio-interprétation en langue des signes, etc., pour préserver l'employabilité des personnes handicapées.

Le réseau social interne **Handi@Renault** compte aujourd'hui plus de 1 700 membres (contre 1 400 à fin 2016), valides et handicapés. Il constitue une plate-forme d'échanges entre collaborateurs, permettant notamment de diffuser de l'actualité sur le handicap, faire remonter les difficultés rencontrées et partager des bonnes pratiques. Il permet également de soutenir des actions valorisant l'emploi de personnes handicapées et sensibilise au handicap.

Handi@Renault organise régulièrement des événements visant à faire changer le regard sur le handicap. En voici quelques exemples :

- en 2017, plusieurs actions ont porté sur la sensibilisation des collaborateurs à la notion de **handicap invisible**. Les sites de Lardy, Le Plessis, l'usine de Sandouville et le Technocentre ont, à ce titre, organisé des conférences sur les troubles dys (dyslexie, dyscalculie, dysphasie...). De son côté, l'usine de Cléon a organisé une conférence avec les interventions de Dorine Bourneton, première femme handicapée au monde pilote de voltige aérienne, et de deux salariés en situation de handicap pour illustrer à la fois le handicap visible (amputation d'une jambe) et le handicap invisible (diabète). Un « escape game handicap », animé par l'association Accolade, a été testé sur un site de Boulogne-Billancourt ;
- dans le domaine sportif, le plan **Handi@Renault** a permis d'activer plusieurs partenariats, notamment avec la Fédération française handisport dont l'entreprise est partenaire depuis une vingtaine d'années avec un soutien financier et la mise à disposition de véhicules. La FFH accompagne Renault dans des actions de formation et de sensibilisation ;
- en France, Renault poursuit également son partenariat avec l'ARPEJEH et incite les collaborateurs à aller expliquer leur métier à de jeunes élèves en situation de handicap.

Portugal

En 2017, un programme public a permis l'intégration de personnes handicapées (contrat de six mois ou un an). L'une d'entre elles s'est par exemple consacrée à des activités de maintenance, de distribution d'eau et de café et a accompagné une colonie de vacances composée des enfants de salariés de l'usine de Cacia.

Roumanie

Renault Roumanie poursuit son « Gala de la diversité » qui s'est tenu le13 juillet 2017, à l'occasion duquel sont remis des prix relatifs à quatre axes de la diversité dont un concerne le handicap et l'état de santé.

Turquie

Fort du constat d'un *turn-over* important parmi son personnel en situation de handicap, l'usine de Bursa s'est mise en ordre de marche pour remédier à cette situation. La mission handicap de l'usine, d'une part, s'est rapprochée de la Mairie de la ville de Bursa et d'associations locales spécialisées dans le handicap, et d'autre part, a organisé des ateliers multi-métiers avec des collaborateurs de l'usine ayant travaillé avec ou encadré des salariés handicapés. Par ailleurs, les handicapés sont globalement en situation de pauvreté, ce qui peut être un frein à leur accès au monde du travail. Aussi, afin d'embaucher davantage de personnes handicapées, l'usine de Bursa a décidé de prendre en charge les frais de logement des salariés handicapés (pour ceux tenus de déménager plus près de l'usine), pendant leur période d'essai.

2.4.2.2 Préparer les leaders de demain

La fonction ressources humaines fait évoluer ses politiques et ses pratiques de développement des femmes et des hommes de l'entreprise pour les adapter aux nouveaux enjeux du Groupe et pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie.

Avec un processus de détection des talents partagé par tous les métiers et par toutes les Régions, mais aussi avec l'animation d'une politique de valorisation de la diversité, Renault favorise l'égalité des chances et la prise en compte de la diversité pour préparer l'avenir du Groupe dans un environnement de plus en plus global.

Afin de s'assurer de la robustesse de ce processus de gestion des talents, Renault ambitionne notamment d'avoir un plan de succession pour chacun des postes clés du Groupe. Chaque mois un indicateur, partagé par la fonction RH, permet de s'assurer que les plans de succession sont construits.

Les orientations en termes de développement des talents fixées en 2012 évoluent pour s'adapter à l'internationalisation du Groupe :

- déploiement de la définition explicite et homogène partout dans le monde des critères de sélection des trois niveaux de potentiels. À ce titre, et afin de renforcer la diversité, le critère d'âge et le critère de maîtrise de la langue française ont été supprimés ;
- animation du processus décentralisé de détection (pour les trois niveaux) et de validation (pour deux niveaux) des talents. Les pays et les Régions sont en charge de l'identification des potentiels et candidats aux postes clés.

Le *Renault leadership assessment*

La détection des talents s'appuie sur un outil d'*assessment*, en complément des évaluations de la performance durable et d'entretiens croisés : le *Renault leadership assessment* (RLA). Cet outil de développement est fondé sur sept critères de leadership sélectionnés en cohérence avec le référentiel Renault Management Way. Le RLA est réalisé avec un cabinet de consultants spécialisés. Il est un outil de développement des collaborateurs mais aussi un outil d'aide à la décision pour les Comités de carrière en charge de valider les talents de Renault. Il renforce l'objectivité et l'équité dans l'évaluation des potentiels. Le RLA a concerné plus de 1 000 personnes depuis sa mise en place en 2012 sur les trois niveaux de potentiel. Le RLA est également utilisé pour des analyses collectives qui permettent d'ajuster nos axes et outils de développement.

Le diagnostic individuel établi à partir du RLA est partagé avec chaque collaborateur concerné et donne lieu à un plan de développement individuel qui peut combiner plusieurs éléments :

- des formations complètes de type *Business Schools* ;
- des formations permettant de renforcer des compétences spécifiques, tant en matière de connaissance (finances, négociations internationales, etc.) qu'en matière de savoir-être (communication par exemple) ;
- des bilans professionnels ;
- du *coaching* individuel, externe ou interne, pour travailler une prise de fonction à enjeu pour Renault ou pour développer des points spécifiques (posture managériale, communication, etc.) ;
- du *mentoring* (découverte d'autres métiers de l'entreprise, management par l'innovation, relation avec les pairs, etc.) ;
- des mises en situation soit par des changements de fonction, soit par la participation à des groupes de travail ou équipes transverses ;
- des prises de responsabilité à l'international.

Ouverture sur des partenariats multiculturels

Ces plans de développement intègrent également l'ouverture à des partenariats multiculturels et tout particulièrement au sein de l'Alliance avec Nissan.

Depuis 1999, les échanges croisés de collaborateurs constituent un des piliers de l'alliance Renault-Nissan. Ces échanges ont permis d'améliorer la collaboration entre les deux entreprises et la mise en œuvre de synergies et de bonnes pratiques au sein de l'Alliance. Au-delà des missions temporaires, près de 200 collaborateurs des deux entreprises travaillent ainsi chez leur partenaire en 2017. Ces échanges concernent principalement les collaborateurs à fort potentiel d'une part, afin d'enrichir l'expérience internationale des leaders mondiaux de demain, et les experts d'autre part, afin de partager et développer les compétences critiques au sein de l'Alliance. Le pilotage de ces échanges de profils experts a été décentralisé dans les Régions.

Au-delà de ces échanges, un programme de formation commun Renault et Nissan contribue au développement d'une culture Alliance. L'Alliance *Leadership Development Program* (ALDP) s'adresse à des potentiels ou cadres dirigeants des deux entreprises pour favoriser une meilleure connaissance de l'entreprise partenaire dans la perspective du renforcement des synergies.

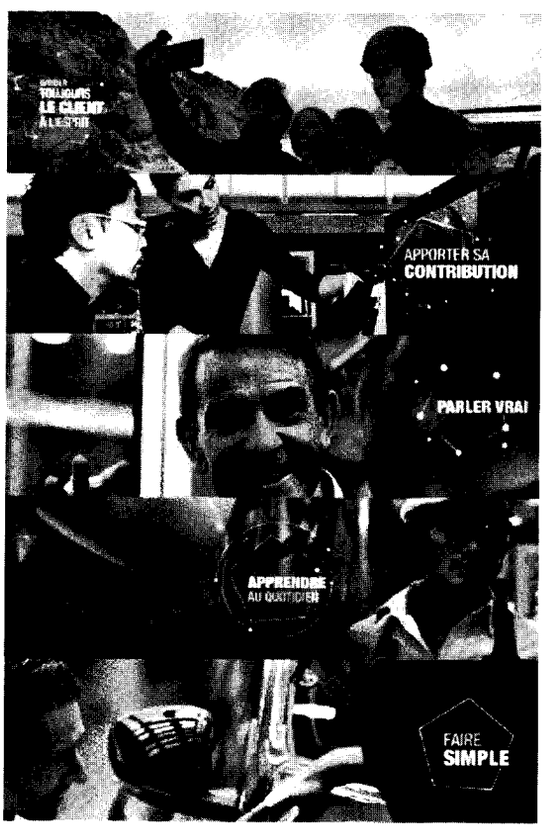
Les liens avec les autres partenaires de Renault (Daimler, AVTOVAZ) renforcent également l'ouverture à l'international et la capacité à travailler en partenariat.

2.4.2.3 Un soutien cible au développement du management

Le Groupe Renault a fait évoluer son référentiel de règles de management et de conduite dans l'entreprise, en cohérence avec les initiatives actuelles du Groupe, telles que le Plan de Satisfaction Client, les priorités RH pour les trois prochaines années et le plan d'actions issu de l'enquête salariés.

Les anciens référentiels Renault Way et Renault Management Way font désormais place à un référentiel unique Renault Way, partagé par l'ensemble des managers et collaborateurs.

Renault Way est structuré autour de cinq principes : « Garder toujours le client à l'esprit », « Apporter sa contribution », « Parler vrai », « Apprendre au quotidien », « Faire simple ». Chacun des collaborateurs du Groupe Renault est invité à associer chaque principe du Renault Way à son activité, afin de fonctionner de façon plus simple, plus pragmatique et plus focalisée sur le client final.



Au-delà des opérations de communication mises en œuvre auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe Renault, un dispositif d'accompagnement spécifique, Renault Way Team Experience, est déployé jusqu'en 2020 auprès des managers et de leurs équipes.

Ce séminaire de trois jours (deux jours suivis d'un jour de retour d'expérience) a pour objet d'aider les managers à traduire très concrètement les cinq principes du Renault Way en actions et comportements quotidiens au sein de leurs équipes.

L'offre de formation management sera également progressivement mise à jour pour accompagner le développement des managers, en lien avec les cinq principes du Renault Way.

En particulier, pour les équipes du Manufacturing, un programme de formation pour les managers de premier et second niveau a été conçu : Managing@Renault. L'objectif de ce programme de huit jours est de :

- renforcer les compétences des chefs d'atelier et des chefs d'unité ;
- standardiser et partager les pratiques managériales communes en s'appuyant sur les cinq principes du Renault Way ;
- promouvoir la bonne posture managériale.

Ce programme, qui a été testé dans l'usine de Cacia au Portugal, sera déployé dans les autres usines du Groupe en 2018.

En 2017, les actions suivantes ont été également mises en œuvre :

- en France, le parcours Primo-Manager déployé pour la première fois en 2017 a été enrichi d'un nouveau module de formation : « Manager la qualité de vie au travail ». Par ailleurs, de nouvelles initiatives ont été menées avec des séances de coaching collectif pour une équipe de managers et une formation « manager digital », à destination des managers impliqués dans la transformation digitale du Groupe ;
- en Roumanie, un programme dédié aux managers a été déployé pour renforcer leur capacité à simplifier les processus et renforcer la digitalisation notamment grâce à l'utilisation de Yammer ;
- l'école de management du Maroc a été lancée en juin 2015 pour répondre aux besoins en formation des managers locaux : managers de proximité (CUET notamment.), managers de managers (Chefs d'ateliers par exemple), chefs de département et membres de comité de direction. Un dispositif spécifique pour les managers seniors est également déployé depuis 2017 ;
- la Région Amériques a lancé le premier programme régional « Leadership Campus ». Le Mexique, l'Argentine, la Colombie et le Chili ont été intégrés en 2017.

Au-delà des missions de coaching confiées à des acteurs externes pour un nombre restreint de managers dans différents pays du Groupe, Renault continue de développer le coaching interne avec la certification de nouveaux coaches internes (responsables RH ou managers). En 2017, les responsables RH en France ont été formés à la prescription au coaching pour une meilleure utilisation de cet accompagnement.

2.4.2.4 Valoriser l'image de Renault comme employeur de choix

Afin de soutenir l'attraction des talents à l'international et en France dans un contexte de forts volumes de recrutement, le Groupe Renault a décidé en 2016 de renforcer sa stratégie digitale avec le lancement de différentes initiatives :

- la présence de Renault sur les **canaux de communication digitaux**, notamment sur le premier réseau social professionnel mondial, LinkedIn, en ajoutant à la page « Entreprise », un onglet Carrières pour plus de pays. Aujourd'hui la France, l'Espagne, la Russie, la Roumanie, la Turquie, l'Argentine, le Brésil, l'Inde, le Maroc, le *Corporate* bénéficient de ce type de pages.

  Il s'agit d'un dispositif essentiel dans la stratégie de communication d'une entreprise qui souhaite maîtriser sa présence en ligne, mettre en avant sa stratégie de marque employeur et présenter son actualité, ses produits et services de manière très innovante grâce aux fonctionnalités de personnalisation de contenu. Les abonnés de cette page ont la possibilité de se tenir informés de l'activité de l'entreprise, des produits, et des nouvelles opportunités de carrière qui y sont postées ;
- le Groupe a renforcé sa présence également sur Facebook ou un onglet *Jobs* est visible tant sur la page Facebook *corporate* Renault que sur celle de Dacia ;
- le Groupe a également décidé d'avoir recours à l'application *Pathmotion* sur son site Carrière *corporate*. Il s'agit d'une plate-forme mise à disposition par l'entreprise aux candidats potentiels. Chacun peut y poser des questions aux « ambassadeurs digitaux » sélectionnés par l'entreprise, qui en retour s'engagent à apporter des réponses claires et durables : l'ensemble des questions/réponses va en effet former très vite un ensemble de FAQ *(« Foire aux questions »)*, qui permettra de se renseigner très exactement et très rapidement. La voix des ambassadeurs du Groupe Renault s'exprime aussi sur le site Glassdoor, où les propres collaborateurs émettent des scores sur différents critères : opportunités de carrières, équilibre vie privée/vie professionnelle, leadership, pour que les potentiels candidats puissent comparer avec d'autres groupes industriels au moment de faire leur choix professionnel. En 2017, Groupe Renault en France a obtenu le label de Best Employer dans le classement de Glassdoor avec la position 18 du Top 25.

De plus, en 2017 afin d'attirer une grande diversité de talents et de compétences, de répondre aux attentes de la nouvelle génération de talents que nous recherchons et d'être ainsi un employeur plus attractif en intégrant le Top 50 du classement mondial Universum à horizon 2022, l'attractivité et le recrutement ont été placés au cœur de notre politique RH.

Pour cela, le Groupe Renault a fait évoluer son image employeur et sa stratégie de communication à destination des candidats. Cette démarche globale est fondée sur la définition et promotion de la « *Employee Value Proposition* » (EVP) du Groupe Renault, exprimée par un tag-line global « *Move our World Forward* ». Cette promesse se structure autour de trois messages principaux en lien avec les priorités du business et RH. *Pourquoi choisir notre industrie ? Pour réinventer la mobilité pour tous. Pourquoi nous en tant que constructeur ? Pour s'enrichir de la diversité de l'Alliance. Quelle est notre promesse au quotidien ? Grandir avec nous, avoir un impact.*

Avec cette EVP, le Groupe Renault souhaite attirer des talents comme nos voitures et notre stratégie d'entreprise : « *Mobile, Connected and Autonomous* ». Le lancement de la campagne, avec les collaborateurs comme les premiers ambassadeurs de notre image, a été réalisé lors de la Journée des nouveaux arrivants le 13 octobre 2017, en présence de M. Ghosn.



La promesse employeur aura aussi un impact sur les différentes étapes de l'expérience candidat et collaborateur (attraction, recrutement, intégration, engagement et rétention) afin de rendre notre promesse crédible au sein de l'entreprise.

2.4.3 Développer un environnement responsabilisant et attractif

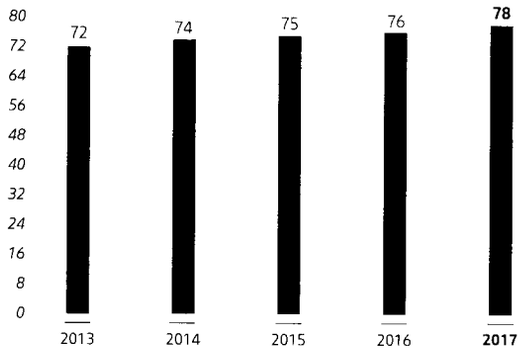
Pour la 5e année consécutive, tous les salariés du Groupe Renault ont été invités à s'exprimer sur leur engagement entre le 15 novembre et le 6 décembre 2017 à travers **l'enquête salariés Groupe**. Comme les années précédentes, l'enquête a été confiée à un cabinet indépendant [1].

Cette enquête permet de suivre l'évolution d'indicateurs clés et de comparer les résultats de Renault avec la moyenne des autres entreprises du panel (« norme globale »). L'enquête **mesure l'évolution** de deux indicateurs principaux : **l'engagement et les conditions pour réussir** ou « *enablement* ».

L'entreprise dispose ainsi de la perception des salariés à un instant donné et donc d'un **indicateur de progrès**.

Avec plus de 108 000 participants, l'enquête salariés 2017 a enregistré un taux de participation de 92 %, soit 4 points de plus qu'en 2016. Ce taux très élevé est supérieur de 12 points à celui de la norme globale.

Résultats engagement



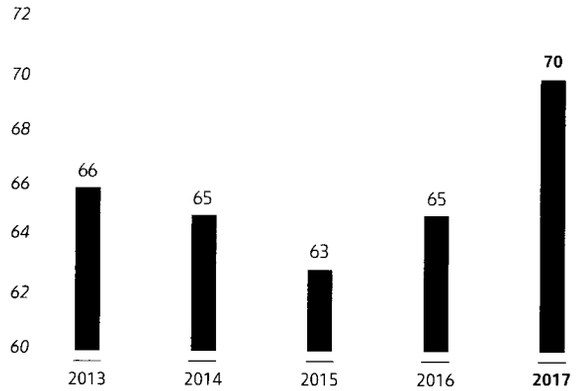
Le niveau d'engagement des salariés du Groupe – c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à stimuler l'enthousiasme de ses salariés, à leur donner envie de venir travailler et de donner le meilleur d'eux-mêmes – s'accroît de 2 points (78 %) par rapport à 2016 et se situe au-dessus des entreprises hautement performantes.

Les principaux facteurs d'engagement demeurent solides :

- la fierté de travailler pour le Groupe (85 %, soit 2 points de plus qu'en 2016 et 6 points de plus que la norme globale) ;
- la motivation pour aller au-delà du travail demandé pour contribuer au succès de l'entreprise (84 %, soit 12 points de plus que la norme globale) ;
- l'attractivité de Renault comme employeur (74 % des salariés recommanderaient le Groupe Renault comme employeur, chiffre en augmentation de 2 points par rapport à l'an passé et supérieur de 3 points à la norme globale Hay).

Les résultats de l'enquête attestent de l'adhésion et de la confiance des collaborateurs dans la stratégie du Groupe, notamment ses ambitions définies au travers du plan stratégique *Drive the Future*. 70 % des salariés (soit 3 points de plus qu'en 2016 et un point au-dessus de la norme) pensent que les ambitions de l'entreprise sont claires et 87 % d'entre eux (soit 5 points de plus qu'en 2016) comprennent le lien entre leur contribution individuelle et la performance collective du Groupe.

Résultats *enablement*



Le second indicateur, l'*enablement*, correspond à la capacité du Groupe Renault à créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions. Atteignant un niveau de 70 %, il augmente de 5 points par rapport à 2016. Il se situe à un niveau supérieur à la norme (2 points).

Les résultats sont en progression sur les principales questions : 77 % des salariés considèrent que leurs compétences sont bien utilisées (+7 points vs 2016) et 74 % trouvent que leur travail leur offre la possibilité de faire des choses intéressantes et motivantes (+6 points vs 2016).

D'autre part, 62 % des salariés estiment que leurs conditions de travail leur permettent d'être efficaces (+5 points par rapport à 2016), alors que 67 % d'entre eux considèrent que dans leur équipe aucune barrière ne les empêche de remplir correctement leur mission, résultat en amélioration par rapport à 2016 (+3 points) et supérieur de 8 points à la norme globale Hay.

La confiance des salariés dans l'Alliance

Les succès de Renault-Nissan-Mitsubishi dans le monde et les ambitions affichées dans le cadre du plan stratégique Alliance 2022 sont source d'adhésion forte des salariés du Groupe à l'Alliance. 81 % d'entre eux ont confiance dans la capacité du Groupe Renault à rivaliser avec ses principaux concurrents, notamment grâce aux synergies entre les partenaires Renault-Nissan et Mitsubishi. L'Alliance est aussi un levier de motivation personnelle pour 73 % des salariés.

(1) Korn Ferry Hay Group est un cabinet indépendant, qui réalise la même enquête auprès de nombreuses grandes entreprises internationales.

Au-delà de mesurer l'évolution de l'engagement des salariés du Groupe, les résultats de l'enquête permettent d'ajuster les plans d'action mis en place en 2017.

La prochaine enquête annuelle aura lieu fin 2018. Elle est désormais un véritable outil de progrès pour les managers et de dialogue pour développer l'engagement des salariés du Groupe.

2.4.3.1 Améliorer l'environnement de travail

Dans le cadre de la philosophie d'amélioration continue du Groupe Renault, une nouvelle Direction hygiène, sécurité et environnement (HSE) a été mise en place en septembre 2016. Placée sous la responsabilité directe du Comité exécutif, elle couvre l'ensemble du périmètre du Groupe : fabrication, logistique, vente et après-vente, ingénierie et activités tertiaires.

Par ailleurs, l'ensemble des définitions des indicateurs d'hygiène et de sécurité sont plus exigeantes depuis janvier 2017.

La Direction HSE nouvellement constituée a adopté une approche pragmatique. Après s'être lancée dans un vaste projet de diagnostic des départements et des sites, elle a décidé de renforcer les 10 règles d'or de la sécurité (*Mandatory Rules*) du Groupe Renault et d'intégrer les 74 points clés associés.

Les 74 points clés font l'objet d'un suivi actif et continu et seront adaptés selon ce que la Direction HSE jugera nécessaire.

Système de management

Le Groupe Renault a conçu une stratégie associée à une feuille de route afin de déployer les 10 *Mandatory Rules* et les 74 points clés selon un principe d'amélioration continue.

Chaque usine dispose d'un DOJO spécifique à la sécurité (école de formation à la sécurité où l'apprentissage se déroule dans des conditions de simulation) avec un atelier consacré à chacune des 10 *Mandatory Rules*. Un DOJO standard sécurité a été validé par la Direction HSE. Son déploiement est actuellement en cours sur les sites. Il peut être complété si besoin, par des ateliers complémentaires afin de mettre en lumière certains risques propres à chacun des sites. Toute personne travaillant dans des locaux de Renault doit être formée dans le dojo, quel que soit le niveau hiérarchique ou l'entreprise.

La stratégie de Renault intègre un système de classement évolutif des sites. Le responsable des systèmes de management et d'audit de la Direction HSE, assure un suivi du calendrier conformément à la feuille de route de déploiement et aux critères de classement. Les audits et le coaching sont renouvelés tous les deux, quatre ou six mois selon les résultats du dernier audit. Deux membres au moins de l'équipe de la Direction HSE réalisent l'audit et le coaching d'un site. À partir de 2018, d'autres membres du réseau Hygiène & Sécurité de Renault prendront part aux audits terrain.

Critères de cotation Renault aux audits 10 *Mandatory Rules* Renault

Classement	E	D	C	B	A
Jugement	Totalement inacceptable	Insatisfaisant	Partiellement satisfaisant	Satisfaisant/bon	Excellent (*Want to be*)
Cotation	≤ 33 %	34 à 57 %	58 à 74 %	75 à 89 %	> 90 %

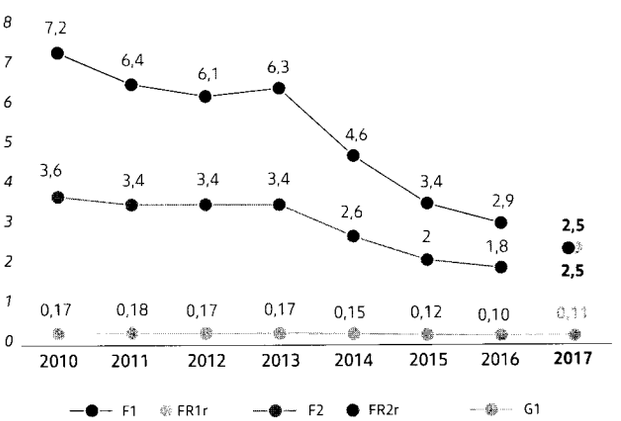
Les constats des audits 10 *Mandatory Rules* ont permis d'identifier de nombreux axes d'amélioration, notamment la nécessité de continuer à créer les standards visuels techniques illustrant les attentes inhérentes aux dix *Mandatory Rules*. Cette démarche se poursuivra en 2018 et au-delà, afin de couvrir l'intégralité des thématiques nécessaires.

En parallèle, le Groupe Renault surveille en permanence l'efficacité de ses indicateurs HSE, les définitions associées et les constats Gemba. Renault garantie ainsi que ses actions sont toutes cohérentes, que les risques sont bien couverts et que les mécanismes mis en place afin de gérer ces risques permettent de les ramener à un niveau acceptable.

Résultats du Groupe Renault en matière de sécurité

Accidents du travail

Le plan d'actions engagé depuis fin 2013 se traduit par des résultats significatifs, et une baisse continue et opportune des accidents de type F1/FR1r. En 2017, cette diminution se poursuit, malgré une définition plus stricte de l'indicateur du FR1r introduite en janvier. À l'inverse, le taux d'accidents avec arrêt est reparti à la hausse en 2017. Cet indicateur fera partie des sujets d'analyse de la direction en 2018.



Taux F1 : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant des soins à l'extérieur.
Taux FR1r : taux de fréquence des accidents de travail des employés Renault nécessitant une intervention médicale plus poussée que des premiers soins. Ce taux correspond à une liste définie de natures de lésions sur lesquelles le Groupe Renault entend se concentrer.
Taux F2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des employés Renault.
Taux FR2r : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail des employés Renault (quelques cas d'exclusion complémentaires par rapport au F2).
G1 : taux de gravité des accidents de travail (calculé à partir du nombre de jours d'arrêt de travail).

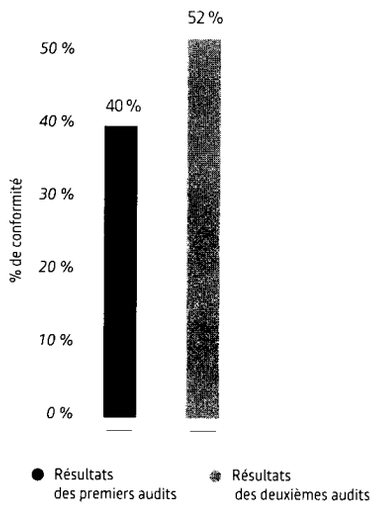
La principale différence entre le taux F1 et le taux FR1r tient au fait que la nouvelle définition repose sur les natures de lésions alors que la précédente s'intéressait davantage au mode de prise en charge du blessé (sur site/à l'extérieur du site).

En 2017, l'accidentalité FR1r du commerce Renault a été surestimée du fait de la difficulté à identifier les accidents correspondant aux nouvelles définitions. Un travail d'alignement sera effectué au cours de l'année 2018. En 2018, toujours dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, Renault intégrera les intérimaires dans ses indicateurs.

Audits sécurité

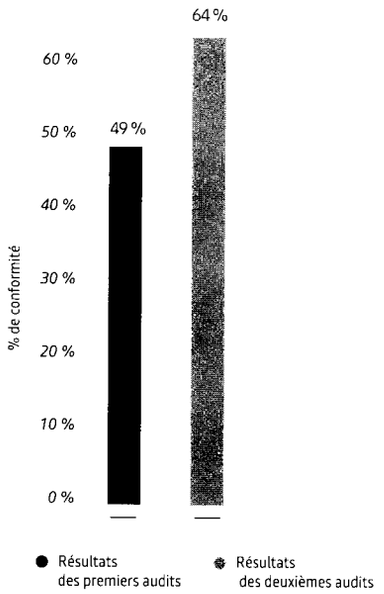
Entre le lancement officiel des audits et du coaching en mars 2017 et la fin d'année, la Direction HSE a réalisé 109 audits et ré-audits sur des sites de fabrication, de logistique, de vente et d'après-vente ainsi que d'ingénierie.

Comme prévu, les résultats sont très variables au sein du Groupe et au sein des entités, mais une tendance générale se dessine clairement et fait apparaître une nette amélioration de la conformité aux 10 *Mandatory Rules*. Les résultats révèlent en outre les axes sur lesquels le Groupe doit se concentrer.



Sur 24 sites de fabrication audités en 2017, le pourcentage moyen de conformité lors des premiers audits a été de 46 %.

Sur les 15 sites audités à plusieurs reprises en 2017 ; à savoir ceux ayant obtenu les résultats les plus faibles lors du premier audit ; l'évolution du pourcentage de conformité s'est amélioré, passant de 40 à 52 %.



Sur 47 sites de vente et d'après-vente audités en 2017, le pourcentage moyen de conformité lors des premiers audits a été de 52 %.

Sur les 16 sites audités à plusieurs reprises en 2017 – à savoir ceux ayant obtenu les résultats les plus faibles lors du premier audit – le pourcentage de conformité s'est amélioré passant de 49 à 64 %.

Malgré l'hétérogénéité des résultats obtenus par les sites, les audits aboutissent tous à la conclusion que d'un site à l'autre, ce sont les mêmes *Mandatory Rules* et points clés associés qui sont en écart important par rapport au référentiel (notamment les *Mandatory Rules* 2 et 3 qui traitent de la sécurité des machines).

Ces domaines de risque sont particulièrement ciblés et feront partie des thèmes prioritaires qui figureront dans la stratégie de la Direction HSE visant à atteindre le "zéro accident".

Ergonomie au poste de travail

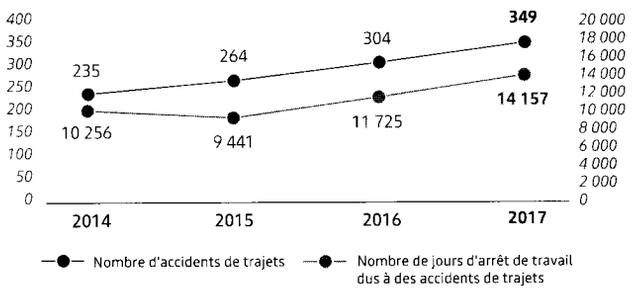
Dans le cadre de son programme d'amélioration continue, la direction HSE apporte également son soutien aux différents outils développés par les équipes travaillant sur l'ergonomie en projet (Règles d'or de l'ergonomie, méthodologie d'évaluation de l'ergonomie, etc.).

La Direction HSE travaille actuellement au développement d'un nouvel outil informatique de *reporting*, d'alerte et de suivi des accidents et maladies professionnelles qui sera opérationnel avant la fin 2018. Cet outil permettra une analyse plus rapide et plus précise des données recueillies. Il améliorera et affinera la stratégie actuelle en matière d'ergonomie.

Accidents sur la voie publique

La définition des accidents de trajets a également évolué depuis le début de 2017. Elle couvre dorénavant tout accident survenu sur la voie publique, quel que soit le motif du déplacement (entre le lieu de travail et le domicile, entre le lieu de travail et le site d'un fournisseur, entre le domicile et le site d'un fournisseur, entre plusieurs sites Renault...).

Les accidents de circulation qui surviennent dans l'enceinte des sites Renault, sont quant à eux exclus de la définition des accidents sur la voie publique puisqu'ils n'ont pas lieu sur le domaine public. Ils entrent dans le taux de fréquence des accidents du travail.

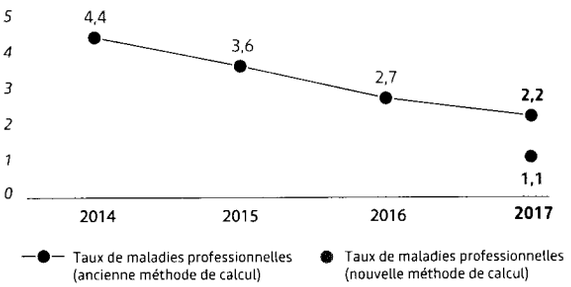


La hausse observée entre 2016 et 2017 est en partie imputable à l'évolution de la définition des accidents de trajets. Cependant, depuis 2014, la tendance n'est pas bonne.

Le Groupe Renault ne dispose pas des mêmes leviers pour réduire les accidents sur la voie publique que ceux dont il peut user pour agir sur les accidents du travail ; il a cependant lancé des actions visant à faire baisser **tous** les accidents, y compris sur la voie publique. Ainsi, la Direction HSE travaille également à l'organisation de sessions de formation avec l'équipe Sécurité routière Renault.

Maladies professionnelles

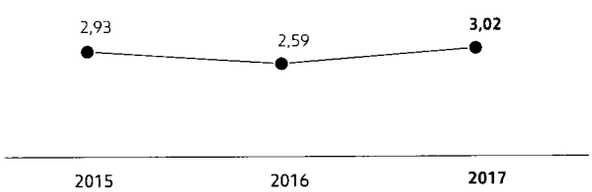
Même si la tendance des maladies professionnelles est à la baisse, la Direction HSE revoit actuellement le périmètre et les définitions relevant des maladies professionnelles dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue.



* Taux de maladies professionnelles contractées par des salariés Renault suite à une exposition prolongée à un risque professionnel (bruit, produit chimique, posture, etc.) déclarées comme telles à un organisme extérieur si la réglementation en vigueur dans le pays le prévoit. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 salariés jusqu'à fin 2016. Taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 000 heures d'exposition aux risques professionnes à partir de 2017. Ce taux inclut les maladies professionnelles déclarées ayant donné lieu, ou non, à un arrêt de travail.

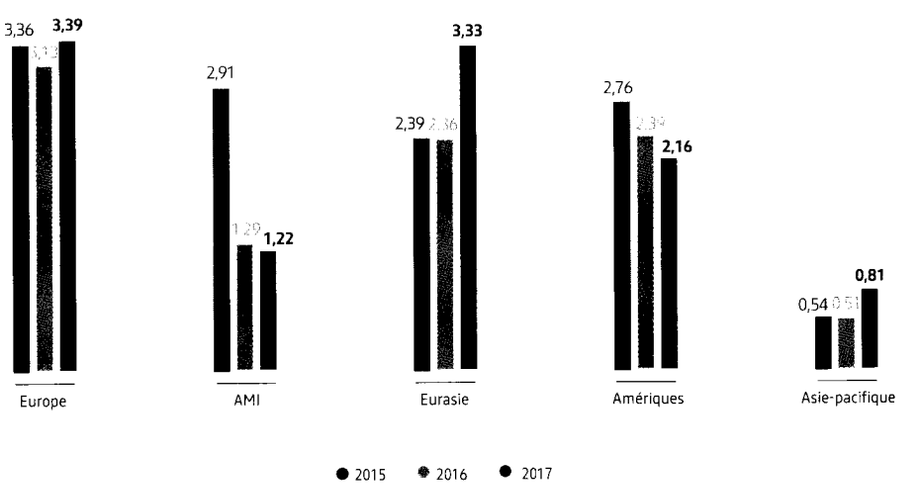
Le taux de maladies professionnelles est en diminution constante depuis 2014. Les Règles d'or de l'ergonomie mises en place dans les nouveaux projets et l'amélioration de l'environnement de travail concourent à cette amélioration.

Absentéisme groupe



En 2017, le taux d'absentéisme consolidé sur le périmètre du Groupe Renault est en hausse à 3,02 %. Cette augmentation est principalement liée à l'impact de l'intégration d'AVTOVAZ.

Absentéisme par régions



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 diminuent dans toutes les Régions sauf Eurasie où le taux est stable depuis l'année dernière.

Le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen mensuel (CDI + CDD) 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 et de congés (y compris maternité). Détail du mode de calcul dans la note méthodologique.

Un cadre global pour faire converger durablement performance de l'entreprise et qualité de vie au travail des salariés

Un cadre global concernant l'environnement de travail a été mis en place en 2012. Dans sa continuité, le Groupe déploie des mesures préventives de protection de la santé de ses employés et de leur qualité de vie au travail, notamment à travers des campagnes de formation et de sensibilisation. Ces campagnes traitent de sujets tels que l'hygiène alimentaire, les addictions, les accidents de la vie courante, la sécurité routière, l'activité physique...

L'objectif est de trouver le bon équilibre entre la qualité de vie au travail et les objectifs de performance à long terme de l'entreprise. Cette initiative est renforcée par le contrat d'activité 2017-2019 pour une performance durable négocié entre les organisations syndicales et le Comité exécutif Renault.

Ce cadre général se structure autour de quatre axes directeurs :

- environnement et espaces de travail : accès aux lieux de travail, déplacements, outils collaboratifs, implantation ;
- équilibre vie professionnelle/vie privée : télétravail, réunions, services aux collaborateurs ;
- management et implication : participation, reconnaissance, esprit d'équipe ;
- santé et bien-être : échanges interculturels, appartenance au Groupe, climat général.

Concernant plus précisément la prévention des **risques psychosociaux et du stress professionnel**, une formation à la détection des personnes en difficulté et à l'amélioration de la **qualité de vie au travail** est déployée **depuis 2012**. Une formation « Agir sur la qualité de vie au travail, prévenir les risques psychosociaux » a été déployée sur de nombreux sites. Depuis 2014, plus de 2 700 managers ont été formés en France. Un module adapté aux primo-managers a été déployé en 2017 : 2 sessions ont été organisées avec une vingtaine de managers ainsi formés.

Elles s'ajoutent au dispositif sur la prévention et la prise en charge :

La mobilité à l'international et l'accompagnement santé sécurité participent également à la convergence performance de l'Entreprise et qualité de vie au travail des salariés et ce, plus particulièrement au travers d'une veille sanitaire active et d'un accompagnement de toute mobilité avec :

- un point médical avant le départ et des recommandations selon le pays de destination ;
- un bilan santé qui est proposé tous les deux ans sur le lieu d'expatriation ou dans le pays d'origine ;
- et une plateforme d'assistance santé sécurité monde permettant à tout collaborateur en mission d'avoir la prise en charge nécessaire.

Enfin, en 2017, une prise en charge des problèmes de santé physiques et psychologiques avec **un service de télémédecine,** en 16 langues, a été mis en place pour l'ensemble des expatriés du Groupe Renault et leur famille. Ce service de télémédecine permet l'accès à des psychologues, psychiatres, dermatologues et orthophonistes.

2.4.3.2 Évaluation, développement et rémunération

Le système d'évaluation, de développement et de rémunération poursuit le double objectif d'être plus équitable et plus compétitif. Talent@ Renault est un dispositif global, qui intègre ces trois dimensions (évaluer, développer, rémunérer) et qui a été mis en œuvre fin 2012 à travers le déploiement d'un outil unique à l'usage des managers, des collaborateurs (cols blancs) et de la fonction ressources humaines. **L'évaluation de la performance** est fondée sur trois principes : la collégialité, des critères partagés et le dialogue, à travers l'entretien individuel.

La maîtrise du poste est appréciée selon des critères précis et identiques pour l'ensemble des collaborateurs. L'évaluation qui en est faite par le manager est désormais systématiquement enrichie par une appréciation collégiale, pour garantir davantage de cohérence et d'équité au sein de l'entreprise. Enfin, l'évaluation repose sur l'échange et le dialogue entre manager et collaborateur, au cours de l'entretien individuel annuel. L'entretien individuel est l'occasion de dresser un bilan de l'année écoulée, de fixer les objectifs de l'année à venir et d'expliquer la contribution à la performance de l'entreprise. C'est également lors de cet entretien que le collaborateur formalise ses demandes de formation et échange avec son manager sur ses perspectives de carrière. Dans le cas où l'atteinte des résultats serait inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

Le dispositif Talent@Renault permet également de partager au niveau du Groupe des orientations et pratiques communes en matière de **développement des collaborateurs**, telles que la définition des critères de sélection des potentiels et la mise en place systématique, pour cette population, de plans de développement intégrant un parcours de carrière. Enfin, l'outil Talent@Renault permet désormais un pilotage plus étroit des plans de succession pour les postes clés de l'entreprise.

La rémunération des cols blancs se base sur :

- **le niveau de responsabilité**. Les postes ont été évalués en fonction de leur niveau de responsabilité, en s'appuyant sur la méthodologie internationale Korn Ferry Hay Group. Cette évaluation permet d'établir une cartographie complète des postes en interne, dans les différents métiers et dans les différentes Régions, garantissant ainsi une plus grande 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. À fin 2017 cette méthode d'évaluation des postes a été déployée dans 37 pays du Groupe ;
- **la maîtrise du poste**, définie selon des critères précis et partagés afin de rendre son évaluation plus objective et de l'harmoniser au sein du Groupe ;
- **le niveau de réalisation des objectifs fixés**.

À travers ces trois composantes, c'est bien la contribution individuelle apportée à l'Entreprise, indépendamment de tout autre facteur, qui est rémunérée.

La partie variable de la rémunération, destinée aux managers et aux cadres, est construite autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est importante ;
- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion d'objectifs collectifs est importante ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte de deux objectifs du Groupe.

Elle s'articule autour de deux dispositifs :

- un dispositif Groupe destiné aux titulaires des postes dont le niveau de responsabilité est le plus important ;
- un dispositif défini au niveau de chaque pays, destiné aux autres managers ou aux cadres.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.4.

Intéressement à la performance du groupe

Renault applique une politique d'intéressement des salariés en France qui comprend d'une part, une contribution aux résultats financiers du Groupe et, d'autre part, une contribution à la performance des établissements.

Exercice 2017

Le 10 mars 2017 un nouvel accord pour la période 2017-2019 a été signé comme le précédent, il comprend deux volets :

- un intéressement aux résultats financiers du Groupe lié aux résultats de la marge opérationnelle du Groupe ;
- un intéressement aux performances de chacun des établissements.

Au cours des trois dernières années, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

Année (en millions d'euros)	Montant cumulé : intéressement financier + performance
2015	111,1
2016	156,2
2017	178,8

Actionnariat et épargne salariale

Renault dispose d'un plan d'épargne groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % (10 filiales adhérentes). Ce PEG est composé de sept Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, et de deux FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault, code ISIN FR0000131906). Les titres des portefeuilles classés ISR (investissement socialement responsable) sont sélectionnés en fonction de la politique de l'emploi, des conditions de travail, du respect des normes environnementales et du gouvernement d'entreprise. Ces sept fonds et le FCPE Action Renault sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2017, le montant total de l'intéressement investi dans les dispositifs est de 78,7 millions d'euros en progression de 58,35 % versus 2016.

Par ailleurs, le total des versements en 2017 est de 87,2 millions d'euros.

Renault a mis en place un Plan d'épargne retraite collectif (Perco), système d'épargne collective permettant au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital.

Le dispositif mis en place offre la possibilité pour le salarié de verser au Perco son intéressement, des versements libres ou encore une partie des congés de son capital temps individuel (CTI) dans la limite de 10 jours par an. En complément, Renault abonde à hauteur de 30 % les jours de CTI versés au Perco.

Le salarié a le choix entre une gestion libre de son épargne, les FCPE proposés dans le cadre du PEG ayant été retenus, à l'exception des FCPE d'actionnariat, ou une gestion pilotée via des fonds générationnels de la gamme BNP Paribas Retraite Responsable.

En 2017, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 16,4 millions d'euros, dont 29,2 % de monétisation de jours de congés.

La valorisation totale des plans d'épargne de Renault au 31 décembre 2017 est de 949 millions d'euros (voir en annexe 2.9.2).

BNP Paribas E & RE assure depuis décembre 2015 la gestion des dispositifs PEG et PERCO pour Renault.

Innovation participative

La volonté d'associer l'ensemble du personnel à une démarche d'innovation participative est ancrée depuis plus de 20 ans dans la culture Renault. Élément particulier de la reconnaissance, celle-ci se traduit par l'écoute active de toutes les opportunités de progrès émises par les collaborateurs et le soutien permanent qui leur est apporté dans la recherche et la mise en place d'idées et propositions d'amélioration. Celle-ci se prolonge dans la communication interne faite dans l'entreprise afin de porter à la connaissance de tous les meilleures réalisations.

La démarche s'articule autour de deux modalités, les Idées de progrès et les Groupes de progrès.

Les Idées concrètes de progrès, émises spontanément sont celles portant amélioration du produit, des services et des processus de travail. Les Groupes de progrès, organisés sous l'impulsion du management de proximité, se concentrent sur des problèmes circonscrits et concrets. Ils se réunissent pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail au sein de l'UET.

2.4.4 Dialogue social

En 2017, le dialogue social au sein du Groupe est resté dynamique et témoigne de la volonté de privilégier la voie de la négociation pour relever les défis contemporains : allier compétitivité de l'entreprise et cohésion sociale, tout en prenant en compte des attentes diverses et des contextes économiques locaux très contrastés.

C'est fort de cette pratique que Renault a décidé, depuis 2016, de s'associer à l'ESCP Europe et à trois grands groupes internationaux (Airbus, Sodexo et Solvay) pour créer une nouvelle chaire intitulée « Dialogue social et compétitivité des entreprises ». La création de cette chaire vise à explorer les conditions de réussite d'un dialogue social responsable, à l'échelle internationale, dans un monde en pleine mutation sociétale et qui est de plus en plus marqué par des facteurs d'instabilité.

2.4.4.1 Un dialogue social à l'échelle des cinq continents

Le Comité de Groupe Renault est l'instance unique de représentation de tous les salariés du Groupe Renault au niveau mondial. Composé des représentants de la Direction générale et de 40 représentants des salariés venant des différents pays où Renault est présent, il reflète la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde.

Instance privilégiée d'un dialogue social international ouvert et responsable, il permet à la Direction générale et aux représentants des salariés d'échanger sur la situation et les orientations stratégiques du Groupe, ainsi que sur les intérêts de l'ensemble de ses salariés, dans le respect de toutes les parties prenantes. Ainsi, le Comité de Groupe peut être réuni :

- en formation de Comité de Groupe monde, réunissant les 40membres du comité venant de 26 pays ;
- en formation de Comité de Groupe européen, réunissant les 31 membres venant de 19 pays européens ;
- en formation de Comité de Groupe restreint, composé de 11 membres élus par le Comité de Groupe monde ;
- en formation de Comité de Groupe France.

Ce dialogue régulier permet à la Direction générale et aux représentants des salariés de mieux anticiper la dimension sociale des changements à l'échelle du Groupe Renault, afin de conjuguer, dans un contexte de concurrence mondialisée, la performance économique et le développement social de l'entreprise.

Le Comité de Groupe Renault est également l'instance de suivi de l'accord-cadre mondial **« S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables »**, conclu le 2 juillet 2013 par la Direction générale de Renault, le Comité de Groupe Renault et IndustriALL Global Union.

Le dialogue social au niveau du Groupe est marqué par la volonté affirmée d'accompagner au plus près de l'actualité et du terrain les grandes orientations stratégiques du Groupe Renault.

C'est ainsi qu'en 2017, le Comité de Groupe restreint a pu échanger avec le Président-Directeur général, M. Carlos Ghosn, sur le nouveau plan stratégique *Drive the Future* et qu'il a été informé et consulté, en formation européenne, sur la mise en œuvre, au niveau du Groupe, du projet d'évolution d'alerte professionnelle, dans la continuité de la loi française « Sapin II ».

Des échanges avec les experts métiers lors de la session plénière ont également permis aux membres du Comité de Groupe monde de mieux appréhender l'industrie automobile dans le monde, les véhicules du futur et les innovations techniques et technologiques à venir ainsi que les nouveaux challenges que des métiers clés comme l'ingénierie auront à réussir dans ce contexte.

Les membres du Comité de Groupe restreint se sont également déplacés en Inde, au Portugal et en France, à l'usine de la Sovab à Batilly, dans le cadre des 20 ans de la *business unit* du Véhicule utilitaire et à l'usine de Maubeuge (MCA), dans le cadre de la coopération stratégique avec Daimler.

À noter également que pour la première fois, les membres du Comité de Groupe européen de Nissan ont rejoint les membres du Comité de Groupe restreint à l'usine de Flins à l'occasion de la fabrication dans cette usine de la Nissan Micra.

Enfin, des échanges réguliers sont organisés entre le Comité de Groupe et le Directeur HSE du Groupe afin de partager les résultats conditions de travail et les objectifs à atteindre, ainsi que les résultats des audits menés localement.

Un accord-cadre de portée mondiale

« S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables ».

L'accord-cadre mondial constitue un cadre de référence pour la mise en œuvre, au niveau international, de la politique ressources humaines, dans le respect des législations nationales et des conditions locales du dialogue social.

POINTS CLÉS DE L'ACCORD-CADRE MONDIAL

- **S'assurer du respect des principes énoncés dans le cadre de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail.**
- **Favoriser le dialogue social,** notamment par le respect des principes fixés par la convention de l'Organisation internationale du travail n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit social, ainsi que de la convention n° 98 de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective.
- **Agir pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail,** avec la définition d'une politique « prévention santé-sécurité et environnement de travail », impliquant, selon leurs champs de responsabilités, managers, salariés, professionnels de la santé et de la sécurité et représentants de salariés.
- **Gérer l'emploi et les compétences,** en anticipant au mieux les évolutions des métiers à travers une démarche dynamique des compétences, tout en promouvant la diversité.
- Veiller au respect des prescriptions de la convention n° 100 de l'OIT sur **l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale.**
- S'assurer que partout dans le monde où il est implanté, les salariés et leurs familles bénéficient d'une **protection suffisante en cas de décès, d'invalidité, d'accident du travail ou de maladie professionnelle.**
- Intégrer comme critère déterminant dans la sélection des fournisseurs et sous-traitants, le respect des droits sociaux fondamentaux.
- Promouvoir les trois domaines prioritaires de la responsabilité sociétale :
  - le soutien des projets éducatifs,
  - l'insertion des jeunes dans l'univers automobile,
  - la sécurité routière.
- Contribuer à la protection environnementale et à la mobilité durable pour tous.

PROMOTION ET RESPECT DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Le Groupe Renault s'engage à respecter les principes énoncés dans le cadre de la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail :

- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation.

Ces principes se déclinent dans les conventions OIT suivantes :

- convention n° 138 de 1973 et n° 182 de 1989, relatives à l'âge d'accès au travail et aux pires formes de travail des enfants ;
- convention n° 29 de 1930 et n° 105 de 1957, sur le travail forcé ;
- convention n° 111 de 1958, non-discrimination dans les relations de travail ;
- convention n° 100 de 1951, sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ;
- convention n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- convention n° 98 de 1949, sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- convention n° 135 de 1971, sur les représentants des travailleurs afin de prévenir toute forme de discrimination pour fait d'engagement syndical.

De même, le Groupe Renault a adhéré dès le 26 juillet 2001 aux principes universels, plus particulièrement liés aux droits de l'homme, qui constituent le Pacte mondial adopté à l'initiative des Nations unies (*Global Compact*). Conformément au *Global Compact*, le Groupe Renault lutte notamment contre la corruption sous toutes ses formes. Le Groupe Renault sensibilise les salariés à cette question à travers la Charte éthique du Groupe Renault et différents dispositifs de communication et/ou de formation.

Le Groupe Renault s'engage également sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 mis à jour en mai 2011, ainsi que sur la convention OIT n° 158 de 1982.

2.4.4.2 Organisation du dialogue social au niveau monde

La composition des 40 membres du Comité de Groupe Renault témoigne de la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde. Elle vise à favoriser l'expression de cette diversité, en permettant notamment aux principales entités ou filiales d'être effectivement représentées au regard des effectifs concernés, et dans le cadre d'un équilibre global :

- espace économique européen : 31 membres (Allemagne, Autriche et Suisse, Belgique, Pays-Bas et Luxembourg, Espagne, France, Italie, Pologne, Hongrie, Slovaquie et République tchèque) ;
- autres pays : neuf membres (Argentine, Brésil, Corée, Inde, Maroc, Russie et Turquie).

Le Groupe Renault veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans l'ensemble des entités du Groupe par des salariés des entités représentatifs du fait de leur élection ou de leur appartenance syndicale. Il affirme son attachement au strict respect de la liberté syndicale, en matière d'adhésion et de prise de responsabilité syndicale, conformément aux principes fixés par la convention de l'Organisation internationale du travail n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.

Le Groupe Renault s'engage également à respecter les termes de la convention de l'Organisation internationale du travail n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective.

Les membres titulaires ou suppléants du Comité de groupe doivent être salariés de Renault ou d'une filiale dont Renault détient directement et indirectement plus de la moitié du capital social. Ils doivent y détenir un mandat de représentant des salariés, électif ou syndical.

Le Comité de Groupe a été réuni en 2017 en différentes formations : Comité de Groupe monde, comité restreint en formation européenne, avec information et consultation, notamment sur le projet d'évolution de l'alerte professionnelle du Groupe, comité restreint, avec la participation éventuelle, en fonction de l'actualité, d'autres membres titulaires. L'accord-cadre mondial a également fait l'objet de deux commissions de suivi et d'une réunion de suivi avec l'ensemble des membres du Comité de Groupe monde. Il est un des fondamentaux du dialogue social, tant au niveau global qu'au niveau local, et des commissions locales de suivi de cet accord continuent à se développer dans les pays d'implantation du Groupe.

AGENDA SOCIAL 2017

1er semestre	2nd semestre
Résultats commerciaux 2016 et politique Satisfaction Client	Session plénière et rencontre avec le Président
Résultats financiers 2017	Résultats financiers et commerciaux à mi année
Développement de Renault en Iran	Alliance Renault Nissan Mitsubishi
Évolution de l'industrie automobile dans le monde	Challenges de l'ingénierie d'ici 2020-2025
Présentation nouveaux produits et émissions à l'échappement	Renault Digital Accélération, Innov Days et R-Génération
Enquête salariés, politique HSE, accord Cap 2020 en France, alerte professionnelle	*Learning Session* en Inde
Commission de suivi de l'accord-cadre mondial au niveau global et commissions locales	Réunion de suivi de l'accord-cadre mondial Résultats et perspectives HSE, politique RSE Amélioration de la qualité de vie au travail : ateliers d'échanges inter-pays, témoignage de la Sofasa (Colombie) et de l'usine de Flins sur le « dialogue pour la qualité du travail ».

En 2017, le Comité de Groupe Renault a comptabilisé 27 journées d'échanges, dont 3 journées de session plénière, 5 journées en *learning session*, 3 journées de suivi de l'accord-cadre mondial, 7 journées de réunions internes, 9 journées de réunions du Comité de groupe restreint.

Le suivi de l'accord-cadre mondial

Les parties signataires ont complété cet accord, dès sa signature, par la **définition d'un outil de *reporting*** annuel, sur la base de 60 indicateurs, définis conjointement avec les experts métier. Ces 60 indicateurs ont été également directement inspirés des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* **(GRI) et de la norme ISO 26000.**

Cet outil de *reporting* est complété par des échanges annuels, in situ, avec des experts métiers du Groupe et des fournisseurs locaux, que ce soit à l'occasion de la *learning session* annuelle, voyage d'études effectué chaque année par le Comité de Groupe restreint, afin de mieux appréhender les aspects socio-économiques et culturels d'un pays dans lequel Renault est implanté et de mieux comprendre les enjeux industriels, commerciaux et sociaux de Renault dans ce pays, ou à l'occasion d'un déplacement sur un site ou d'un établissement. Depuis 2012, cinq *learning sessions* ont conduit les membres du comité restreint successivement au Maroc, au Brésil, en Roumanie, en Argentine et en Inde.

L'accord-cadre mondial constitue ainsi un cadre de référence pour la mise en œuvre de la politique ressources humaines, dans le respect des législations nationales et des conditions locales de dialogue social.

Cet accord prévoit également les modalités de traitement des difficultés éventuelles rencontrées dans des pays, en veillant notamment à préserver un climat de confiance et à privilégier la recherche d'une solution par le dialogue, en premier lieu, au niveau local, par rapport à toute autre action. Ce chapitre a fait l'objet d'échanges complémentaires en fin d'année entre toutes les parties signataires afin de préciser les modalités d'information et d'action réciproques.

En ce qui concerne l'emploi, dans le cas de marchés en forte croissance, le Groupe Renault, par la rentabilité de ses produits et la compétitivité de ses opérations industrielles et commerciales, participe au progrès économique et social, en favorisant le développement de l'emploi et de l'employabilité dans le tissu industriel et commercial.

Dans un contexte de fortes fluctuations de la demande et de diversité des marchés automobiles, le Groupe Renault s'attache à trouver le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'entreprise et la qualité de vie des salariés concernés, en dialoguant avec les représentants des salariés et les organisations syndicales. Les mesures correspondantes sont mises en place dans le respect des législations nationales et des conditions locales du dialogue social.

C'est dans ce contexte que les accords de compétitivité, conclus dans de nombreux pays, permettent d'associer notamment des mesures d'aménagement du temps de travail et des mesures d'emploi, permettant ainsi l'affectation de nouveaux modèles dans les établissements industriels.

2.4.4.3 Un dialogue social local permanent

Le renouvellement de nombreux accords dans l'ensemble des pays témoigne de la dynamique sociale à travers le monde et de la volonté permanente autant de la Direction du Groupe que des partenaires sociaux de négocier des accords permettant de concilier durablement intérêts de l'entreprise et intérêts des salariés.

En **Argentine**, cinq accords conclus avec la SMATA *(Sindicato de Mecanicos y Afines del Transporte Automotor de la Republica Argentina)* concrétisent la préparation de la production, dès 2018, de trois *pick-up* d'une tonne de charge utile pour Renault, Nissan et Daimler, et plus particulièrement :

- ***« L'acta acuerdo du 5 juin 2017 »*** précise les nouvelles répartitions du temps de travail entre les équipes, les catégories de travail des nouveaux embauchés, les éléments de rémunération variable complémentaire et la possibilité de fractionner les congés annuels.

Des accords spécifiques sont par ailleurs signés pour la mise en place d'équipes de week-ends (***acuerdo du 3 janvier*** pour le secteur de l'emboutissage) et pour l'adaptation des horaires pour les nouveaux embauchés (***acta acuerdo du 5 juin*** pour les nouveaux embauchés et ***acta acuerdo du 26 juillet*** pour la formation aux nouveaux véhicules).

- ***« L'acta acuerdo du 26 juillet 2017 »*** précise, quant à lui, les modalités d'évolution de la rémunération des salariés, dans un souci partagé de l'atteinte des objectifs de sécurité, qualité, production et importation et de paix sociale. Cet accord est complété par la signature des « actas acuerdos » du 26 juillet et du le 1er octobre.

Dans le cadre du dialogue social, **l'accord du 6 janvier** fixe le montant de la contribution solidaire de tout salarié affilié à la SMATA.

Au **Brésil, l'*« acordo coletivo de trabalho »*** conclu avec le Sind Trabs Inds Metal Mec Mat Elet Da Grande Curitiba le **4 mai** précise les modalités d'évolution de la rémunération (salaires et participation aux résultats) des salariés pour les années 2017 et 2018.

Au Chili, le « Contrato Colectivo de Trabajo » conclu le 1er décembre avec le Sindicato Cormecanica Renault – Chile pour la période du 1er décembre 2017 au 30 novembre 2019 fixe les modalités d'évolution de la rémunération et de l'intéressement aux résultats locaux pour les collaborateurs de Cormecanica.

En **Corée**, l'accord conclu en 2017 permet à Renault Samsung Motors de continuer à préserver la compétitivité de RSM dans un marché très concurrentiel, tout en développant les compétences et la qualité de vie au travail de ses salariés.

En France, l'année 2017 est essentiellement marquée par la conclusion, dès le 13 janvier, d'un accord signé 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** ». Cet accord constitue un point d'appui important pour le nouveau plan stratégique de Renault *Drive the Future*. Il repose sur trois enjeux : la satisfaction du client, la performance durable et la motivation des hommes et des femmes de l'entreprise. Cet accord intègre des engagements en termes d'activité et de performance :

- faire des usines françaises une référence pour le Groupe : 90 véhicules/an/employé ;
- assurer des perspectives d'activité jusqu'à fin 2019 et au-delà :
  - un volume annuel moyen de production de véhicules au moins égal à celui de 2016,
  - au moins un nouveau modèle ou plateforme par usine de carrosserie-montage entre 2017 et 2020,
  - un volume annuel moyen de 1,5 m de moteurs ou boîtes et de 1,5 m de châssis ;
- garantir un investissement significatif en Recherche et Développement : R & D + CAPEX > 8 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
- l'ingénierie France centre de haute technologie du Groupe, au sein d'un réseau mondial ;
- un effort particulier pour renforcer les ressources de l'ingénierie France : un solde d'emploi positif.

Ces engagements sont accompagnés d'une politique sociale efficace et motivante :

- 3 600 recrutements en CDI, 6 000 contrats jeunes, 220 millions d'euros en formation, en France ;
- des mesures sur l'organisation du temps de travail pour mieux répondre aux attentes clients et à l'évolution des marchés ;
- sur la qualité de vie au travail, le développement d'une politique sécurité renforcée, une rénovation du cadre de travail, et le développement de la démarche « dialogue sur la qualité du travail ».

L'accord CAP2020 réaffirme également l'importance du dialogue social au niveau central et local pour la construction d'une performance durable.

La première année d'application de cet accord se solde par un bilan positif : les objectifs en matière de recrutement ont été dépassés avec 2 600 recrutements CDI sur périmètre CAP 2020, et près de 1 150 alternants ont été intégrés pour un objectif de 1 000. Les investissements en formation et conditions de travail sont également supérieurs aux engagements de CAP 2020 (plan de formation réalisé à 120 %) et un programme de modernisation du Technocentre a été lancé.

L'accord reconnaissance a été signé le 12 décembre par la CFDT, la CGT, la CFE-CGC et FO, permettant, dans un monde automobile en transformation rapide, de mieux reconnaître la réalité des responsabilités exercées, de fluidifier les parcours professionnels et de valoriser l'expérience dans les métiers pour les filières opérateurs et management de fabrication et logistique, pour les formateurs internes et pour les passages cadres.

L'accord du 7 juin, conclu avec la CFDT, la CFE-CGC et FO, portant sur le **calendrier de la négociation collective pour les années 2017 et 2018** répond à l'évolution des obligations légales en France et planifie le planning des négociations et concertations à initier dans ce cadre. Il aboutira notamment à la signature, le 15 décembre, d'un accord signé par la CFDT, la CFE-CGC, la CGT et FO **en faveur des personnes en situation de handicap**, donnant une nouvelle impulsion à la politique en faveur des personnes handicapées par l'extension de son périmètre d'application aux filiales françaises (ACI Villeurbanne, FDB, MCA, Renault Sport Cars, Société des Automobiles Alpine, Sofrastock International, Sovab, STA).

Enfin, l'accord du 28 février 2017 relatif à la **négociation salariale** et **l'accord d'intéressement** Renault pour les années 2017-2018 et 2019, signés avec la CFDT, la CFE-CGC et FO le 10 mars, permettent de mieux associer les salariés aux résultats de l'entreprise, en associant reconnaissance individuelle avec une augmentation significative du budget 2017 et reconnaissance collective avec un intéressement aux résultats financiers du Groupe et aux performances locales.

Au Maroc, trois protocoles d'accord conclus au titre de l'année 2017 et signés selon les secteurs d'activités, avec les syndicats « Confédération démocratique du travail » ou « Union marocaine du travail » déterminent les modalités d'évolution salariale et des avantages sociaux au profit du personnel pour les établissements de la SOMACA (Casablanca), de Renault Commerce Maroc et de Renault Tanger Exploitation.

En Slovénie, **l'accord de compétitivité** signé pour la période 2017-2020 avec les Sindikat Revoz – SDR et SKEI Revoz prévoit l'embauche de 300 personnes en contrat à durée indéterminée d'ici 2020 et pour répondre aux fluctuations d'activité, la création d'une banque de jours de flexibilité et la possibilité de créer des équipes supplémentaires en cas de besoins en volumes. Cet accord intègre également les modalités d'évolution de la rémunération (salaires et primes diverses).

En Turquie, le processus national de renouvellement de la convention collective de la métallurgie a été ouvert dès la rentrée de septembre, dans un climat social apaisé au sein de l'usine d'OYAK Renault. Le processus de négociation devrait se terminer dès les premiers mois de 2018.

À noter l'initiative intéressante menée au sein de RRG **Allemagne** où l'accord du 31 janvier conclu avec le *Gesamtbetriebsrat* permet d'impliquer activement les collaborateurs dans la recommandation et le recrutement de nouveaux salariés, dans un marché de l'emploi particulièrement tendu dans ce pays.

91,13 % des salariés du Groupe Renault dépendent d'une **convention collective**.

Bilan des accords collectifs

Les 43 accords collectifs majeurs, signés avec les partenaires sociaux au niveau des pays et en vigueur en 2017, témoignent d'un dialogue social pérenne et responsable, en lien avec la stratégie du Groupe et sa politique de ressources humaines. On distingue plusieurs axes majeurs :

- des accords de compétitivité, en cours d'application ou renouvelés ;
- des accords collectifs d'entreprise ;
- des accords favorisant le dialogue social ;
- des accords de politique salariale et d'intéressement aux résultats du Groupe et aux résultats locaux ;
- des accords favorisant la diversité et la qualité de vie au travail ;
- des accords favorisant l'engagement des salariés ;
- des accords de protection sociale.

NB	Pays	Description
		ACCORDS DE COMPÉTITIVITÉ EN COURS D'APPLICATION OU RENOUVELÉS
6	Argentine	Acuerdo du 3 janvier 2017
	Espagne	*Acuerdo de competitividad y empleo* 2017-2020 de Renault España SA du 5 avril 2016
		Convenio colectivo de Renault España, SA 2017 du 11 juillet 2016
		Convenio colectivo interprovincial de la empresa Renault España Comercial SA 2016-2019 du 24 juin 2015
	Portugal	*Acordo de competitividade da empresa* Renault Cacia SA du 30 septembre 2016
	Slovénie	Accord de compétitivité sur la période 2017 – 2020 du 13 février 2017
		ACCORDS COLLECTIFS D'ENTREPRISE
4	France	Renault France - Cap 2 020 - Contrat d'activité pour une performance durable de Renault en France 2017-2019 du 13 janvier 2017
	Maroc	Convention collective de la SOMACA du 1er juillet 2016
	Roumanie	*Contract colectiv* de Munca du 24 mars 2017 – RTR
		Contract colectiv de Munca de 2017 - Renault Dacia
		ACCORDS FAVORISANT LE DIALOGUE SOCIAL
2	Argentine	Accord du 6 janvier 2017 relatif à la fixation du montant de la contribution solidaire de tout salarié affilié à la SMATA
	France	Accord de calendrier de la négociation collective pour les années 2017 et 2018 du 7 juin 2017
		ACCORDS DE POLITIQUE SALARIALE ET D'INTÉRESSEMENT AUX RÉSULTATS DU GROUPE ET AUX RÉSULTATS LOCAUX
23	Argentine	« *Acta acuerdo* » du 5 juin 2017 relatif à la rémunération, répartition du temps de travail et la répartition des congés annuels
		« *Acta acuerdo* » du 26 juillet 2017 relatifs au modalités d'évolution de la rémunération des salariés
		« *Acta accuerdo* » du 26 juillet 2017
		« *Acta accuerdo* » du 1er octobre 2017
	Brésil	*Accordo coletivo de trabalho* 2017-2018
	Chili	*Contracto colectivo* 1 & 3, 2017-2019 du 1er décembre 2017
	France	Accord Renault s.a.s relatif à la négociation salariale du 28 février 2017
		Accord du 13 mars 2017 relatif à la négociation salariale 2017 - Alpine
		Accord salarial 2017 du 20 février 2017 - MCA
		Accord salarial 2017 STA du 16 février 2017
		Accord d'intéressement Renault pour les années 2017, 2018, 2019 du 10 mars 2017
		Accord relatif à l'intéressement du personnel aux performances d'ACI Villeurbanne du 28 mars 2017
		Accord d'intéressement aux performances de l'entreprise 2017-2018-2019 - Alpine du 29 juin 2017
		Accord d'intéressement du personnel aux performances de l'entreprise pour les années 2017-2018-2019 du 20 mars 2017 - Fonderie de Bretagne
		Accord d'intéressement 2017-2018-2019 portant sur les performances industrielles du 27 mars 2017 - MCA
	Maroc	Accord d'intéressement aux performances de l'établissement de Sofrastock International 2017-2019 du 19 juin 2017
		Accord d'intéressement aux performances de l'entreprise pour les année 2017, 2018, 2019 du 31 mars 2017 – SOVAB
		Accord d'intéressement aux performances de l'entreprise 2017-2018-2019 STA du 17 mars 2017
		Accord d'intéressement aux résultats financiers du Groupe Renault Sodicam2 du 22 juin 2017
		Accord d'intéressement aux performances de la société Sodicam2 du 22 juin 2017
		Protocole d'accord au titre de l'année 2017 - Renault SOMACA
		Protocole d'accord au titre de l'année 2017 du 17 mars 2017- Tanger
		Renault Commerce Maroc protocole d'accord au titre de l'année 2017 du 1er mars 2017
		PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
4	France	Accord Renault du 15 décembre 2017 en faveur des personnes en situation d'handicap
		Accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la mixité dans l'entreprise du 19 décembre 2017- MCA
		Avenant de reconduction de l'accord sur la qualité de vie au travail au sein de l'UES du 16 juin 2017 – RRG
		Accord sur un fonds d'aide sociale et humanitaire financé par l'intéressement et un abondement de l'entreprise RRH dans le cadre de l'UES du 16 juin 2017 - RRG
		ACCORDS FAVORISANT L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS
3	Allemagne	*Gesamtbetriebsvereinbarung* du 31 janvier 2017
	France	Accord sur la promotion de l'initiative et de la créativité STA de 2017
		Accord de reconnaissance du 12 décembre 2017
		ACCORDS DE PROTECTION SOCIALE
1	France	Accord 2018-2019-2020 relatif au régime collectif obligatoire de remboursement de frais de santé des salariés de l'UES du 26 octobre 2017

2.4.4.4 Une communication interne réactive

Le dialogue au sein du Groupe est parallèlement nourri par une communication interne réactive et variée. Renault informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, en s'appuyant sur un réseau de communicants qui travaillent au cœur des métiers et des pays.

Global est le magazine du Groupe Renault. Imprimé à plus de 100 000 exemplaires, il est distribué à tous les collaborateurs dans le monde. Depuis janvier 2018, la nouvelle formule du magazine privilégie l'expérience des salariés : l'actualité du Groupe est présentée au travers de leurs témoignages. D'autre part, des pages « Région » ont été ajoutées pour une information plus locale. Plusieurs pays adaptent aussi le magazine.

Média privilégié par les collaborateurs disposant d'un ordinateur d'entreprise, **Declic est le portail intranet du Groupe**. Entièrement revu en décembre 2017, la nouvelle version, plus moderne et plus simple d'utilisation sera progressivement déployée dans le monde dès janvier 2018. Ce nouveau portail intranet permet aux collaborateurs d'avoir accès à une information plus personnalisée : outre les communications du Groupe, leur fil d'actualités fait apparaître des informations de leur région, leur pays, leur site et leur métier. Les articles publiés sur Declic peuvent être commentés et certains partagés sur les médias sociaux.

Les évènements stratégiques de l'entreprise (résultats commerciaux et financiers, annonce d'un partenariat, conférences de presse pour révéler un nouveau modèle, etc.) sont également diffusés en *videostreaming* sur Declic. Afin de renforcer le lien entre les collaborateurs et l'équipe dirigeante du Groupe, des sessions de questions-réponses (*open discussion*) sont organisées plusieurs fois par an. D'autre part, le Président-Directeur général et le Comité de direction du Groupe informent régulièrement les managers des projets stratégiques en cours, via des conférences virtuelles (e-conférences).

Des supports pédagogiques sont également diffusés tous les mois à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes les résultats du Groupe et son actualité.

En 2017, l'outil de communication digital **Yammer** a été déployé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe Renault. La fonction RH a décidé de lancer en mai 2017 un groupe pour toute la communauté RH afin de favoriser les échanges de meilleures pratiques et l'actualité de la fonction de manière réactive et agile.

Enfin, en complémentarité des médias d'information interne, des programmes d'animations et d'événements sont conçus sous forme d'expositions et d'essais des véhicules, pour développer les connaissances des collaborateurs sur des sujets liés à la stratégie de l'entreprise et au produit automobile.

2.5 TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES POUR DEMAIN

L'éducation tient toujours 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.

2.5.1 Relations écoles et universités à l'international

Comment créer un lien durable entre l'entreprise et les institutions académiques, quand on sait que l'éducation est déterminante dans la création de valeur et dans le développement de jeunes, futurs salariés ? C'est une question à laquelle le Groupe Renault répond depuis de nombreuses années à travers les actions qu'il mène en partenariat avec les écoles, grandes écoles et universités de par le monde.

2.5.1.1 La Fondation Renault

Projet d'évolution de la Fondation Renault

2017 a été l'année de préparation du projet de nouvelle Fondation qui s'appuie sur la nouvelle stratégie RSE (2.1.1). Ce projet a abouti à l'évolution des statuts de l'actuelle Fondation Renault, dont notamment son changement d'objet : « une Fondation pour l'inclusion et la mobilité durable ». Ce projet a été validé dans son ensemble le 27 novembre 2017 en Conseil d'administration extraordinaire et sera effectif au 1er janvier 2018. La Fondation regroupera non seulement l'activité historique, en lien avec l'enseignement supérieur, mais encore l'ensemble des activités de mécénat de Renault s.a.s.

Cette année, la Fondation a poursuivi son action dans l'enseignement supérieur fonctionnant sur le principe de l'égalité des chances et entièrement consacrée à l'enseignement supérieur. Elle a pour vocation de créer un lien durable entre des institutions académiques (françaises et internationales) et l'entreprise. Le rôle de la Fondation est d'anticiper, avec ses partenaires académiques et les responsables de l'entreprise, les besoins en nouvelles compétences métiers.

Ses activités sont de trois natures :

- le financement et la co-création de programmes académiques avec de prestigieux partenaires universitaires en France (Université Paris Dauphine, École des ponts ParisTech, Arts et Métiers ParisTech), et à l'international (Université St-Joseph au Liban) ;
- l'attribution des « Bourses fondation » (frais d'étude et de séjour) à des étudiants français et étrangers sélectionnés en partenariat avec les universités partenaires de la Fondation situées dans 12 pays dans le monde ;
- le soutien financier à d'autres fondations dédiées au soutien de jeunes étudiants méritants français issus de milieux défavorisés (Fondation Georges Besse), ou au partage de connaissances et à l'innovation (Fonds de dotation Universcience).

Sur le volet académique, la Fondation a continué à soutenir cinq programmes de formation en 2017 :

- une licence professionnelle Véhicule électrique et nouvelles mobilités (LPVNM) ;
- trois masters : Transport et développement durable (TRADD), Mobilité et véhicule électrique (MVE), Management de la sécurité routière ;
- un MBA en Management international ;
- En 2017, la Fondation a mis en place un programme d'enseignement numérique (MOOC-*Massive Online Open Course*) sur les « mobilités et véhicules électriques » en collaboration avec le partenaire historique de la Fondation, l'école nationale des ponts et chaussées Paristech. Ce MOOC traite des enjeux des mobilités électriques illustrés par des exemples sur le VE ; 30 experts, dont des experts Renault y interviennent. Il est disponible sur la plateforme Coursera.

Ce MOOC a été intégré dans le cursus pédagogique de deux des programmes de la Fondation : MVE et LPVNM.

Ces programmes, co-construits avec ses partenaires universitaires, sont tout particulièrement axés sur trois thèmes au cœur des préoccupations de l'entreprise : le management multiculturel, la mobilité durable et la sécurité routière.

La Fondation détecte de jeunes talents, puis les accueille et les soutient pour suivre les programmes qu'elle propose. À ce titre, elle organise et finance en totalité l'année d'études en France (et au Liban pour l'un des programmes) de ses étudiants boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller/retour entre le pays d'origine et la France ou le Liban, voyages de découverte économique et culturelle.

En 2017, elle a accueilli 70 nouveaux étudiants. De par ses statuts, la Fondation Renault n'a pas pour vocation à être un vivier de jeunes talents pour Renault. Son fonctionnement est indépendant de la politique de recrutement de l'entreprise. S'agissant de mécénat d'entreprise, sa mission est de former des jeunes aux métiers de demain en lien avec l'expertise métier de l'entreprise. Néanmoins Renault peut accueillir ces jeunes dans le cadre de leur stage/apprentissage pour ceux qui souhaitent le faire au sein de l'entreprise.

2.5.1.2 Dans le Groupe Renault

Les filiales du Groupe Renault sont également impliquées dans l'enseignement supérieur dans leurs pays respectifs. À titre d'exemple :

- en Roumanie, le programme Master IPA a soutenu, en 2017, 12 étudiants pendant 2 semestres, et 8 étudiants dans leur dernière année de Master. Ce sont ainsi quatre centres universitaires roumains (Bucarest, Pitesti, Iasi, Craiova) qui ont pu bénéficier des aides apportées par Renault Roumanie (tuteurs professionnels dédiés, bourses, etc.). De nombreux stages ont également été proposés à plus de 216 étudiants issus de plus de 15 centres universitaires roumains ;
- 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 2017, elle a accompagné 24 étudiants.

2.5.1.3 Investir pour faire entrer l'école dans le monde de l'entreprise

Le Groupe Renault œuvre au rapprochement entre le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation car il est convaincu que c'est la seule façon de créer un meilleur fonctionnement des modèles économiques et sociaux. Pour cela, de nombreuses actions et initiatives sont menées au sein du Groupe en France et à l'international :

- **soutien des collaborateurs au monde académique.** Le partage des connaissances est inscrit dans les gènes du Groupe. L'entreprise met ainsi à disposition les expertises ad hoc, valorisant par la même occasion les salariés impliqués.

  Nombreux sont les collaborateurs qui, dans le cadre de leur temps de travail, donnent des cours dans les différentes écoles/universités. Ces interventions s'organisent soit dans le cadre de partenariats officiels comme les programmes académiques de la Fondation Renault, soit dans les différentes écoles et universités dans les pays où Renault est implanté ;
- **dons de matériels.** le Groupe Renault, conscient que la connaissance s'acquiert par la mise en pratique des connaissances académiques, a fait de nombreux dons de véhicules et d'outillage aux écoles.

  En France, nombreuses sont les usines à proposer des dons de véhicules ou de pièces cafutés à des fins pédagogiques aux lycéens des bassins d'implantation. C'est le cas notamment à l'usine de Maubeuge (MCA) qui a fait don de plus de 8 000 euros en véhicules ou pièces cafutés.

  En Espagne, 15 centres de formation ont pu bénéficier du don de 2 moteurs, 1 TWIZY et environ 880 ordinateurs.

  Au Chili, 320 boîtes de vitesse ont été données et ont permis à environ 60 élèves d'une école industrielle de compléter leur formation ;
- **accueillir les étudiants au sein de l'entreprise, les accompagner vers les métiers de demain.** Que ce soit via l'apprentissage, les stages ou encore lors des sessions de découverte du monde de l'entreprise, le Groupe Renault met un point d'honneur à faire le pont entre les jeunes et le monde professionnel sur tous les continents.

  Le dispositif de classes en entreprises est très répandu au sein du Groupe. Il vise à renforcer le lien entre le Groupe et son territoire d'implantation ;

ZOOM SUR L'APPRENTISSAGE

En France, par exemple, la Fondation Renault via son programme de licence professionnelle véhicules électriques et électromobilité prépare les jeunes aux métiers de demain sur la mobilité électrique. Depuis 2012, l'entreprise a offert aux étudiants des six premières promotions de cette licence professionnelle plus de 80 apprentissages dans ce nouveau domaine. Nombreux sont ceux qui poursuivront une deuxième année d'apprentissage dans l'entreprise en master pro.

- **l'accueil de professeurs en entreprise**. Former les professeurs, renforcer leur leadership pour qu'ils puissent avoir les moyens de transformer leurs institutions, inspirer et réaliser les changements auprès des jeunes est un enjeu pour l'entreprise aussi grand que celui de former les étudiants.

  En Colombie en 2016, la Fondation s'est associée à la Fondation Empresarios por la Educacion pour former 26 personnes dont 13 directeurs d'écoles et 3 coordinateurs. La cérémonie de remise du diplôme a eu lieu en décembre 2017. Un deuxième programme de formation est prévu pour 2018.

2.5.2 Soutenir l'accès à l'éducation dans le monde

Renault est conscient de l'importance de l'éducation afin de créer de la valeur au sein d'une entreprise, d'un territoire, de la société dans son ensemble et c'est pour cela que l'entreprise a mis au cœur de sa politique RSE des actions de mécénat permettant l'inclusion, par l'accès à l'éducation et la lutte contre le décrochage scolaire.

2.5.2.1 École et inclusion

L'inclusion est au cœur des valeurs de la RSE du Groupe Renault et l'accès à l'éducation s'y inscrit tout naturellement. Plusieurs actions reflètent l'engagement de Renault auprès des plus démunis dans ce domaine.

Renault au Maroc contribue à l'amélioration des conditions de scolarisation dans la province de Fahs Anjra, encourage la scolarisation des enfants – surtout les filles, lutte contre le phénomène d'abandon scolaire dans le monde rural grâce à la mise en place de bus scolaires, d'animations via des ateliers éducatifs, ou encore de bibliobus.

Ainsi ce sont 1 400 élèves chaque jour qui ont bénéficié du service de transport scolaire en 2017.

La filiale marocaine est également très impliquée dans la prévention des risques routiers. Avec les programmes « Tkayes school » et « Tkayes Village », ce sont plus de 9 000 enfants et leurs familles qui ont bénéficié en 2017 de kits pédagogiques autour de la sécurité routière.

Au Brésil, l'Institut Renault Institute a soutenu une ONG dédiée à l'accès à l'éducation et à la culture pour les enfants et adolescents. En prêtant un Renault MASTER, la Fondation a permis à 180 enfants de se rendre à des activités culturelles.

2.5.3 La formation par la recherche au service de l'innovation

Confronter les idées entre chercheurs et professionnels pour construire ensemble les solutions technologiques et services de demain, comprendre les actes d'achats des consommateurs de demain, tels sont les défis que le Groupe Renault s'est fixés à travers le soutien qu'il apporte à la recherche dans le monde de l'éducation.

Soutien aux institutions académiques

Renault, via sa Fondation, consacre une partie de son budget au soutien financier de la recherche académique.

Depuis 2014, la Fondation Renault soutient la recherche dans le domaine marketing en attribuant 50 000 euros à l'Université Paris Dauphine pour mener de la recherche fondamentale en marketing.

Le soutien aux institutions académiques se fait également via l'engagement de Renault au sein de Chaires. Ce sont actuellement 15 Chaires qui sont soutenues avec l'implication d'experts Renault sur des sujets à forte valeur d'innovation :

Thématique	Partenaire académique	Partenaires	Date
Connected cars and cybersecurity	Fondation Mines Télécom, Télécom ParisTech	Thalès, Valeo, Wavestone, Nokia	2017
Management interculturel	ESCP		2017
Excellence opérationnelle et innovation managériale	ESSEC	Orange, Bristol Myers Squibb (BMS), Sanofi, Humanis	2017
Dialogue social et compétitivité des entreprises	ESCP	Solvay, Airbus, Sodexo	2016
Logistique urbaine	École des Mines	La Poste, Ademe, Mairie de Paris, groupe Pomona	2016
Robustesse, fiabilité, et performance énergétique de la propulsion électrifiée dans l'automobile par des techniques de commande et d'observation avancées	IRCCYN, Centrale Nantes		2016
Conception de systèmes urbains orientés usages (Anthropolis)	Institut de recherche technologique SystemX, Centrale Supelec	SNCF, RATP, GDF Suez, ALSTOM	2015
Systèmes d'éclairage embarqués	Institut supérieur d'optique, École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile (ESTACA), Strate École de design	PSA, Valeo *automotive lighting*	2014
Usages de l'automobile entre services rendus et propriété au Japon, en Corée et en Europe	Fondation France-Japon de l'École des hautes études en sciences sociales	-	2014
Mobilité et qualité de vie en milieu urbain	Université Pierre et Marie Curie	PSA Peugeot Citroën	2013
Théorie et méthodes de la conception innovante	Mines ParisTech	Dassault Systèmes, RATP, Thales, Vallourec	Renouvelée en 2013
Smart mobility	Université Pierre et Marie Curie	Atos Origin	2012
Entreprise & pauvreté	HEC ParisTech	Danone/Schneider Electric	Renouvelée en 2015
Modélisation système pour le contrôle et la mise au point de moteurs à combustion interne	École centrale Nantes	LMS Engineering Innovation	2013
Distribution et service automobile	L'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA)	Nissan France – UCAR	1991

2.6 ENVIRONNEMENT

2.6.1 Les enjeux écologiques

L'essor sans précédent qu'ont connu les activités humaines depuis la révolution industrielle s'est accompagné d'un accroissement exponentiel des besoins en ressources fossiles, minérales et en eau, ainsi que des impacts environnementaux associés.

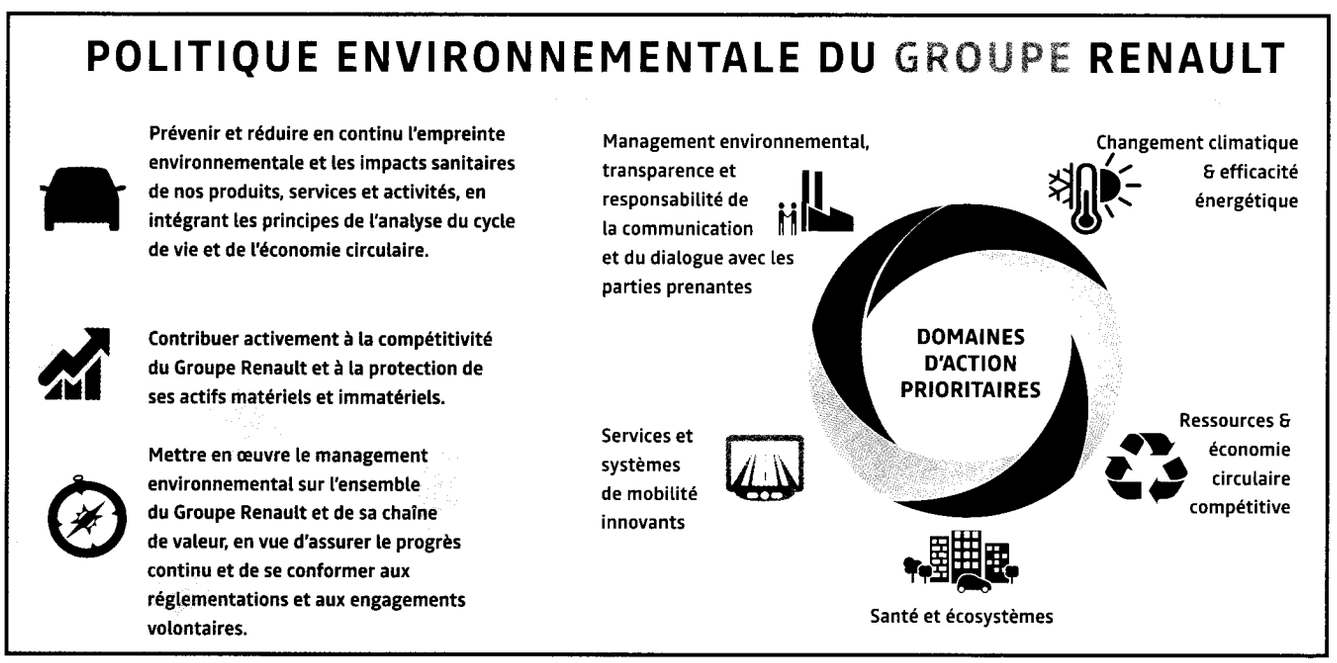
Les enjeux environnementaux sont aujourd'hui mieux appréhendés et partagés avec les parties prenantes avec un consensus sur l'urgence d'y répondre.

En dépit des efforts mis en œuvre pour réduire la consommation de carburant et les émissions des véhicules, le transport routier, en raison notamment de son développement dans les pays émergents, contribue encore de façon significative aux émissions de gaz à effet de serre et à la pollution atmosphérique urbaine. La production de véhicules en grande série requiert par ailleurs des quantités considérables de matières premières, dont les variations de cours ont des répercussions économiques majeures pour les constructeurs.

Le Groupe Renault a intégré ces enjeux à sa stratégie, à son organisation et à son dialogue avec les parties prenantes comme autant de défis à relever. Le Groupe s'engage à réduire les impacts environnementaux de ses produits sur l'ensemble de leur cycle de vie de génération en génération (cf. 2.6.2) et à viser, dans le cadre de son plan stratégique *Drive the Future 2017-2022*, une trajectoire de réduction de son empreinte carbone de -25 % en 2022 comparé à 2010.

Entreprise innovante et pionnière dans la mobilité électrique et l'économie circulaire, le Groupe Renault a précisé la déclinaison environnementale de son nouveau plan stratégique début 2018. Il ambitionne d'être à fin 2022 leader sur trois leviers transformationnels de la mobilité individuelle, véritables vecteurs de compétitivité : le véhicule électrique et les offres de services rendus par la batterie au secteur énergétique, l'expansion des modèles d'affaires liés à l'économie circulaire et enfin les nouvelles offres de mobilité reposant sur les véhicules autonomes avec ou sans chauffeur.

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. En effet, la performance environnementale a des implications financières de plus en plus considérables et constitue un facteur de compétitivité pour l'entreprise, comme en témoigne le deuxième axe de la Politique environnementale du Groupe Renault validée en 2013 par son Président-Directeur général M. Carlos Ghosn.



2.6.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise

Objectifs environnementaux 2017		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2017
Produit	Réduire les impacts sur la base de l'analyse du cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	MEGANE IV vs MEGANE III : Réduction de 5 % à 30 % selon les impacts.
Produit	Publier sur le site groupe.renault.com les analyses du cycle de vie de chaque nouveau modèle commercialisé en Europe avec leur revue critique par un expert indépendant	2016	Continu	ACV de TWINGO III, MEGANE IV, SCENIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V et FLUENCE Z.E. publiées.
Fabrication	Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et les principaux sites tertiaires et logistiques du Groupe Renault (1) sur l'environnement et la prévention des risques (audits internes)	2003	Continu	100 %
Fabrication	Certification ISO 14001 de 100 % des sites de fabrication du Groupe Renault (1)	2012	Continu	100 %

(1) Sites du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

Dès 1995 Renault a inscrit dans sa politique environnementale et mis en œuvre un management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise et du cycle de vie de ses véhicules, s'appuyant sur un réseau environnement déployé sur tous les sites et toutes les activités du Groupe à travers le monde. La révision de la politique environnementale du Groupe Renault en 2013 a réaffirmé et étendu cet axe managérial à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La déclinaison environnementale du nouveau plan *Drive the Future 2017-2022* 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.

2.6.2.1 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, 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 :

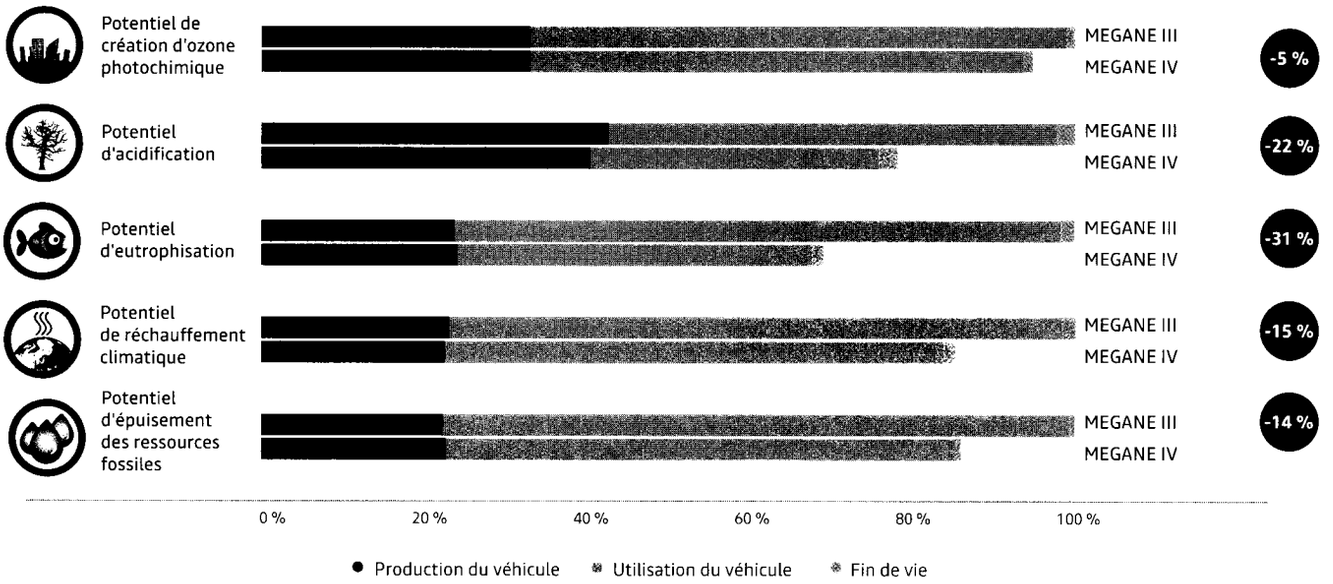
- en amont du processus de conception des véhicules, pour analyser les impacts et bénéfices environnementaux potentiels des innovations technologiques ;
- en aval du processus de conception, pour confirmer et mesurer la réduction des impacts environnementaux d'une génération de véhicule à l'autre.

À fin 2017, 21 modèles représentant 69 % des ventes mondiales de véhicules particuliers (sous les marques Renault, Dacia et RSM) 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 le site groupe.renault.com (page engagements/environnement).

Pour plus de précisions méthodologiques, se référer à l'annexe 2.9.3.1.

L'ACV comparative de MEGANE IV (2016) par rapport à MEGANE III (2008) présentée ci-dessous met en évidence la réduction des impacts environnementaux entre les deux dernières générations de ce modèle.

● **ACV COMPARATIVE DE MEGANE IV (2016) ET MEGANE III (2008)**



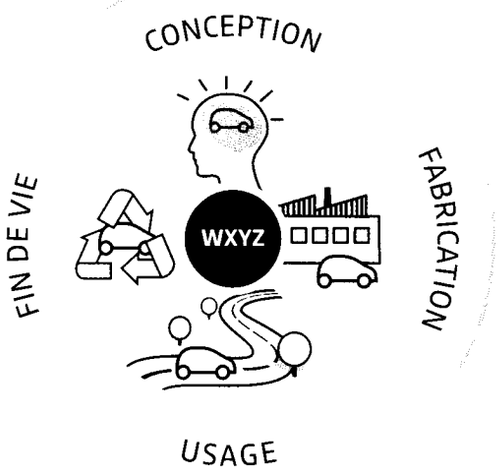
2.6.2.2 Agir tout au long du cycle de vie

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 2.6.3,7 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

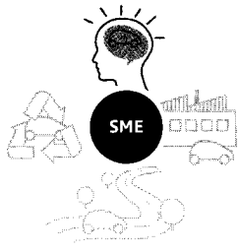
Fin de vie du véhicule :
- Collecte des véhicules hors d'usage (VHU)
- Déconstruction des VHU
- Tri des pièces et matières issues des VHU et envoi en réemploi, recyclage ou valorisation



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



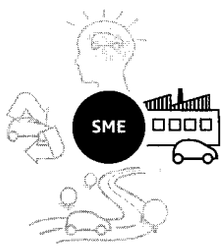
Pour réduire efficacement les impacts environnementaux aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception des véhicules, soit deux à cinq ans avant leur mise sur le marché. Renault a pour politique d'intégrer cette préoccupation au sein des processus de développement usuels qui structurent 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 la Direction des achats Renault-Nissan Purchasing Organization (cf. 2.3.2).

Logistique

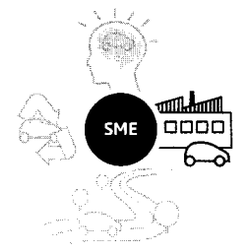


Le management de l'environnement en logistique, mis en œuvre depuis 2010, porte en particulier sur la mesure et la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport de pièces à destination de nos sites industriels et de véhicules finis de nos usines à leur lieu de distribution, à travers le plan *Logistics ECO2* (voir 2.6.3.1).

D'autre part 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.

Le Groupe Renault mène également des expériences pilotes d'utilisation de matériaux recyclés pour la confection des emballages destinés au transport de pièces. À titre d'exemple, en 2017, l'utilisation de bacs à base de PET recyclé en substitution de PET vierge a ainsi été testée et validée sur le flux logistique entre les usines de Chennai (Inde) et Flins (France), avec un déploiement en série depuis janvier 2018.

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 couvre tous les sites industriels de Renault et les métiers de la fabrication, il comprend plus de 230 membres répartis dans 13 pays et 44 sites et filiales.

Le management de l'environnement dans les usines Renault repose sur cinq piliers :

Une démarche d'amélioration continue dans le cadre de la norme ISO 14001

À partir de 1995, Renault a déployé sur ses sites une démarche systématique de management environnemental et d'amélioration continue s'appuyant sur la norme ISO 14001, afin de réduire ses impacts environnementaux et d'assurer la conformité réglementaire. Depuis 2008, 100 % des 30 sites industriels du Groupe Renault ainsi que les neuf principaux sites d'ingénierie et de logistique sont certifiés ISO 14001.

La nouvelle norme ISO 14001 : 2015, publiée le 15 septembre 2015 après plus de trois ans de travail par l'organisation internationale de normalisation ISO et qui introduit un renforcement du niveau d'exigences par rapport à la version précédente ISO 14001 : 2004, est en cours de déploiement sur l'ensemble des sites du Groupe Renault certifiés ISO 14001.

Des outils et standards transversaux

Afin d'assurer des pratiques homogènes, exemplaires et cohérentes avec la politique et les objectifs de l'entreprise en matière de protection des personnes, des biens et de l'environnement, quel que soit le pays d'implantation des usines et en particulier lorsque celles-ci ne sont pas soumises à un cadre réglementaire contraignant, des Règles techniques métier E & HSE (énergie et hygiène sécurité environnement) définissent les exigences minimales applicables à l'ensemble des sites du Groupe (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-après).

Les sites peuvent également s'appuyer, pour le management environnemental et la gestion des produits chimiques, sur des outils standards gérés par des fonctions expertes et mis à leur disposition, tels que :

- un système expert Écorisques déployé mondialement et disponible en langues française, anglaise, espagnole, portugaise et coréenne, qui hiérarchise les impacts environnementaux des activités et les potentiels de danger vis-à-vis du risque chimique des installations, afin d'établir et prioriser les plans d'action environnementaux des usines ;
- un système de *reporting* des impacts environnementaux et consommations énergétiques (R2E) ;
- une base de données CHEMIS (acronyme pour *Chemical Information System*) disponible dans les principales langues du Groupe, pour la maîtrise des substances dangereuses et la prévention des risques chimiques. CHEMIS est l'outil pivot du processus de management des risques chimiques du Groupe Renault, qui vise, tant sur le plan de la santé que de l'environnement, à sécuriser l'introduction des produits

chimiques, à prévenir les risques associés à leurs usages et à anticiper les évolutions technologiques et réglementaires (cf. 2.7.2) ;

- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales nationales et communautaires ;
- une base documentaire de standards et bonnes pratiques E & HSE accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

L'éco-conception des procédés industriels

Chaque projet industriel est suivi par un chef de projet énergie et hygiène sécurité environnement (E & HSE) qui s'assure de la prise en compte, à chaque jalon projet, des exigences réglementaires applicables et des politiques techniques du Groupe (ou Règles techniques métier) en matière de protection de l'environnement, d'efficacité énergétique, d'hygiène industrielle et de prévention des risques d'incendie et d'explosion.

Ces Règles techniques métier E & HSE sont basées sur les règles de l'art et le cadre réglementaire ou normatif le plus exigeant au niveau international (règlement européen REACH, Directive ATEX, législation française sur les Installations classées pour la protection de l'environnement, normes américaines de protection incendie NFPA...) et régulièrement mises à jour. En complément à ce socle d'exigences applicables à l'ensemble des sites du Groupe, des ruptures technologiques peuvent être mises en œuvre sur certains sites ou projets en fonction des contraintes ou opportunités liées au contexte environnemental local, comme l'illustrent les exemples ci-dessous.

DES USINES ÉCO-CONÇUES DANS LE RESPECT DE LEUR ENVIRONNEMENT LOCAL

Suite à l'internationalisation du Groupe, plusieurs nouvelles usines ont été implantées au cours des dernières années dans des pays émergents, notamment en Afrique du Nord et en Asie, afin de tirer parti du dynamisme des marchés locaux. La conception de chacun de ces sites a bénéficié des meilleures pratiques du Groupe et des dernières avancées technologiques en matière environnementale, et intégré les contraintes et la sensibilité particulières de l'environnement local, identifiées en amont du projet par une étude d'impact.

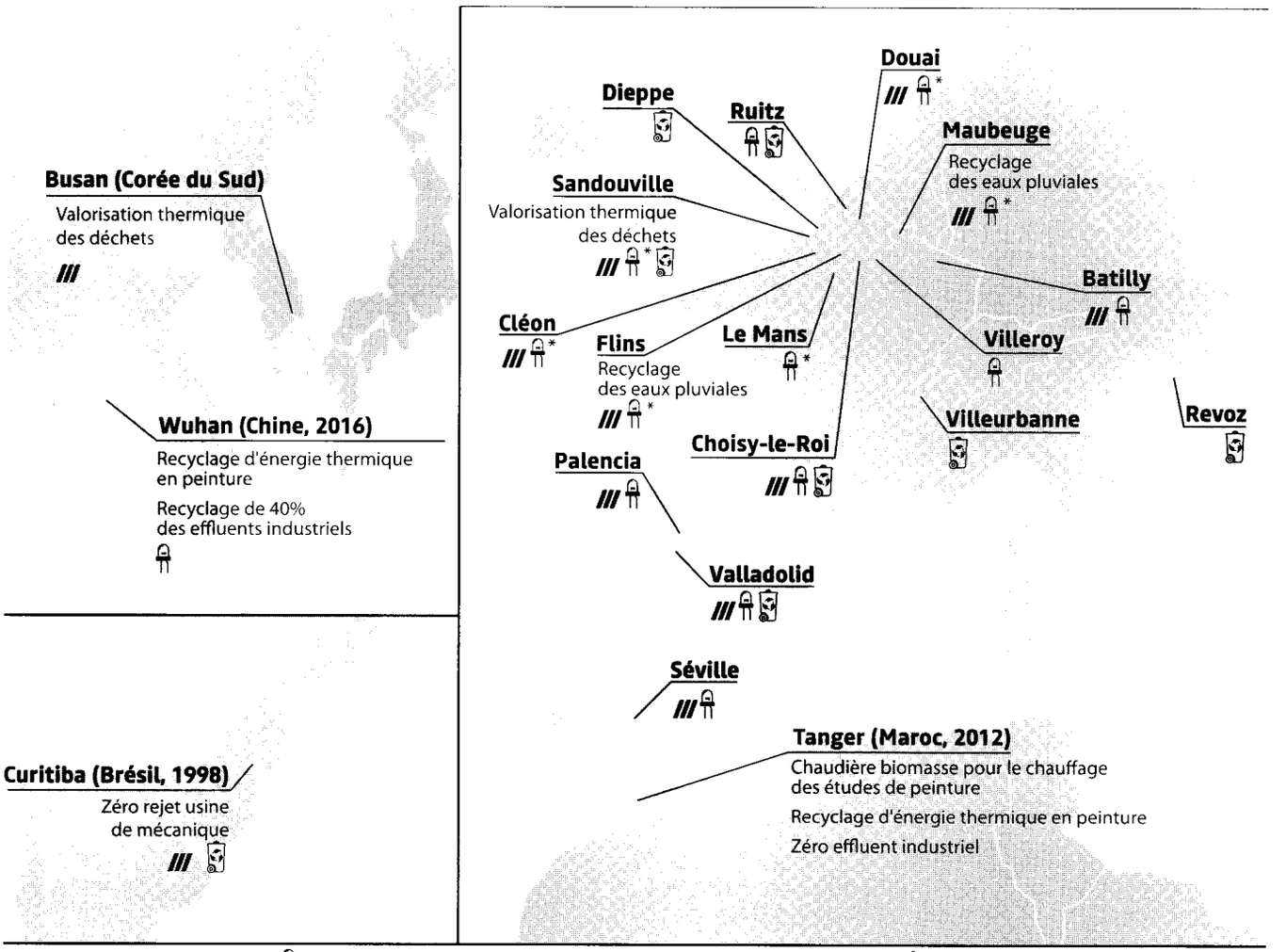
Ainsi les usines de Tanger au Maroc (2012) et Chennai en Inde (Renault-Nissan, 2010), deux pays en situation de stress hydrique, mettent en œuvre les technologies les plus avancées pour recycler intégralement leurs effluents industriels, de façon à ne rejeter aucun effluent industriel dans l'environnement et à réduire leur approvisionnement externe en eau au strict minimum (cf. 2.6.3.3). Le site de Tanger est également équipé d'une chaudière biomasse alimentée par des résidus agricoles locaux (résidus de production d'huile d'olive et déchets de bois broyés provenant notamment des déchets d'emballages du site). Avec l'électricité d'origine 100 % renouvelable produite localement par l'ONEE ce sont 91 % de ses besoins en énergie qui sont ainsi couverts par des sources renouvelables, permettant d'éviter l'émission de plus de 100 000 tonnes de CO_2 par an.

L'usine inaugurée en février 2016 par Renault et son partenaire Dongfeng à Wuhan en Chine, bénéficie également des dernières technologies en matière d'efficacité énergétique : éclairage LED, récupération de l'énergie thermique contenue dans l'air rejeté à l'atmosphère, gestion centralisée des équipements énergivores, etc. Elle recycle par ailleurs 40 % de ses effluents industriels pour son usage interne (sanitaires, arrosage...) et utilise des peintures hydrodiluables, c'est-à-dire dont le solvant est principalement constitué d'eau.

Au-delà des nouvelles usines, l'éco-conception des procédés industriels peut également bénéficier aux installations existantes. Le Groupe Renault procède ainsi depuis 2015 au déploiement massif de LED afin de remplacer l'ensemble de l'éclairage industriel sur plusieurs de ses sites (voir carte ci-après).

L'utilisation de LED permet une réduction de la consommation électrique d'environ 65 % comparée aux technologies remplacées. Sur l'ensemble du périmètre couvert, y compris l'opération en cours dont l'achèvement est prévu courant 2018, cela représente une réduction de la consommation électrique évaluée à plus de 78 000 MWh en année pleine.

● **RÉALISATIONS REMARQUABLES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE SUR LES SITES DU GROUPE**



L'anticipation des évolutions industrielles, réglementaires et environnementales

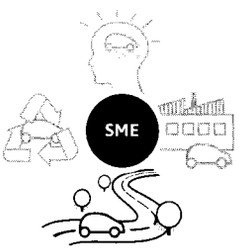
Créés en 2002, les schémas directeurs E & HSE décrivent la situation et les perspectives d'évolutions de chaque site industriel à un horizon de 10 ans, en prenant en compte notamment les contraintes externes telles que la sensibilité écologique du milieu et les futures obligations réglementaires. Ils 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.

Les audits terrain

Afin de contrôler la mise en œuvre des exigences de la norme ISO 14001, mais également le respect des standards internes de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, des personnes et des installations, le Groupe met en œuvre depuis la fin des années 1990 des audits environnement internes sur l'ensemble de ses sites industriels et ses principaux sites d'ingénierie et de logistique au niveau mondial, en complément des audits externes réalisés annuellement par un organisme certificateur indépendant.

Ces audits internes sont réalisés par des membres du réseau environnement (Responsables environnement et spécialistes métiers) sous la forme d'audits croisés, de façon à favoriser les échanges de bonnes pratiques entre sites et à stimuler l'amélioration de la performance environnementale. À fin 2017, le réseau dispose d'environ 52 auditeurs internes environnement, spécialement formés et qualifiés sur la base d'une part de la norme ISO 14001, et d'autre part de référentiels d'audit internes construits à partir des Règles techniques métier énergie et hygiène, sécurité, environnement (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-avant).

Vente et après-vente



Depuis 2007, Renault Retail Group, distributeur des marques Renault, Dacia, Alpine et Nissan dans 13 pays d'Europe, a mis en place une démarche de management environnemental. Un responsable environnement RRG est chargé de la formation et de l'animation d'un réseau de correspondants environnement en France et en Europe. Il déploie un corpus de bonnes pratiques de management environnemental, mises à disposition via le réseau intranet. RRG déploie par ailleurs en France (depuis 2011) et en Europe (depuis 2013) une démarche de *reporting* des impacts environnementaux de ses établissements, dont une synthèse est présentée ci-après.

RENAULT RETAIL GROUP – IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

	France	Europe hors France	Principales mesures de management et de réduction des impacts
Nombre d'établissements [4]	48	38	
Taux de couverture du *reporting*	100 %	100 %	Tous les établissements reportent selon le protocole. Levante Villarreal (ouverture avril 2015) entrera dans le périmètre en 2017 et Cornella (ouverture février 2016) entrera dans le périmètre de vérification en 2018
Déchets (tonnes)	10 340	4 018 [2]	4 prestataires agréés sur la France se sont déployés sur les établissements à partir du 2ème semestre 2016.. Sensibilisation des compagnons aux pratiques de tri
• dont dangereux	2 817	1 406	
• dont non dangereux	7 523	2 612 [2]	
Consommation d'énergie (MWh PCI)	111 721	56 318 [3]	RRG travaille avec Alertéo pour une meilleure maîtrise des consommations énergétiques (4 sites surveillés)
Émissions de gaz à effet de serre (teq CO_2)	16 616	16 121	Plan de maîtrise des consommations énergétiques
• dont liées à la combustion	14 557	5 895	
• dont liées à l'électricité consommée	1 956	10 226	
• dont liées aux gaz frigorigènes	103	Non disponible	
Émissions de COV (tonnes)	63 123	Non disponible	La méthode de calcul a été fiabilisée
Consommation d'eau (m^3)	132 337	180 961	Contrôle de fuite sur la base des factures
Sols et nappes souterraines			Extraction ou neutralisation des cuves à simple paroi enterrées Équipements de prévention (bacs de rétention, cuves double peau ou aériennes)

(1) Un établissement comporte un ou plusieurs sites de vente et d'entretien de véhicules.

(2) Chiffres comportant des estimations basées sur l'activité pour les sites localisés en Pologne et en Irlande.

(3) Chiffre intégrant une surestimation des consommations de gaz pour certains des sites basés au Royaume-Uni (représentant environ 10% du total consommé sur ce pays), du fait du pouvoir calorifique moyen utilisé.

(4) Règles d'entrée et de sortie du périmètre de reporting *: les sites nouvellement acquis entrent dans le périmètre de* reporting *à compter de la deuxième année pleine passée sous le contrôle opérationnel de RRG. Les sites sortant du périmètre opérationnel de RRG sont pris en compte dans le* reporting *jusqu'à leur date de cession si celle-ci est postérieure au 30 juin.*

Renault accompagne également en ce sens son réseau de concessionnaires et d'agents franchisés. En France, la Direction commerciale (DCF) assure l'information et le partage des bonnes pratiques lors du Club métier environnement organisé annuellement dans chaque Direction régionale. Les responsables environnement RRG participent et contribuent à ces clubs.

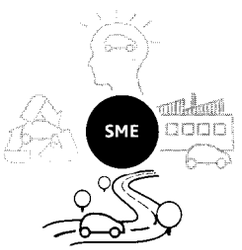
Par ailleurs, la DCF accompagne le réseau en proposant un panel sélectionné de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault Finance également l'accès de son réseau commercial au site Autoeco.com, qui permet aux établissements de suivre leur volumétrie de déchets. Enfin, Renault est partenaire du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) qui, dans le cadre du « Défi de l'Environnement », apporte au réseau commercial une aide technique dans le déploiement des mesures de protection environnementales et la recherche d'aides financières.

Du fait de la taille réduite des établissements commerciaux (au regard de celle des sites industriels du Groupe), leur engagement dans une démarche de certification ISO 14001 s'effectue sur une base volontaire, sauf en Corée du Sud où le réseau commercial est intégré dans la certification ISO 14001 de l'ensemble de la filiale Renault Samsung Motors.

La composition des produits utilisés dans le réseau commercial du Groupe, et des pièces et accessoires commercialisés sous les différentes marques du Groupe à travers le monde fait l'objet, au même titre que celle des produits et pièces utilisés dans la fabrication des véhicules, d'un processus de contrôle rigoureux visant à préserver la santé des consommateurs et des travailleurs intervenant dans l'entretien et la réparation des véhicules, à protéger les écosystèmes et à assurer la conformité aux réglementations en vigueur dans les pays de commercialisation, telles que le règlement REACH en Europe (cf. 2.7.2).

Renault propose par ailleurs aux possesseurs de véhicules Renault une large gamme d'organes mécaniques rénovés, commercialisés sous l'appellation « échange standard » 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. 2.6.3.2).

Utilisation des véhicules

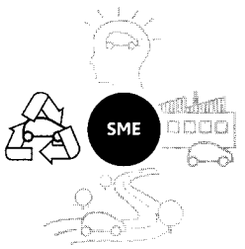


Les analyses de cycle de vie montrent que plus de 80 % des gaz à effet de serre et la majeure partie des polluants atmosphériques émis au cours du cycle de vie d'un véhicule thermique sont liés à sa phase d'utilisation (cf. 2.6.2.1). Le premier levier de réduction de ces émissions est technologique, 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 développées aux paragraphes 2.6.3.1 *Énergie et changement climatique* et 2.6.3.4 *Qualité de l'air.*

Fin de vie des véhicules



Au sein de l'Union européenne, la réglementation impose depuis 2015 que 95 % de la masse des véhicules hors d'usage (VHU) soient valorisés, dont 85 % recyclés. Conformément au principe de responsabilité élargie du producteur, il est de la responsabilité des constructeurs automobiles de participer à l'organisation et au financement de ce processus. Hors d'Europe, d'autres pays ont mis en place des réglementations similaires (Corée, Turquie, Russie, Chine) ou s'apprêtent à le faire.

Renault contribue à l'organisation de la collecte et du traitement des véhicules hors d'usage partout où cela est nécessaire. Cette contribution prend différentes formes : soit l'organisation d'un réseau propre de centres de collecte et de traitement agréés des VHU comme Renault le fait notamment en France, soit la participation à une démarche collective de structuration des filières de recyclage de VHU associant constructeurs automobiles, démolisseurs et pouvoirs publics.

Dans tous les cas la reprise s'effectue sans frais pour le dernier détenteur. Par ailleurs, les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières de valorisation énergétique, par l'intermédiaire du site de l'*International Dismantling Information System* (www.idis2.com).

Au total, les marchés pour lesquels Renault contribue à la collecte et au traitement des VHU représentent près de 60 % des ventes mondiales du Groupe en 2017.

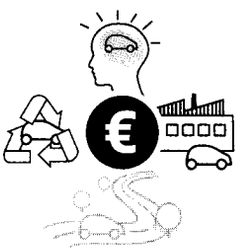
Renault a par ailleurs mis en place des partenariats et contrats commerciaux pour la collecte, la réparation, la seconde vie et le recyclage des batteries de véhicules électriques conformément aux exigences réglementaires découlant de la responsabilité élargie du producteur. À noter que la grande majorité des véhicules électriques commercialisés par Renault le sont à travers une formule de location de la batterie (ou du véhicule proprement dit), dont Renault demeure propriétaire et gestionnaire. Cette formule permet d'assurer une maîtrise totale de la collecte des batteries en fin de vie et de leur recyclage, garantissant ainsi le respect des obligations réglementaires du Groupe en la matière.

Ces activités sont développées dans le paragraphe *Collecter, Trier, Démonter, Orienter* du 2.6.3.2 *Ressources et économie circulaire.*

2.6.2.3 Organisation et ressources

Les axes de la politique environnementale de Renault sont débattus et validés au sein du Comité exécutif du Groupe (CEG) sur proposition du Directeur de la stratégie et du plan environnement. La Direction de la stratégie et du plan environnement assure la préparation, le déploiement et le suivi de la mise en œuvre de la politique environnementale dans tous les secteurs de l'entreprise. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de correspondants déployé dans toutes les fonctions de l'entreprise, ainsi que sur les filières d'expertise créées depuis 2010 au sein du Groupe dans des domaines tels que « énergie, environnement et stratégie matières premières », « CO_2 véhicule » et « qualité de l'air et substances ».

Ressources

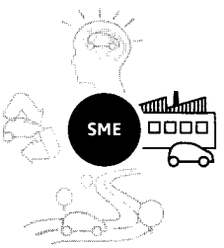


Renault consacre chaque année plus de 1,5 milliard d'euros à la recherche et au développement. La majorité de ces ressources est affectée au développement des nouveaux véhicules, étape au cours de laquelle l'amélioration des performances environnementales est intégrée et indissociable du processus standard de renouvellement des produits. En amont des projets de véhicules, environ 170 millions d'euros sont affectés annuellement à la recherche et à l'ingénierie avancée. Une part importante de ces dépenses porte sur des innovations visant spécifiquement à réduire les consommations de carburant et les émissions des véhicules, ce qui constitue tout à la fois un facteur d'attractivité des produits, un impératif réglementaire, notamment en Europe, et un levier majeur de réduction de l'empreinte environnementale de Renault.

Sur le périmètre industriel, Renault investit entre 25 et 35 millions d'euros par an dans le renouvellement et l'amélioration de ses installations en matière de protection de l'environnement, de protection des personnes et des biens et de production et distribution d'énergie, auxquels s'ajoutent les coûts de fonctionnement associés à ces activités.

Enfin, via sa filiale Renault Environnement créée en 2008 et présidée par le Directeur de la stratégie et du plan environnement du Groupe, Renault affecte des ressources financières au développement de partenariats et à la prise de participations dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

Compétences et formations environnementales



Renault dispense à ses salariés des formations et sensibilisations environnementales adaptées à leur fonction et à leurs besoins.

En usine, les collaborateurs reçoivent une formation au poste incluant les aspects environnementaux, notamment le risque chimique (manipulation, stockage, déversements) et le tri des déchets. Sur la majorité des usines cette formation s'effectue via un **dojo** (atelier) spécifique comportant une mise en pratique de la gestion des déchets ou des produits chimiques en lien avec l'activité quotidienne. Des actions d'information et de sensibilisation à la protection de l'environnement sont par ailleurs régulièrement organisées via les médias internes ou les réunions d'équipe hebdomadaires.

Dans les fonctions d'ingénierie les collaborateurs ont accès à des formations environnementales en lien avec leur activité, proposées sous forme de modules de formation interne (par exemple, formation des auditeurs ISO 14001, conception en vue du recyclage) ou de formation auprès d'un organisme externe spécialisé lorsqu'il s'agit d'une compétence spécifique. En France, les collaborateurs Renault ont également accès à des formations à l'éco-conduite.

2.6.2.4 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 des produits ou encore sur la diversification des sources de revenus.

Réduction des coûts opérationnels



Dans un marché automobile extrêmement concurrentiel la maîtrise des coûts de production des véhicules est un enjeu majeur de compétitivité.

Les coûts associés aux consommations d'énergie et à la gestion des déchets des usines Renault représentent annuellement une charge de plusieurs centaines de millions d'euros. Leur optimisation constitue donc tout à la fois un levier de réduction des impacts environnementaux des opérations et un levier de réduction sensible des coûts de production. Les consommations d'énergie et la gestion des déchets ont ainsi été sélectionnées parmi les domaines prioritaires de réduction des coûts opérationnels en vue d'atteindre l'objectif du Groupe de réaliser de façon pérenne une marge opérationnelle de 5 % ou supérieure.

En 2017, 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 2.6.3.1 *Énergie et Changement climatique*), ont permis d'économiser environ 11 millions d'euros sur la facture énergétique annuelle.

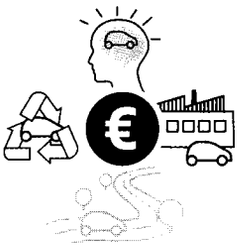
De même le tri et la revente de déchets recyclables, notamment métalliques, ont permis de dégager un gain de plus de 193 millions d'euros en 2017 dont un impact positif lié la hausse des cours des matières premières (estimé à environ 28 %). D'autres déchets plus spécifiques présentent également un potentiel notable de réduction des coûts par leur valorisation. Par exemple, le recyclage des solvants usés (cf. paragraphe *Fabrication* en 2.6.3.2) permet d'abaisser leur coût de 30 % par rapport à un solvant vierge.

Le recours accru aux matières recyclées et les travaux de réduction de l'exposition aux matières premières critiques s'inscrivent également dans cette dynamique de maîtrise des coûts. En effet le prix du plastique recyclé par exemple est sensiblement inférieur à celui du plastique vierge.

L'enjeu de réduction de l'exposition aux matières vierges est d'autant plus important que les cours des principales matières se caractérisent par une hausse tendancielle sur le long terme d'une part et par une forte volatilité d'autre part. Ces variations peu prévisibles ne sont, dans un contexte de concurrence intense, que partiellement répercutées sur le prix de vente des véhicules. Elles se traduisent donc par un impact direct sur le résultat opérationnel du Groupe (cf. 2.6.3.2). 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 2.6.3.2) est donc un moyen de réduire à la fois les coûts d'achats de matières premières et l'exposition du Groupe à la volatilité de leurs cours.

L'augmentation des quantités de matières recyclées intégrées dans les véhicules et la génération de boucles courtes de recyclage (internes et externes) ont généré en 2017 une économie supplémentaire de l'ordre de 2,5 millions d'euros par rapport aux actions déjà mises en œuvre en 2016. Un travail de rationalisation des déchets métalliques générés sur les sites de production du Groupe a été entrepris afin de sécuriser les flux matières des principales fonderies.

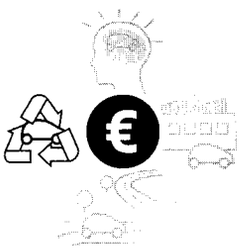
Attractivité des produits et services



La consommation en carburant figure parmi les 10 principales raisons d'achat d'un véhicule Renault, d'après les enquêtes réalisées auprès des clients sur les principaux marchés de Renault. Le volontarisme de Renault en matière de réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO_2 de ses véhicules à l'usage, qui lui permet d'afficher en 2017 l'une des gammes de véhicules particuliers les plus faiblement émettrices d'Europe (cf. 2.6.3.1), 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 2.6.3.1) 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 2.6.3.2), Renault vise non seulement à réduire son empreinte environnementale, mais également à fidéliser ses clients.

Nouveaux domaines d'activité



Rechercher conjointement une réduction des impacts environnementaux et l'optimisation des ressources économiques du Groupe a conduit Renault à explorer des domaines d'activités complémentaires à son cœur de métier et ouvre de nouvelles opportunités d'affaires.

Si l'usine de Choisy, spécialisée dans la rénovation d'organes mécaniques, existe depuis plus de 40 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 2017, ces trois activités de Renault Environnement (décrites plus en détail en 2.6.3.2 *Ressources et économie circulaire*) ont généré un chiffre d'affaires de 496 millions d'euros, en augmentation de 38 % par rapport à 2016. Chacune de ces activités a enregistré un résultat net positif en 2017.

D'autre part, les activités d'échange standard (décrites au 2.6.3.2) ont généré en 2017 un chiffre d'affaires de plus de 106 millions d'euros.

2.6.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs

2.6.3.1 Énergie et changement climatique

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2017
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**	**-16,3 % (comparé à 2010)**
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	Leader du marché européen des véhicules 100 % électriques depuis 2013
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	Réduction de 14,4 % (comparé à 2010)
Tous les secteurs	Construire et partager la trajectoire de réduction des émissions mondiales de CO_2 par véhicule « du puits à la roue » (basée sur WLTP) en ligne avec les jalons 2030 et 2050 du scénario +2 °C (2DS) de l'Agence internationale de l'énergie pour les véhicules légers.	2017	2019	Démarche engagée auprès de l'initiative Science Based Targets [7]
Fabrication	Réduire l'intensité carbone [2] et énergétique [3] des sites du périmètre environnemental consolidé du Groupe Renault de 3 % par an en moyenne entre 2013 [4] et 2022 (soit 24 % de réduction sur la période).	2016	2022	Intensité carbone réduite de -0,2 % (comparé à 2016, soit -20,3 % depuis 2013) Intensité énergétique réduite de -5,9 % (comparé à 2016, soit -16,2 % depuis 2013)
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes & indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre environnemental consolidé du Groupe Renault [5].	2008	2020	17,9 % en 2017
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	-1,2 % (comparé à 2016)

(1) Voir définition, périmètre et mode de calcul de l'empreinte carbone du Groupe Renault en annexe 2.9.3.1. Les principales évolutions méthodologiques entre les périodes 2010-2016 et 2016-2022 portent sur l'intégration dans le périmètre de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre du réseau commercial Renault Retail Group, et la normalisation des émissions de CO_2 à l'usage des véhicules suivant la nouvelle procédure d'homologation WLTP pour la période 2016-2022 au lieu du cycle NEDC utilisé sur la période 2010-2016. Le taux de réduction de l'empreinte carbone entre 2010 et 2022 s'entend cependant à périmètre et mode de calcul constants.

(2) Émissions directes et indirectes liées aux consommations d'énergies des sites du Groupe Renault (hors AVTOVAZ dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction) rapportées au nombre total de véhicules produits (périmètre et mode de calcul : voir catégories scope 1 et scope 2 du tableau des catégories de l'empreinte carbone Renault en 2.9.3.1).

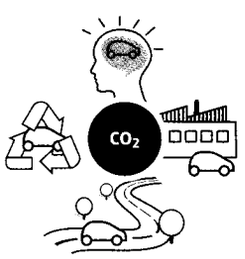
(3) Consommations d'énergies des sites du Groupe Renault (hors AVTOVAZ) rapportées au nombre total de véhicules produits, voir graphique dans la section « Fabrication » ci-après.

(4) Suite à l'extension du périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes en 2012 (émissions directes liées aux climatisations fixes) et 2013 (émissions indirectes liées à l'énergie thermique achetée), l'année de référence de l'objectif de réduction de ces émissions est fixée à 2013 et non 2010 comme pour l'objectif empreinte carbone.

(5) Le périmètre de reporting environnemental consolidé comprend tous les sites listés dans le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2017 » au 2.9.3.3, c'est-à-dire l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.6.2.2.

(6) Émissions brutes (non corrigées des effets mix géographique et mix modèles) moyennes en kg CO_2/km par véhicule produit liées aux activités de transport amont (transport des pièces destinées aux sites de production du Groupe) et aval (transport des véhicules neufs), hors AVTOVAZ dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

(7) Voir : sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/



L'empreinte carbone d'un produit correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'il génère au cours de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie. Le calcul de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe Renault couvre les gaz à effet de serre émis directement et indirectement du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour les produire (scopes 1 et 2) ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leur conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (scope 3), telles que définies par le *Greenhouse Gas Protocol*.

En 2011, dans le cadre de son plan stratégique Renault 2016 *Drive the Change*, Renault a pris l'engagement de réduire de 3 % par an entre 2010 et 2016 l'empreinte carbone moyenne de ses véhicules vendus dans le monde, tout au long de leur cycle de vie (voir périmètre et définition de l'indicateur empreinte carbone en annexe 2.9.3.1). Cet objectif a été dépassé avec une réduction totale de 18,2 % à fin 2016 soit 3,3 % par an en moyenne sur la durée du plan grâce aux efforts réalisés pour réduire l'empreinte carbone des véhicules à chaque étape de leur cycle de vie.

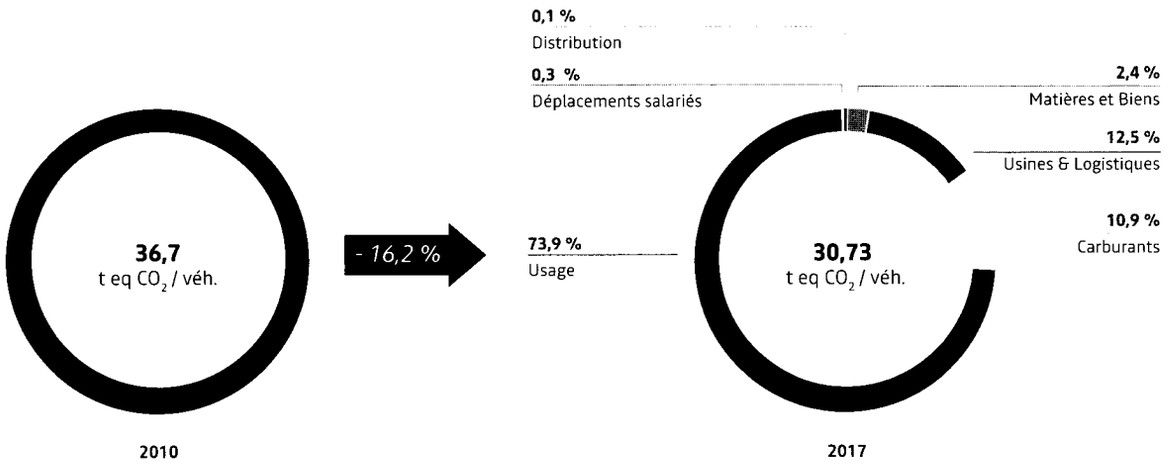
Dans le cadre de son nouveau plan stratégique *Drive the Future 2017-2022*, Renault a renouvelé cet engagement avec un objectif de réduction de son empreinte carbone sur la période 2010-2022 fixé à -25 %.

Le Groupe travaille, en lien avec l'initiative Science Based Targets, à la définition d'une trajectoire à long terme de réduction de l'empreinte carbone de ses véhicules en ligne avec les efforts et progrès à réaliser par la filière automobile dans la perspective de l'atteinte de l'objectif fixé par l'Accord de Paris sur le climat.

À titre indicatif, l'empreinte carbone du Groupe Renault est évaluée en 2017 à 103 millions de tonnes équivalent CO_2.

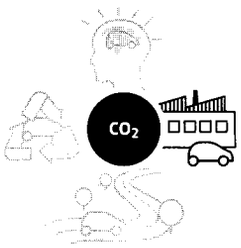
Pour plus de détails sur la méthode de calcul de l'empreinte carbone Renault, se référer à l'annexe 2.9.3.1.

● EMPREINTE CARBONE RENAULT



Périmètre : tous véhicules particuliers et utilitaires immatriculés sous les marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors dans le monde. Cf. annexe 2.9.3.1.

Logistique



La première phase du programme *Logistics ECO2* qui couvrait la période 2010-2016 s'est conclue sur une réduction de 14,8 % de l'intensité CO_2 des activités de transport monde (à périmètre constant et hors effets mix géographique et mix modèles) pour un objectif fixé à -10 %.

2017 est la première année du nouveau plan *Logistics ECO2* qui court jusqu'en 2022. Il s'appuie sur un engagement des métiers logistiques et des régions autour d'actions concrètes déployées selon les axes de progrès suivants :

- l'optimisation du taux de remplissage des camions/conteneurs et des emballages au titre de l'éco-conception ;
- le développement du transport ferroviaire et maritime en alternative au transport routier ;
- l'évaluation des performances environnementales des transporteurs et leur engagement à optimiser leur consommation d'énergie, au travers d'actions telles que la sensibilisation et la formation des conducteurs de poids lourds à l'éco-conduite ou la modernisation de leurs flottes de camions ;
- la réduction du nombre de kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs dans les pays de production, optimisation des flux logistiques), s'appuyant sur un indicateur mesurant la localisation des 130 pièces les plus volumineuses, suivi pour chaque nouveau projet véhicule.

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, l'amélioration du remplissage des conteneurs maritimes a permis, en 2017, d'en réduire le nombre d'environ 1 980 unités, soit 1,8 % du total. Cette action a évité l'émission de près de 7 100 tonnes de CO_2.

De même, l'optimisation du remplissage des camions et des emballages en Europe a permis d'éviter de placer environ 6 600 camions sur les routes, soit 1,1 % de l'ensemble des UT (unités de transport), évitant ainsi l'émission d'environ 4 200 tonnes de CO_2.

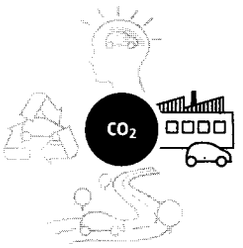
Par ailleurs, le recours au transport multimodal en train et ferry pour les flux entre la France, l'Espagne, le Maroc et la Russie a permis d'éviter l'utilisation d'environ 11 800 camions, pour un total d'environ 7 600 tonnes d'émissions de CO_2 évitées.

L'optimisation de la consommation de carburant est un enjeu majeur pour améliorer les performances environnementales et réduire les coûts liés au transport. Sur la période 2016-2017, 52 fournisseurs de transports de pièces et 17 transporteurs de véhicules ont été évalués à l'occasion d'appels d'offres sur les périmètres Espagne-Portugal, Europe centrale et Ouest, France-Benelux, Italie et Royaume-Uni : en moyenne 70 % des chauffeurs sont formés à l'éco-conduite et les objectifs de réduction de la consommation de carburant sont fixés à environ 1 % par an en moyenne.

D'autre part, Renault assure la responsabilité de la commission Environnement et Transport au sein de l'AUTF (Association des usagers de transport de fret), qui vise à promouvoir au sein de la profession les meilleures pratiques environnementales et l'utilisation des meilleurs outils de quantification des émissions de gaz à effet de serre liées au transport. Renault a d'ailleurs été l'un des premiers signataires en 2015 de la Charte FRET21 lancée par l'Ademe pour engager les chargeurs à réduire les émissions de CO_2 de leurs transports. À fin 2017, Renault a respecté son engagement triennal FRET21 et constitue le principal contributeur en termes d'émissions évitées.

Enfin, suite au regroupement des deux Directions *Supply Chain* de Renault et Nissan au sein d'une même entité en 2014, les recherches de synergies se sont intensifiées en 2017. Les meilleures pratiques sont partagées au sein de l'Alliance et les deux entreprises ont aligné leurs objectifs annuels de réduction des émissions de CO_2 liées au transport.

Fabrication



Les émissions de gaz à effet de serre des sites détenus par Renault étant liées à plus de 90 % aux consommations énergétiques, la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre s'appuie largement sur la réduction des consommations d'énergie et le développement des énergies renouvelables. Cette stratégie, mise en œuvre aussi bien par le progrès continu que par des actions de rupture, repose sur quatre axes :

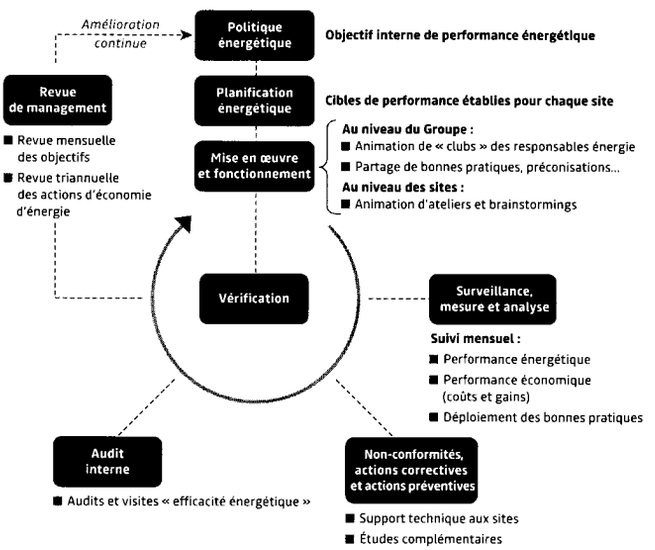
- la maîtrise des consommations d'énergie hors des périodes de production (talon énergétique). Une animation particulière est menée pour arrêter complètement, autant que possible, les machines et utilités générales pendant les périodes sans production ;
- la convergence vers les meilleures pratiques techniques et organisationnelles identifiées. Dans les ateliers de peinture, processus le plus consommateur d'énergie d'une usine de carrosserie-montage de véhicules, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et humidité) et des temps d'arrêt et de redémarrage des installations, afin d'abaisser les consommations au juste nécessaire. Des actions spécifiques sont également déployées sur les autres processus de production, telles que la détection et le traitement des fuites d'air comprimé ou l'optimisation du refroidissement des pinces à souder en tôlerie ;
- l'augmentation du rendement énergétique, notamment par l'expérimentation de solutions de récupération d'énergie telles que l'installation d'échangeurs thermiques en sortie des étuves de peinture ou encore la décentralisation des consommations d'énergie afin de limiter les pertes thermiques sur le réseau ;
- le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles, comme l'illustrent la mise en place d'une chaudière biomasse et l'utilisation d'électricité d'origine renouvelable sur le site de Tanger au Maroc (cf. *L'éco-conception des procédés industriels* au 2.6.2.2), l'utilisation par les usines de Sandouville (France) et Busan (Corée) de vapeur issue de l'incinération de déchets industriels et les 136 hectares de panneaux photovoltaïques installés sur les usines françaises, espagnoles, coréenne et brésilienne (cf. encadré ci-après) du Groupe en partenariat avec des tiers investisseurs.

136 HECTARES DE PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES SUR LES SITES DU GROUPE

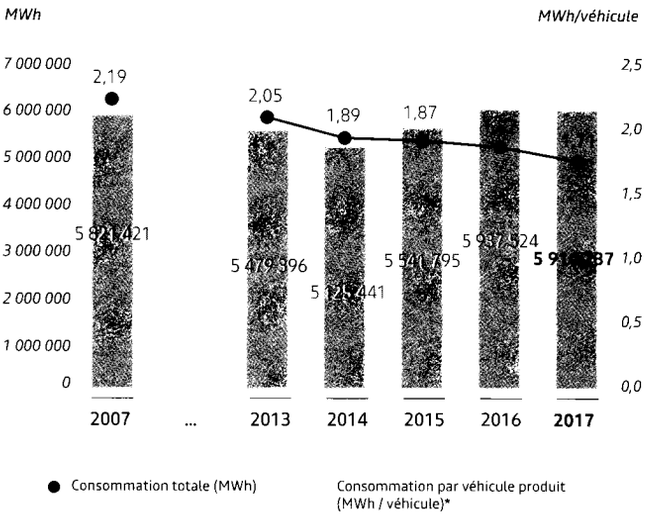
À fin 2017 les panneaux solaires installés sur les sites Renault à travers le monde (France, Espagne, Corée et Brésil) couvrent une surface totale de 136 ha soit près de 190 terrains de football. Les 88 MW d'énergie électrique 100 % renouvelable qu'ils génèrent permettent d'éviter chaque année le rejet de 14 200 tonnes de CO_2 dans l'atmosphère.

Le management de l'énergie représente un enjeu économique majeur pour le Groupe Renault, avec une facture énergétique annuelle globale s'élevant à près de 260 millions d'euros. C'est pourquoi il fait l'objet d'un pilotage par une équipe dédiée au niveau *corporate*, à travers un réseau de responsables énergie déployé sur l'ensemble des sites du Groupe, suivant une organisation basée sur les principes de la norme ISO 50001 (bien que Renault n'ait pas choisi à ce jour d'entreprendre une démarche globale de certification vis-à-vis de cette norme), décrite dans le schéma ci-après.

● MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE AU SEIN DU GROUPE RENAULT



● CONSOMMATION D'ÉNERGIE (1)



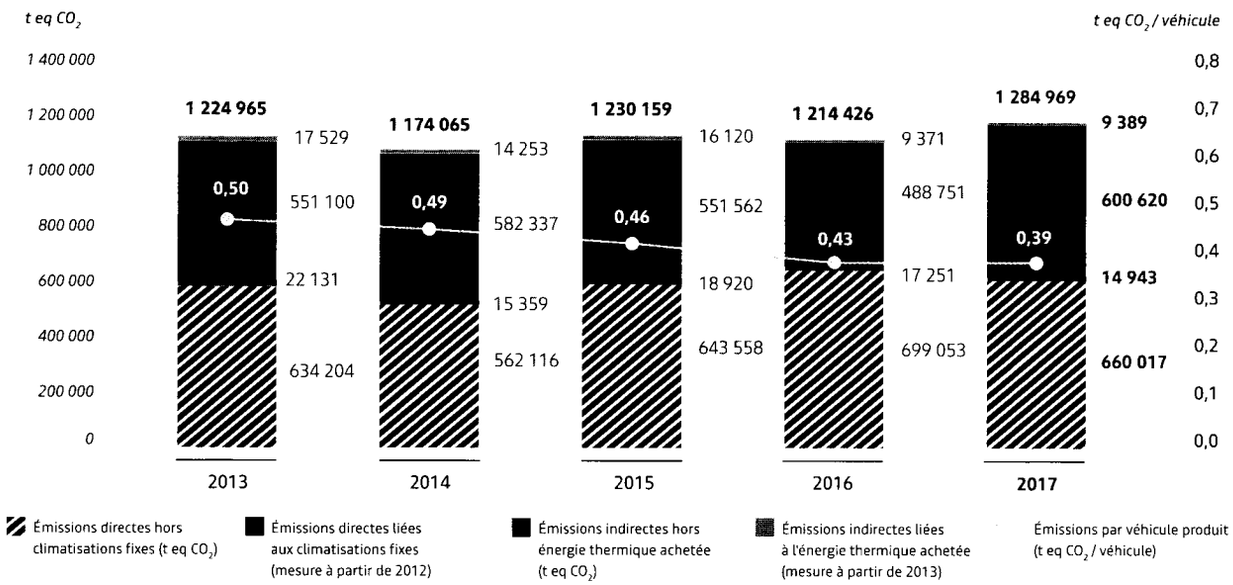
* Pour le calcul du ratio MWh/véh, compte tenu du nombre important de moteurs et boîtes de vitesses produits pour les partenaires, les consommations des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre total de véhicules produits par le Groupe. Aucune correction n'est appliquée en revanche aux consommations globales présentées en MWh sur le graphique.

(1) Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.9.3.2) comprend l'ensemble des sites de fabrication et des principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du Groupe Renault, à l'exclusion des établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.6.2.2.

RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR TYPE D'ÉNERGIE

	Consommations totales	
	%	MWh
Électricité	51 %	2 989 771
Dont électricité produite à partir de sources renouvelables	*16 %*	*956 443*
Gaz naturel	46 %	2 702 708
Énergie thermique achetée	2,5 %	147 847
Dont énergie thermique produite à partir de biomasse sur le site de Tanger	*1,4 %*	*84 478*
GPL	0,9 %	52 712
Biomasse	0,3 %	16 410
Fioul lourd et domestique	0,1 %	4 790
TOTAL	**100 %**	**5 914 237**
DONT ÉNERGIE RENOUVELABLE OU PRODUITE À PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES	**17,9 %**	

● ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE [1]



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR TYPE DE SOURCE

	2016	2017	Mesure depuis
ÉMISSIONS DIRECTES (SCOPE 1)	**59 %**	**53 %**	
Installations fixes de combustion	49 %	46 %	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	4 %	2 %	2003
Véhicules d'entreprise	3 %	3 %	2009
Essais moteurs et boîtes de vitesse, véhicules sur piste d'endurance	1 %	1 %	2003
Remplissage des climatiseurs des locaux et procédés	1 %	1 %	2012
ÉMISSIONS INDIRECTES (SCOPE 2)	**41 %**	**47 %**	
Électricité	40 %	47 %	2009
Énergie thermique achetée (vapeur et eau chaude)	1 %	1 %	2013

(1) Périmètre : le périmètre de reporting des gaz à effet de serre (décrit à l'annexe 2.9.3.2) comprend les émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) de 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 2.6.2.2.

Prise en compte des risques liés au changement climatique

Certains épisodes climatiques extrêmes sont susceptibles de perturber voire, dans les cas les plus graves, bloquer temporairement l'activité de certains sites de production et de logistique du Groupe. Les principaux risques climatiques identifiés comme étant susceptibles d'impacter les sites de Renault sont l'inondation (usines françaises de Choisy-le-Roi et Flins, situées à proximité de la Seine), les ouragans (usine de Busan en Corée du Sud) et les tempêtes de grêle (usines de Santa Isabel à Cordoba en Argentine, de Valladolid en Espagne, de Flins en France, de Revoz en Slovénie et de Dacia en Roumanie).

Le risque de grêle a, de loin, l'impact financier récurrent le plus important du fait des dommages causés aux véhicules neufs lorsque ceux-ci sont stockés sur des aires non protégées. Afin de réduire le risque de dégâts associés à la grêle, le Groupe Renault a mis en œuvre entre 2010 et 2013 un vaste plan de couverture des aires de stockage des véhicules, financé pour partie par Renault et pour partie par des investisseurs dans le cadre de l'installation de parcs de panneaux photovoltaïques. À l'issue de ce plan la majeure partie des surfaces de stockage de véhicules neufs du Groupe est aujourd'hui protégée.

Les autres risques naturels liés au changement climatique n'ont, à cette date, conduit à aucun cas notable d'interruption des activités ou de dégâts matériels aux établissements et produits. Les sites soumis aux risques d'inondation et d'ouragan disposent d'aménagements appropriés et d'un plan d'urgence visant à protéger les personnes et les biens et à éviter ou limiter la durée des arrêts de production.

L'accord signé en 2015 à l'issue de la Conférence de Paris sur le climat (COP21) ainsi que les engagements nationaux publiés à cette occasion (INDC) ont fait l'objet d'une analyse approfondie de leurs implications pour l'industrie automobile et des opportunités et des risques associés, présentée au Comité exécutif afin d'être prise en compte dans la stratégie et le plan produit du Groupe.

Les opportunités comme les risques associés au renforcement des réglementations sur les **émissions de CO_2 des véhicules** sont identifiés comme un enjeu majeur de compétitivité pour l'entreprise, suivi en tant que tel au niveau du Comité exécutif (cf. *Risques liés à l'environnement* en 1.6.1).

Ainsi la pénalité financière de 95 euros par gramme et par véhicule en cas de non-respect de l'objectif européen d'un CAFE [1] par constructeur de 95 g de CO_2 /km en 2021, représenterait pour le Groupe Renault un montant global de l'ordre de 150 millions d'euros par gramme de dépassement sur la base des volumes de vente actuels. L'atteinte de cet objectif afin d'éviter de telles pénalités constitue donc un objectif prioritaire pour le Groupe qui dispose pour cela d'atouts considérables, figurant notamment depuis six ans dans le top 3 des constructeurs européens les plus vertueux en matière de CAFE et depuis cinq ans à la première place du marché des véhicules 100 % électriques.

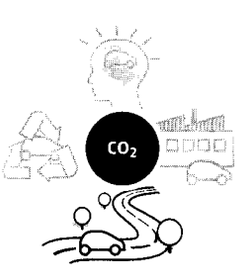
La Chine est l'autre grand marché dans lequel le Groupe est soumis à une contrainte réglementaire forte en matière d'émissions de CO_2 des véhicules. Le non-respect des objectifs chinois de « CAFC [2] » par constructeur n'entraîne pas de pénalités financières mais une interdiction de vente des modèles les moins efficients en carburant, représentant par conséquent pour chaque constructeur un risque ou une opportunité commerciale et financière suivant son plus ou moins bon positionnement en « CAFC ». Le Groupe Renault, qui dispose depuis le premier semestre 2016 d'une implantation industrielle à Wuhan avec son partenaire Dongfeng, a donc fait du positionnement en « CAFC » de sa gamme un élément clé de sa stratégie produit en Chine afin qu'il constitue un moteur et non un frein à sa croissance sur ce marché. Il pourra s'appuyer pour cela sur son savoir-faire en matière de véhicules électriques et de voitures à bas coût et proposer à moyen terme sur le marché chinois des véhicules électriques en complément d'une gamme thermique moderne et performante.

L'évolution des émissions de CO_2 moyennes des véhicules vendus par le Groupe Renault en Europe et dans le monde, ainsi que la stratégie et l'actualité produit associées sur les gammes thermique et électrique sont présentées dans le paragraphe *Utilisation des véhicules* ci-après.

Les enjeux financiers associés au **système européen d'échange de quotas de CO_2 (EU-ETS)**, auquel sont soumis 13 sites du Groupe, sont gérés à travers un comité de pilotage spécifique. Dans un contexte de suppression progressive par la Commission européenne de l'allocation gratuite de quotas EU-ETS, la stratégie mise en œuvre par le Groupe Renault vise à minimiser la charge financière qu'induiront les quotas pour l'entreprise à moyen et long terme, à travers des efforts de réduction des consommations d'énergie des sites (voir paragraphe *Fabrication* ci-dessus) et une gestion prévisionnelle rigoureuse, sur l'ensemble de la période 2013-2020, des émissions de CO_2 et allocations de quotas annuelles et des quotas mis en réserve par le Groupe lors des années de solde positif. Compte tenu de la modération des cours du quota EU-ETS observée en 2017 et de leur hausse tendancielle attendue au cours des prochaines années, le Groupe a décidé d'avoir recours au marché (plutôt qu'à ses réserves de quotas ou aux excédents de certains de ses sites) pour combler le déficit de quotas de ses sites européens ayant un solde négatif sur l'année 2017, pour un coût total de l'ordre de 800 000 euros. Le Groupe prévoit de maintenir l'impact négatif des quotas de CO_2 (Europe et Corée) sur les comptes financiers de l'entreprise à un niveau de l'ordre de 1 million d'euros par an sur l'ensemble de la période 2013-2020 tout en conservant une réserve de quotas visant à atténuer la hausse tendancielle de cette charge financière anticipée sur la période 2021-2030.

Enfin, s'agissant de la **taxe carbone** sur les carburants instaurée en France depuis 2016 dans le cadre de la loi de transition énergétique (22 euros par tonne de CO_2 en 2016, 56 euros/t en 2020, 100 euros/t en 2030), son impact financier en termes de coût d'utilisation des véhicules par le client et ses conséquences potentielles sur l'évolution du marché (parts respectives des motorisations essence, diesel, hybrides, électriques, etc.) ont également été analysés et pris en compte dans la stratégie industrielle et le plan produit du Groupe.

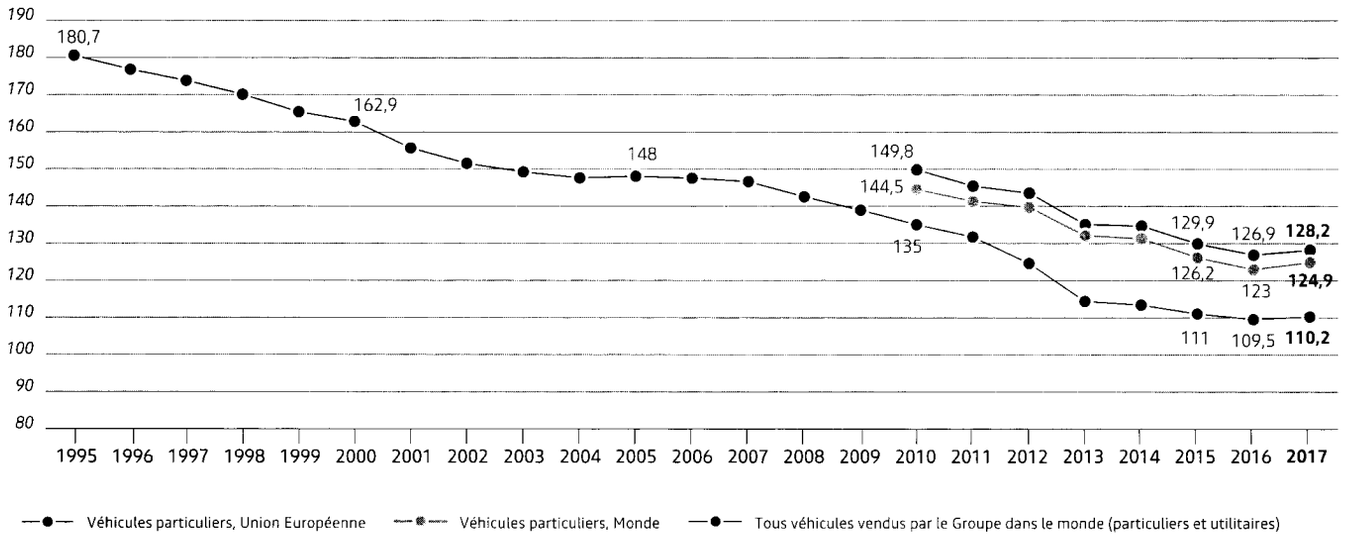
● UTILISATION DES VÉHICULES



L'ambition de Renault est d'apporter des solutions de mobilité plus respectueuses de l'environnement et accessibles au plus grand nombre, afin de contribuer significativement à la réduction de l'empreinte environnementale de l'automobile. En 2017, en l'état des données disponibles à la date de publication du présent rapport, les émissions moyennes de CO_2 des gammes Renault et Dacia en Europe sont estimées à 110,2 g CO_2 /km, positionnant le Groupe Renault sur le podium des constructeurs européens en la matière pour la sixième année consécutive.

(1) Le « CAFE » (Corporate Average Fuel Economy) représente les émissions de CO_2 moyennes de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile – voir courbe du Groupe Renault présentée plus haut.
(2) Le « CAFC » (Corporate Average Fuel Consumption) est l'équivalent chinois du « CAFE » européen ou américain.

● **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.

Données 1995-2017 : UE, données AAA (Association auxiliaire de l'automobile) ou Agence européenne de l'environnement.

Donnée provisoire 2017 : données AAA UE 28 hors République tchèque, Roumanie, Bulgarie, Malte et Chypre, et hors données consolidées de novembre et décembre pour les 28 pays.

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 2.9.3.1, ligne « Utilisation des produits vendus »).

1 Les véhicules thermiques

Pour poursuivre la réduction des émissions de CO_2 de ses véhicules thermiques de façon à tenir ses engagements en matière d'empreinte carbone, répondre aux obligations réglementaires associées sur chacun des marchés du Groupe (UE avec des émissions moyennes limitées à 95 g CO_2/km à horizon 2021 mais aussi Chine, Corée, Brésil, Inde, Turquie, Mexique, Japon, etc.) et se maintenir durablement parmi les leaders de l'industrie automobile dans ce domaine, Renault s'appuie sur différents leviers d'action tels que :

- l'allègement des véhicules par le recours à des matériaux plus légers tels que l'aluminium et à des avancées technologiques (tôles embouties à chaud...) permettant d'alléger les pièces en conservant les caractéristiques mécaniques recherchées ;
- l'aérodynamique ;
- le *downsizing*, c'est-à-dire la réduction de la cylindrée (donc de la consommation) d'un moteur à puissance délivrée égale au moyen de turbocompresseurs et d'une combustion optimisée ;
- la réduction des pertes thermiques et des frottements mécaniques ;
- différents degrés d'hybridation, allant du *Stop & Start* disponible aujourd'hui sur l'ensemble de la gamme à la technologie hybride rechargeable, abordable et offrant une mobilité « zéro émission » [1] sur les petits trajets quotidiens, qui a vocation à compléter l'offre électrique de Renault dans les prochaines années. Le Groupe Renault a ainsi annoncé dans le cadre de son nouveau plan stratégique *Drive the Future 2017-2022* le lancement de 12 modèles électrifiés, représentant 50 % de la gamme.

En 2017 le CAFE du Groupe Renault atteint 110,2 g CO_2/km, en hausse de +0,7 g de CO_2/km, notamment du fait de la diminution structurelle de la part des motorisations diesel, plus efficientes que les motorisations essence en termes d'émissions de CO_2 (-6 points dans le mix des ventes en Europe pour le Groupe Renault par rapport à 2016).

Le CAFE du Groupe Renault reste cependant inférieur à son objectif réglementaire avec un écart de -14,9 g de CO_2/km en 2017, contre -14,6 g de CO_2/km en 2016, du fait d'une hausse de 15 kg du facteur de masse du Groupe.

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 de 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 2.6.3.4), et peuvent contribuer significativement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

L'empreinte carbone d'une ZOE sur l'ensemble de son cycle de vie est en effet inférieure de près de 40 % à celle d'un véhicule à essence équivalent sur la base du mix européen moyen de production électrique. De plus l'empreinte carbone à l'usage de chaque véhicule électrique, y compris ceux déjà en circulation aujourd'hui, est appelée à diminuer régulièrement au cours des années qui viennent compte tenu de l'augmentation programmée de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique européen (objectif de 20 % de la consommation finale brute d'énergie en 2020 contre 14,1 % en 2012).

(1) Ni CO_2 ni autre émission polluante à l'usage, hors pièces d'usure.

L'apparition d'offres d'électricité d'origine 100 % renouvelable, accessibles aux entreprises comme aux particuliers depuis la libéralisation des marchés européens de l'énergie, rend par ailleurs possible une mobilité électrique zéro CO_2 non seulement à l'usage mais « du puits à la roue », c'est-à-dire en comptabilisant les émissions de CO_2 liées à la production de l'électricité utilisée pour charger la batterie d'un véhicule électrique.

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 (cf. 2.1.6.6), la gestion intelligente du chargement des véhicules électriques peut contribuer à créer un bénéfice net de 125 millions d'euros en 2030 pour le système énergétique français, tout en permettant une plus grande intégration des énergies renouvelables. Elle permettrait par ailleurs d'intégrer plus de 20 millions de véhicules électriques au parc automobile français sans avoir recours à des capacités de production supplémentaires.

La capacité de stockage d'énergie électrique que représentent les batteries des véhicules électriques pourrait en effet être mise à profit pour absorber les surplus d'énergies renouvelables lorsque la demande du réseau est inférieure à la production, et les restituer lors des pics de consommation, qui dimensionnent les infrastructures de production et de distribution d'électricité et contribuent fortement aux émissions de gaz à effet de serre car ils sont essentiellement couverts aujourd'hui par des centrales thermiques (gaz, charbon...).

De telles synergies peuvent être mises en œuvre d'une part à travers une gestion intelligente de la charge des véhicules électriques (voire de la charge/décharge dans le cadre de solutions permettant d'alimenter le réseau électrique ou un foyer à partir d'une batterie), et d'autre part à travers la réutilisation des batteries en seconde vie dans des infrastructures de stockage d'énergie électrique. C'est pourquoi Renault est partenaire du projet européen ELSA visant à mettre au point un système de stockage stationnaire d'électricité utilisant des batteries de seconde vie fournies par Renault et Nissan, ainsi que de la société britannique Connected Energy pour le développement commercial d'une solution de charge rapide basée sur des batteries Renault utilisées en seconde vie (c'est-à-dire ayant perdu environ 30 % de leur capacité de stockage initiale).

Selon l'Agence internationale de l'énergie [1] la production mondiale d'électricité issue des énergies renouvelables devrait atteindre 28 % de la production totale en 2021 (22 % en 2013), amplifiant d'autant les bénéfices environnementaux liés aux véhicules électriques qui suscitent un intérêt croissant dans de nombreux pays. La Chine, où le Groupe Renault a commencé à produire des véhicules destinés au marché local début 2016 via sa coentreprise avec Dongfeng (Dongfeng Renault Automotive Company) et prévoit le lancement de véhicules électriques au cours des prochaines années (voir paragraphe *Adaptation aux conséquences du changement climatique* ci-dessus), s'est ainsi fixé comme objectif d'atteindre 5 millions de véhicules électriques ou hybrides rechargeables en circulation d'ici à 2020, et de porter dans le même temps la part des énergies renouvelables à 15 % de sa consommation d'énergie primaire (20 % d'ici à 2030).

LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

À l'invitation de la Fondation pour la Nature et l'Homme et de l'European Climate Foundation, le Groupe Renault a pris part à l'étude « *Le véhicule électrique dans la transition écologique en France* », aux côtés de l'Ademe, de Réseau de transport d'électricité (RTE), du fabricant de batteries Saft, d'Avere-France (Association pour le développement de la mobilité électrique) et des ONG Réseau Action Climat France, WWF France et Réseau pour la transition énergétique (CLER).

Cette étude publiée en décembre 2017 évalue les impacts et bénéfices environnementaux de l'électrification du parc automobile en France à l'horizon 2030. Elle confirme les atouts environnementaux des véhicules électriques dans la lutte contre le changement climatique et pour l'atteinte des objectifs de l'accord de Paris COP 21. L'étude indique également comment ces bénéfices pourraient être accentués par la maximisation de l'usage des batteries pour la mobilité (partage de véhicules, augmentation du kilométrage) et par les services rendus au réseau électrique (« V2G », *vehicle-to-grid*). Enfin, l'étude met en avant l'intérêt de l'usage des batteries de seconde vie pour le stockage de l'énergie, au profit de la transition énergétique et du développement des énergies renouvelables.

Pour plus d'informations :

http://www.fondation-nature-homme.org/magazine/quelle-contribution-du-vehicule-électrique-la-transition-energetique/

En 2017, le Groupe a enregistré une nouvelle hausse de 40 % par rapport à 2016 de ses ventes mondiales de véhicules électriques, à 40 942 unités.

En Europe, deuxième marché du véhicule « tout électrique » dans le monde en 2017 (après la Chine), Renault conforte son leadership avec des immatriculations en hausse de 38 % à 35 535 véhicules (hors TWIZY), soit près d'un véhicule électrique sur quatre vendus en Europe [2]. ZOE a été le véhicule électrique le plus vendu en 2017 sur le marché européen des véhicules particuliers pour la troisième année consécutive avec 31 302 immatriculations sur l'année (+44 %). Elle se place en tête des ventes de véhicules électriques en France, en Allemagne, en Autriche, en Espagne, au Portugal et au Danemark. KANGOO Z.E. reste quant à lui en tête des ventes de véhicules utilitaires électriques, comme il l'a été chaque année depuis son lancement.

Les véhicules électriques ont représenté 1,9 % des ventes totales du Groupe Renault en Europe en 2017 (bien au-delà de la part de marché moyenne de ce type de véhicules sur le marché européen qui était de 0,85 % en 2017) permettant aux véhicules électriques de contribuer à hauteur de 2 g de CO_2/km à la réduction du « CAFE [3] » du Groupe Renault en Europe. Les nouvelles batteries Z.E.40 (41 kWh) et Z.E.33 (33 kWh) disponibles sur ZOE depuis fin 2016 et KANGOO depuis mi-2017, leur offrant une autonomie record de 400 km [4] pour ZOE et 270 km pour KANGOO [3], ainsi que la commercialisation du nouveau fourgon électrique MASTER Z.E. courant 2018, devraient permettre à Renault de conforter son leadership sur le marché européen des véhicules électriques et contribuer à l'atteinte des objectifs de réduction du « CAFE » et de l'empreinte carbone globale du Groupe.

(1) IEA Medium-Term Renewable Energy Market Report 2016.
(2) 23,8 % de part de marché hors TWIZY.
(3) En cycle d'homologation normalisé NEDC.
(4) Le « CAFE » (Corporate Average Fuel Economy) représente les émissions de CO_2 moyennes de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile – voir courbe du Groupe Renault présentée plus haut.

Alors que ZOE et KANGOO Z.E. constituent l'essentiel des véhicules électriques vendus par Renault en Europe, les ventes hors d'Europe sont portées principalement par la berline SM3 Z.E., produite en Corée par la filiale Renault Samsung Motors, et le quadricycle TWIZY, illustrant ainsi la complémentarité des quatre modèles composant la gamme de véhicules électriques du Groupe. Grâce à une nouvelle batterie de 36 kWh, Nouvelle SM3 Z.E. dévoilée en 2017 a vu son autonomie progresser de plus de 50 % pour atteindre 213 km [1]. SM3 Z.E. se révèle particulièrement adaptée aux marchés (notamment asiatiques) où les carrosseries tricorps gardent une forte dimension statutaire, tandis que le concept et le design résolument novateurs de TWIZY lui permettent de défricher des marchés restés jusqu'ici à l'écart de la mobilité électrique tels que la Colombie, le Mexique ou la Turquie.

3 Technologies d'aides à l'éco-conduite

Les consommations de carburants réellement observées par un conducteur moyen peuvent présenter des écarts par rapport aux valeurs homologuées, écarts pouvant dépasser 20 % selon le type de conduite. En effet, les consommations sont homologuées selon des cycles normalisés, qui ne peuvent être représentatifs de tous les styles (plus ou moins agressifs) ni de toutes les conditions de conduite (pas de chauffage ni de climatisation, cycles urbain et périurbain fluides).

Renault s'efforce de proposer des solutions d'aide à l'éco-conduite afin de limiter cet écart de façon à ce que les consommations réelles constatées par ses clients soient les plus proches possibles des valeurs homologuées. C'est pourquoi Renault a mis en place en 2008 le programme *Driving ECO2* visant à proposer à ses clients des dispositifs d'aides embarquées dans les véhicules d'une part et des services de formation d'autre part afin de les aider à réduire la consommation de carburant de leur véhicule par l'éco-conduite.

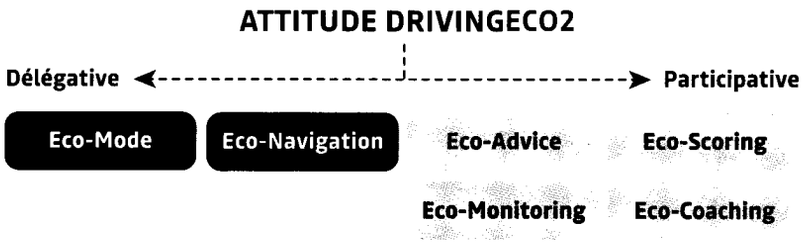
Le changement de comportement des conducteurs via l'éco-conduite est une voie de progrès susceptible d'apporter une baisse de consommation d'énergie (essence, gazole ou électricité) pouvant atteindre jusqu'à 25 %, en fonction du style de conduite.

Des enquêtes, réalisées en interne et en externe pour mieux comprendre les attentes des clients en matière d'aides embarquées à l'éco-conduite, ont permis d'identifier quatre profils de conducteurs (cf. graphe ci-dessous) :

- les conducteurs dits « participatifs », qui souhaitent s'impliquer activement par leur changement de comportement, et sont dans l'attente d'informations et de conseils ciblés en ce sens ;
- les conducteurs dits « délégatifs », qui sont prêts à confier entièrement à leur véhicule la responsabilité de limiter leur consommation ;
- les conducteurs à la fois participatifs et délégatifs ;
- enfin une minorité de conducteurs qui ne se déclarent intéressés par aucune forme d'aide à l'éco-conduite.

Pour répondre aux attentes spécifiques de chacun de ses clients, Renault a développé toute une gamme d'outils embarqués d'aide à la conduite *Driving ECO2*, adaptés à chaque profil de conducteur (cf. graphe ci-dessous) :

- l'Éco-mode, enclenché par simple pression d'un bouton, modifie les performances du véhicule et régule le confort thermique pour obtenir une réduction des consommations de carburant pouvant atteindre 10 % ;
- les outils d'assistance à la conduite en temps réel *Eco-Advice* (indicateur de changement de vitesse) et *Eco-Monitoring* (qui regroupe l'indicateur de style de conduite, la consommation instantanée et le régime moteur) ;
- les outils *Eco-Scoring* et *Eco-Coaching* intégrés aux systèmes multimédias (R-LINK, Médianav et désormais l'application gratuite pour smartphone R & Go qui remplace R-LINK sur les versions d'entrée de gamme de TWINGO et TRAFIC), qui évaluent le conducteur et lui fournissent des conseils personnalisés sur la base des scores obtenus ;
- l'Éco-navigation permet de calculer l'itinéraire le moins consommateur de carburant pour un trajet donné.



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.

(1) Selon de cycle d'homologation en vigueur en Corée du Sud.

DÉPLOIEMENT DES AIDES EMBARQUÉES À L'ÉCO-CONDUITE

	Principaux modèles équipés à fin 2017
Éco-mode	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, ZOE, CAPTUR, MEGANE IV, SCENIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, Nouveau KOLEOS, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, LODGY et DOKKER Gamme Renault Samsung Motors : QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Évaluation et coaching du conducteur (R-LINK 1 et 2, Media Nav ou R & Go)	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, ZOE, CAPTUR, MEGANE IV, SCENIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, Nouveau KOLEOS, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER, Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, Nouveau DUSTER, LODGY et DOKKER Gamme Renault Samsung Motors : SM3, QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Indicateur de style de conduite	Gamme Renault : CLIO, CAPTUR, ZOE, MEGANE IV, SCENIC IV, KADJAR, TALISMAN, ESPACE V, Nouveau KOLEOS, TRAFIC Gamme 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.

2.6.3.2 Ressources et économie circulaire

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2017
Produit	**Augmenter de 100 M€ entre 2016 et 2022 la valeur technique et économique des pièces et matières préservées dans le secteur automobile via les activités d'économie circulaire du Groupe et de sa filiale Renault Environnement, notamment :** • les services de réparation ou rénovation et les usages de seconde vie des batteries de véhicules électriques • le recours aux matériaux recyclés issus des véhicules en fin de vie et rebuts de production dans la fabrication des nouveaux véhicules • l'usage de pièces de réemploi pour la réparation de véhicules en après-vente	**2017**	**2022**	Mesuré à compter de l'exercice 2018
Produit	Augmenter de 50 % entre 2013 et 2022 la consommation globale de plastique recyclé du Groupe (en tonnage)	2016	2022	57 kt en 2017, soit +31 % (comparé à 2013)
Fabrication	**Réduire de 25 % la quantité de déchets non recyclés [1] par véhicule produit sur les sites de fabrication du Groupe [2] entre 2013 et 2020, à travers :**	**2016**	**2020**	**-25,2 % (comparé à 2013)**
	• une réduction de 15 % de la quantité de déchets dangereux par véhicule produit entre 2013 et 2020	2016	2020	-13,4 % (comparé à 2013)
	• une réduction de 30 % de la quantité de déchets non dangereux en mélange par véhicule produit entre 2013 et 2020	2016	2020	-10,9 % (comparé à 2013)
	• une proportion de 50 % de sites de fabrication en « zéro enfouissement [3] » en 2020	2016	2020	48,4 % en 2017

(1) Déchets dont la filière de traitement correspond aux codes traitement européens D ou R1 (valorisation énergétique), hors déchets de fonderies et de chantiers.

(2) Hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

(3) Sites dont moins de 1 % des déchets (hors déchets de fonderies et de chantiers) sont envoyés en centre d'enfouissement, soit directement (suivant la définition des codes européens D1, D5, D12) soit après un traitement de stabilisation (boues traitées suivant la définition du code européen D9).



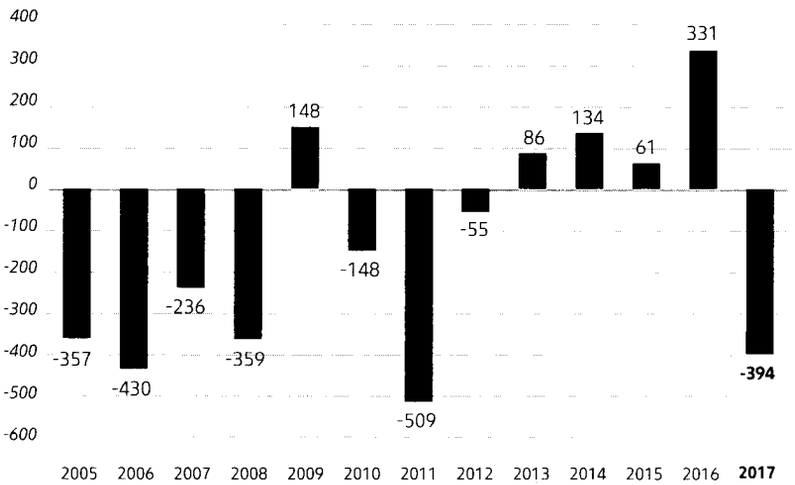
Les véhicules automobiles sont composés à plus de 85 % de métaux et plastiques. En 2017, la production des véhicules vendus par le Groupe Renault [1] dans le monde a nécessité, au sein des usines du Groupe et chez ses fournisseurs de composants près de 3,6 millions de tonnes d'acier, 430 000 tonnes de fonte et 390 000 tonnes d'aluminium. Ces estimations incluent les chutes de tôle et copeaux métalliques générés lors du processus de fabrication chez les fournisseurs de pièces et au sein des usines Renault. La production des véhicules du Groupe Renault a également mobilisé environ 650 000 tonnes de matières plastiques en 2017 (y compris déchets de fabrication).

Parmi les matières utilisées dans les usines situées en Europe et au Maghreb (environ les deux tiers des quantités ci-dessus), on estime que la part des matières recyclées dans les aciers est en moyenne de 15 % pour les aciers plats et proche de 100 % pour les aciers longs et les fontes. Pour l'aluminium le taux de recyclé est très variable en fonction des procédés retenus pour fabriquer les pièces : il atteint presque 100 % pour les fonderies aluminium et a été porté à près de 40 % pour les pièces d'aluminium embouties en interne mais reste proche de 0 % pour les jantes en aluminium. Renault travaille actuellement à augmenter le taux de recyclé pour cette dernière catégorie. La masse de plastiques recyclés est en moyenne de 16,7 kg par véhicule en 2017.

Réduire la consommation de matières vierges constitue tout 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 en réduit la 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 du Groupe.

● IMPACT ANNUEL DE LA VARIATION DE COURS DES MATIÈRES SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU GROUPE

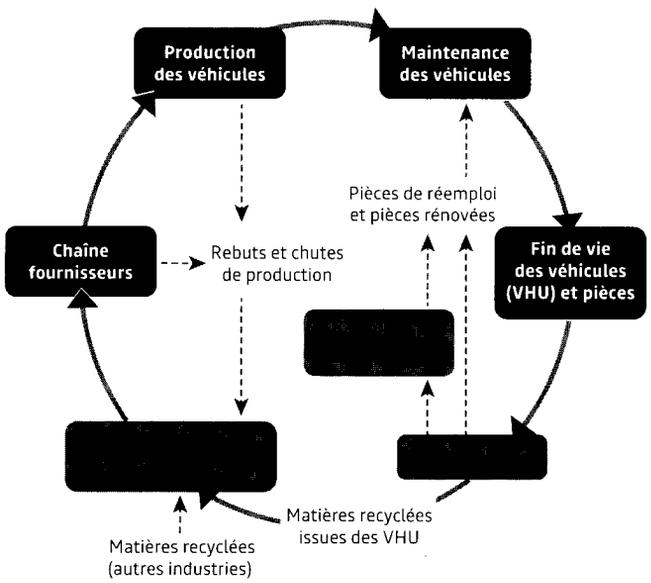
En millions d'euros



Pour réduire l'utilisation de matières premières, Renault s'appuie sur les principes de l'économie circulaire. Alternative au modèle économique linéaire, fondé sur un enchaînement extraire-fabriquer-jeter, intensif en ressources et énergies, l'économie circulaire est un modèle économique permettant de concilier prospérité et préservation des ressources naturelles finies.

Renault développe ce modèle économique en actionnant trois leviers :

- concevoir des véhicules plus économes en matière et dont 95 % de la masse est recyclable ou valorisable. Cette exigence réglementaire européenne a été anticipée par Renault sur tous les modèles mis sur le marché à partir de 2007, et est appliquée de façon volontaire à l'ensemble des véhicules du Groupe Renault vendus dans le monde ;
- développer les solutions techniques et les filières industrielles de collecte, réemploi, rénovation et recyclage des pièces et matières issus des véhicules hors d'usage. Il s'agit d'assurer la rentabilité des filières ainsi que la disponibilité et la qualité des matériaux recyclés ;
- intégrer une part croissante de matériaux recyclés dans les nouveaux véhicules.



(1) Hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

RENAULT PARTENAIRE DE LA FONDATION ELLEN MACARTHUR

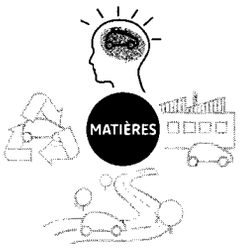
La Fondation Ellen MacArthur intervient auprès des entreprises, des universitaires et des décideurs pour promouvoir les modèles économiques circulaires et développer les connaissances scientifiques et managériales nécessaires à son adoption, et informer sur son potentiel de gains économiques et environnementaux.

Partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur, Renault participe à son financement, contribue aux travaux et événements coordonnés par la Fondation (Rapports annuels, études de cas, réseau d'entreprises Circular Economy 100) et s'engage à développer des activités fondées sur les principes de l'économie circulaire.

La Fondation Ellen MacArthur accompagne Renault dans la sensibilisation de ses collaborateurs et participe aux réflexions internes, tant au niveau managérial qu'opérationnel, sur la mise en œuvre de la circularité dans les activités du Groupe.

Pour plus d'informations sur la Fondation Ellen MacArthur : www.ellenmacarthurfoundation.org

Concevoir des véhicules recyclables et économes en matière



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.

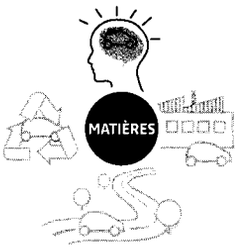
La possibilité de rénover des organes mécaniques ou certains de leurs éléments (*remanufacturing*) est également prise en compte dès leur conception en facilitant leur démontage et l'expertise de leurs constituants.

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.

Renault est également attentif à maîtriser son exposition aux matériaux critiques, sur lesquels pèsent des risques de rupture ou restriction d'approvisionnement (cf. paragraphe *Risque matières premières* du 1.6.1.2).

Réduire à la source et valoriser les déchets industriels



En application des principes de l'économie circulaire, Renault adopte une démarche préventive visant à réduire au maximum les impacts environnementaux liés aux déchets industriels par la mise en œuvre sur l'ensemble de ses sites des principes suivants, dans cet ordre de priorisation :

- **réduire** à la source la quantité de déchets générés, en supprimant en premier lieu la cause de leur apparition lorsque c'est possible : ainsi le recours aux emballages durables pour le transport des pièces de fabrication est privilégié par rapport aux emballages à usage unique, en particulier sur les pièces représentant des volumes importants et sur les flux logistiques courts (le bilan économique et le bilan carbone intégrant le retour de l'emballage vide n'étant pas favorables pour de faibles volumes transportés sur de longues distances).

  Lorsque la génération d'un déchet ne peut être évitée, on cherche à en réduire la quantité en séparant la fraction qui ne constitue pas un déchet à proprement parler (substance active récupérable, eau...). Par exemple les systèmes de filtration et séchage des boues de peinture permettent de diminuer la quantité de déchets à éliminer par extraction de l'eau contenue dans les boues. Grâce à de nouveaux procédés d'extraction d'eau, l'usine de Curitiba (Brésil) a ainsi réduit sa production de boues de peinture et de boues de station de traitement des effluents de 27 % [1] en moyenne en 2016 et 2017, par rapport à 2015. De même, la séparation des matières sèches et des huiles contenues dans les boues et copeaux d'usinage permet à la fois de réduire le tonnage de déchets et de récupérer des huiles réutilisables dans le processus de production. L'installation d'un évapo-concentrateur en 2016 au sein de l'usine de Cormecanica (Chili) a permis de réduire les tonnages de déchets dangereux en moyenne de 30 % sur les exercices 2016 et 2017 ;
- **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 (83 % de solvants régénérés sur les sites européens et marocains), la réutilisation au sein même des lignes de peinture des solvants ainsi régénérés est mise en œuvre sur les sites de Batilly, Maubeuge, Flins et 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'usinage usagées de plusieurs usines françaises pour les utiliser dans ses propres processus d'usinage de pièces mécaniques en remplacement d'huiles neuves. Lorsqu'elles sont en bon état les palettes de bois usagées sont réutilisées au sein de l'entreprise ou revendues pour le même usage. En 2016, l'usine de Curitiba a créé un catalogue interne d'emballages en bon état permettant ainsi leur réutilisation en grande quantité. Les pièces de fin de série inutilisées sont récupérées au sein des usines, triées et commercialisées par la société Gaïa, filiale de Renault Environnement ;
- **recycler** la matière contenue dans les déchets. Ce mode de traitement est applicable à la plupart des matières valorisables (carton, plastique,

(1) Quantité de boues de peinture et de boues de station d'épuration générée rapportée à la surface peinte.

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 (près de 1 100 tonnes en 2017) entrent dans la composition de biofertilisants certifiés utilisables en agriculture biologique. Par ailleurs, depuis 2017, les boues de station d'épuration de l'usine de Batilly qui étaient auparavant envoyées en centre d'incinération sont aujourd'hui valorisées dans un processus de fabrication de ciment. De même, l'usine de Busan en Corée du Sud valorise ses boues de station d'épuration et de phosphatation en filière cimentière ;

- **valoriser** énergétiquement en utilisant les déchets comme combustible alternatif (dans les cimenteries par exemple) 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 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 66 % depuis 2007 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de chantiers et de fonderie). Fin 2016, Curitiba a supprimé ses dernières filières d'enfouissement et devient la première usine mixte (production de véhicules et d'organes mécaniques) du Groupe Renault à atteindre le zéro enfouissement. En 2017, neuf sites de fabrication n'ont éliminé aucun déchet de production en décharge (hors déchets de chantiers).

Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

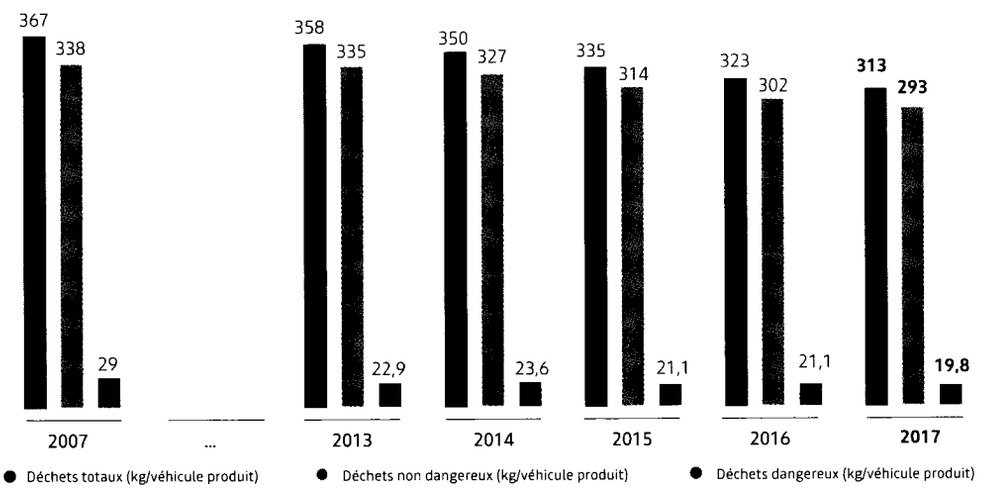
DÉCHETS PAR CATÉGORIE ET MODE DE TRAITEMENT (TONNES/AN) (1)

		Total	Recyclés	Valorisation énergétique	Incinérés sans valorisation énergétique	Autres filières d'élimination
Déchets dangereux	2017	65 816	19 768	23 580	10 330	12 139
	2016	66 152	20 751	22 433	6 750	16 219
	2015	59 924	19 649	22 910	5 117	12 248
Déchets non dangereux (2)	2017	190 094	150 368	15 455	234	24 037
	2016	182 827	143 969	12 681	251	26 648
	2015	175 240	140 764	9 886	288	24 302
Déchets métalliques	2017	783 201	779 450			3 751
	2016	761 413	757 300			3 393
	2015	717 114	712 802			4 312
TOTAL	**2017**	**1 039 110**	**949 587**	**39 034**	**10 563**	**39 926**
	2016	**1 010 392**	**922 020**	**35 114**	**7 001**	**46 261**
	2015	**952 278**	**873 215**	**32 796**	**5 405**	**40 862**

(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 2.9.3.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, ne sont pas comptabilisés.

(2) Hors déchets métalliques.

● 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 2.9.3.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, n'apparaissent pas sur le graphique.

Collecter, trier, démonter, orienter



La collecte est une étape indispensable à la valorisation des produits en fin de vie. Au-delà de ses obligations réglementaires (cf. 2.6.2.2), Renault a fait le choix d'investir directement dans la filière de collecte et traitement des véhicules hors d'usage (VHU) en France (où se concentrent 45 % des VHU européens du Groupe du fait de l'implantation historique de Renault), afin de conserver la maîtrise économique et technique des flux de matières.

Ainsi, la filiale Renault Environnement s'est engagée en 2008 aux côtés du groupe Suez en prenant une participation de 50 % dans la société Indra. Acteur depuis plus de 20 ans de la déconstruction automobile, Indra intervient à tous les niveaux de la déconstruction automobile, à travers quatre pôles d'activités complémentaires :

- ingénierie : Indra conçoit, développe, industrialise et commercialise des outils novateurs, équipements et processus de dépollution, de démontage et de recyclage des VHU, mis au point et testés sur son propre site de déconstruction à Romorantin. Ces outils et méthodes ont vocation à être disséminés largement au sein du réseau de démolisseurs d'Indra, au travers de programmes de formations qu'elle développe et dispense (243 personnes formées en 2017) ;
- gestion-distribution des VHU au service des constructeurs, des assureurs, de l'État et même des particuliers au travers de ses 349 centres de VHU agréés ;
- démontage/recyclage dans ses propres centres de déconstruction ;
- commercialisation de pièces de réemploi garanties : Indra distribue au travers de son réseau les pièces réutilisables démontées sur ses sites et certifiées.

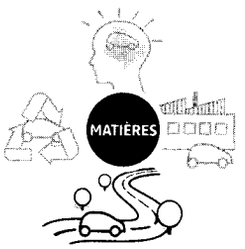
Environ 350 000 véhicules hors d'usage ont été traités en 2017 dans le réseau de démolisseurs agréés d'Indra ou sur ses propres sites de déconstruction, dont environ 13 000 via le site web goodbye-car.com qui offre depuis 2014 un service « clé en main » de collecte de VHU destiné aux particuliers.

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

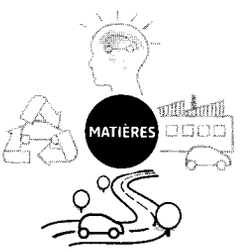


Outre l'activité de commercialisation des pièces inutilisées de sa filiale Gaïa (voir ci-dessus), Renault propose en France depuis 2012 dans son réseau commercial une offre de pièces de peau (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion collectées et sélectionnées dans le réseau de démolisseurs d'Indra.

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 2,3 millions d'euros en 2017, en hausse de 77 % par rapport à 2016. Il est attendu à nouveau en forte hausse en 2018, soutenu d'une part par la pénétration encore faible des pièces d'occasion sur le marché de la réparation et d'autre part par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, adoptée en France en août 2015 et qui impose depuis janvier 2017 aux réparateurs de proposer une offre de réparation à partir de pièces d'occasion.

Re-manufacturer

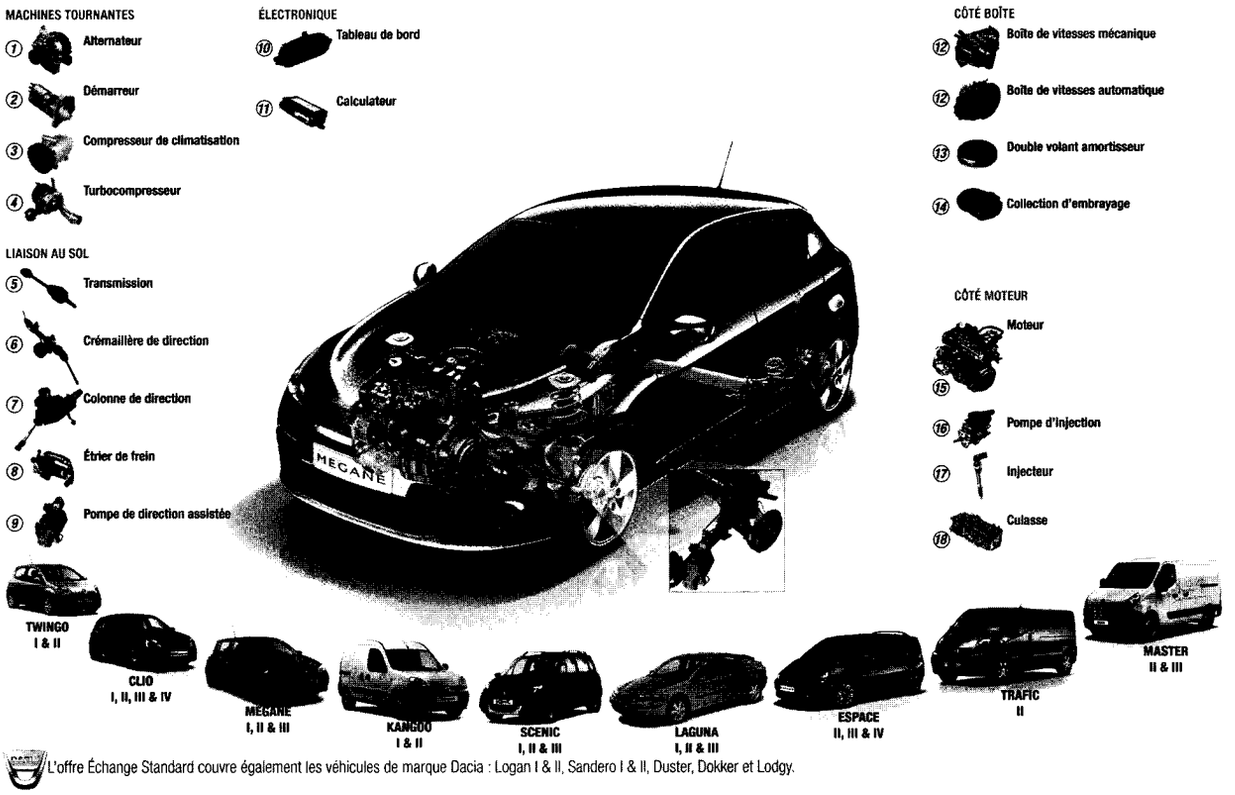


Depuis plus de 60 ans, Renault pratique le **re-manufacturing** ou rénovation des pièces mécaniques. Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf. Depuis 1949, la rénovation des moteurs et boîtes de vitesse manuelles est réalisée à l'usine de Choisy-le-Roi (France). Cette activité obéit à un strict processus industriel : démontage complet, nettoyage, tri, rénovation et remplacement des pièces défaillantes et d'usure, remontage et contrôle.

Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault et Dacia sous l'appellation « échange standard », 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 et 50 % pour les pièces de liaison au sol (voir illustration ci-après), et est régulièrement étendue à de nouvelles familles de pièces.

Chaque organe remplacé en échange standard représente une économie d'énergie considérable par rapport à la fabrication du même organe neuf (jusqu'à -70 % pour un moteur).

● RÉFÉRENCES DISPONIBLES EN ÉCHANGE STANDARD



L'offre Échange Standard couvre également les véhicules de marque Dacia : Logan I & II, Sandero I & II, Duster, Dokker et Lodgy.

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 2017, 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 de l'alliance Renault-Nissan. Sept qualités de polypropylène issues de cette filière de recyclage ont été inscrites au Panel Matières Renault, dont trois sont utilisées pour des applications en série et quatre font l'objet d'applications en cours de validation sur des projets véhicules ;
- le recyclage de déchets métalliques de production (tôles, copeaux d'usinage mécanique). Des boucles entre usines Renault ou entre des usines Renault et des fournisseurs de pièces métalliques sont actives en France, en Espagne, au Brésil ;
- le recyclage des métaux platinoïdes. Gaïa collecte auprès des démolisseurs et traite des pots catalytiques de véhicules hors d'usage. Les métaux platinoïdes ainsi recyclés sont vendus à un fournisseur de l'industrie automobile pour entrer à nouveau dans la fabrication de pots catalytiques.

Ces boucles courtes contribuent à l'atteinte des objectifs de Renault sur l'intégration de matières recyclées dans les véhicules neufs. La collecte et le transport des matières au cours du processus de recyclage sont également optimisés de façon à réduire au maximum l'empreinte écologique des matériaux recyclés.

Le Groupe développe régulièrement de nouvelles boucles de réutilisation de matériaux issus de véhicules hors d'usage, à travers notamment des projets de recherche collaboratifs associant industriels, collectivités locales, Ademe et universitaires (voir encadré). Ainsi l'élaboration, à partir de textiles automobiles et vêtements professionnels recyclés suivant un procédé exclusif, d'un matériau isolant acoustique pour l'insonorisation

des véhicules a reçu la validation technique de l'ingénierie en vue de développer des applications sur des véhicules de la gamme.

ESPACE V, contient ainsi plus de 50 kg de plastiques recyclés, dont un tiers issu du recyclage post-consommateur [1].

Renault et son partenaire Nissan travaillent conjointement à l'identification de nouvelles filières et à l'intégration accrue de matières plastiques recyclées dans les véhicules produits à l'international.

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 ou pas valorisées par les acteurs du recyclage ;

2.une logistique alternative visant à réduire l'empreinte environnementale du transport dans le processus de recyclage ;

3. le développement des compétences en matière de recyclage à travers des actions de formation.

Dans la continuité d'ICARRE95, trois nouveaux projets pilotés par Renault visent à développer l'utilisation de matières recyclées issues notamment de véhicules hors d'usage ou d'autres produits en fin de vie dans la fabrication des nouveaux véhicules :

I – Projet TREFIV (thermoplastique recyclage fibres de verre) :

Ce projet collaboratif vise à produire des pièces de structures à partir de polypropylène post-consommation en y introduisant de la fibre de verre. Il est mené en partenariat avec d'autres entreprises dont SYNOVA, PME spécialisée dans le recyclage des matières plastiques déjà impliquée dans le projet ICARRE 95. Une application sur des pièces de structure d'ESPACE V (« face avant technique ») a été validée en 2017, pour une application prévue 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. Aujourd'hui, de nombreuses voies de valorisation sont envisageables. Ce projet permet de composer de nouveaux matériaux alliant performance technique, économie et facilité de production en étroite collaboration avec ADIENT SA (filiale de Johnson controls), producteur de tissus pour l'automobile, et Filatures du Parc. Il consiste à associer deux matières recyclées issues des véhicules en fin de vie, rebuts de fabrication automobile et bouteilles en PET, pour élaborer un textile utilisable dans la fabrication de pièces automobiles thermoformées. Hormis son intérêt environnemental évident, cette solution présente également un potentiel de gains importants en termes de simplification des processus industriels, de durabilité et d'allègement. Ce projet à fort ancrage territorial dans la région Occitanie participe en outre au renouveau de la filière industrielle française en exploitant un savoir-faire historique au service de l'innovation dans le domaine de l'économie circulaire.

Le Groupe Renault poursuit par ailleurs sa collaboration avec des écoles supérieures initiée dans le cadre d'ICARRE 95, en vue d'intégrer la thématique du recyclage dans leurs cursus de formation et de préparer l'avenir de ces filières industrielles. Pour plus d'informations, voir www.icarre95-programmelife.com

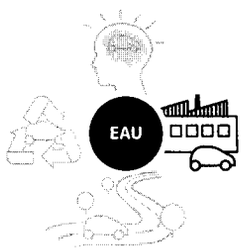
2.6.3.3 Consommation et qualité de l'eau

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2017
Groupe	Réduire de 20 % entre 2013 et 2020 l'approvisionnement externe en eau du Groupe par véhicule produit [1]	2016	2020	-9 % (comparé à 2013)
Fabrication	Réduire de 30 % entre 2016 et 2020 les rejets de métaux toxiques (METOX) dans les effluents liquides des usines du Groupe [2] par véhicule produit	2016	2020	-27 % (comparé à 2016)

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.3.2), hors établissements du réseau commercial RRG et hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

(2) Sites de fabrication du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ, voir définition et mode de calcul dans les commentaires méthodologiques sur les rejets liquides en annexe 2.9.3.2.

(1) Matière recyclée post-consommateur : matière issue du recyclage de biens de consommation en fin de vie, par opposition aux matières recyclées post-industrielles issues de rebuts de fabrication.



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 :

1) **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 ;
2) **réutiliser** l'eau autant que possible pour un même usage : refroidissement en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des bains, etc. ;
3) **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 ;
4) **minimiser l'impact** des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé ;
5) **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, déjà 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.

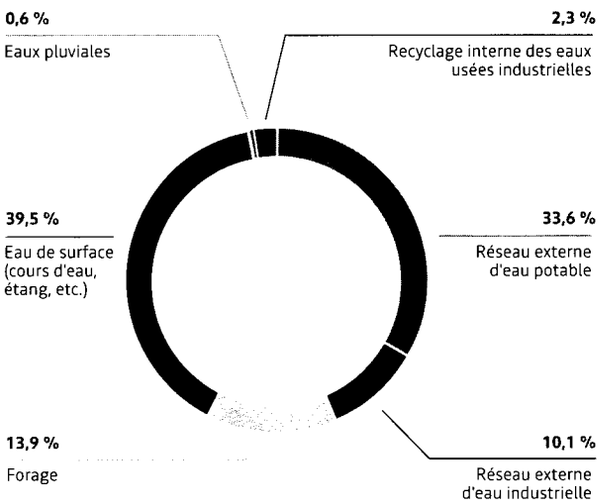
Dans les **usines de mécanique**, le recyclage des effluents industriels consiste à séparer par évaporation le distillat (eau épurée), qui pourra être réintroduit dans les processus, du concentrat (résidu huileux d'évaporation) qui sera envoyé vers une filière de traitement de déchets appropriée.

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 270 000 m³ par an en moyenne.

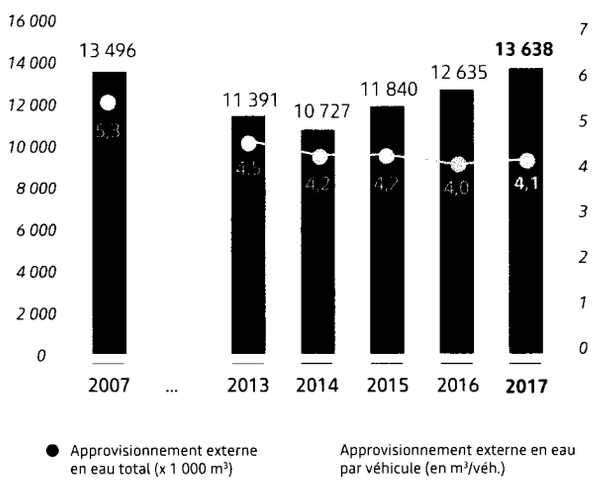
Le site de Tanger est désormais l'usine présentant le plus faible ratio de prélèvement d'eau externe (à 1,1 m³ par véhicule produit en 2017) conformément à l'objectif qui lui avait été assigné à sa conception. La performance atteinte au niveau du Groupe en 2017 permet d'atteindre une baisse de 9 % du ratio de prélèvement externe en eau rapporté au véhicule produit depuis 2013 (de 4,5 à 4,1 m³ par véhicule).

● RÉPARTITION DES APPROVISIONNEMENTS EN EAU PAR SOURCE



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors AVTOVAZ, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de *reporting* décrit à l'annexe 2.9.3.2).

● APPROVISIONNEMENT EXTERNE EN EAU



L'approvisionnement externe en eau comprend les réseaux d'eau potable et industrielle, le forage, les eaux de surface et les eaux pluviales.

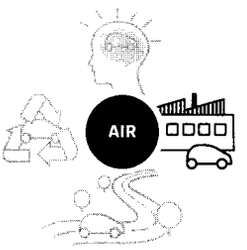
2.6.3.4 Qualité de l'air

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2017
Fabrication	Réduire de 25 % entre 2013 et 2020 les émissions moyennes de COV (1) par m² de caisse peinte	2016	2020	-20 % (comparé à 2013)

(1) Émissions de COV (composés organiques volatils) des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires), tous sites de fabrication hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction.

Fabrication

Les composés organiques volatils (COV)



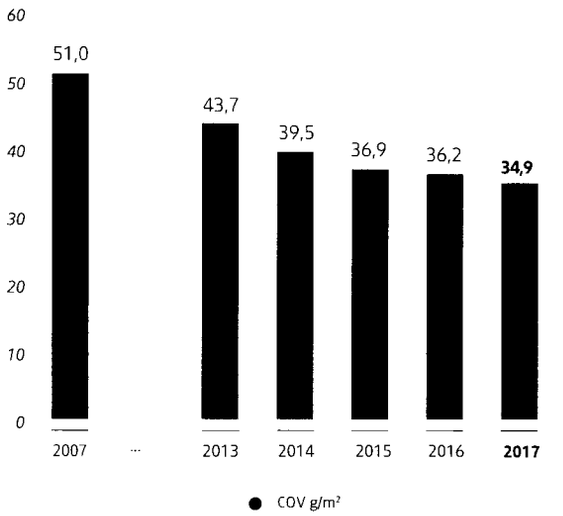
Les émissions de composés organiques volatils par m² de caisse assemblée peinte s'inscrivent en baisse de 4 % en moyenne en 2017 (par rapport à 2016) sur l'ensemble du Groupe, à 34,9 g/m².

Parmi les principales actions de réduction des émissions de COV mises en œuvre au cours de l'année 2017 dans les usines du Groupe, on peut citer :

- le remplacement de machines à peindre par des robots (qui permettent une optimisation beaucoup plus fine des quantités de produits utilisées) pour l'application de peintures et/ou vernis sur caisse dans les usines de Palencia et Maubeuge ;
- la mise en place (ou le remplacement par) de nouveaux robots d'application de mastic d'étanchéité ou de protection sous caisse dans les usines de Douai et Batilly ;
- Le déploiement d'un mastic à très faible teneur en solvant sur les sites de Flins, Douai, Palencia (Espagne) et Bursa (Turquie) pour les applications en intérieur habitacle véhicule ;
- La poursuite des actions d'amélioration du taux de récupération des solvants sales engagées en 2016 sur 60 % des sites ;
- la généralisation des meilleures pratiques du Groupe en matière de réduction des consommations de produits de peinture solvantés et des émissions associées, sous le pilotage de l'ingénierie peinture du Groupe.

À fin 2017, 82 % des véhicules produits annuellement ont été peints avec des bases hydrosolubles (c'est-à-dire des peintures dont le solvant est principalement constitué d'eau), et 75 % des étuves de cuisson des peintures et vernis du Groupe sont raccordées à un incinérateur de composés organiques volatils.

● **ÉMISSIONS DE COV**

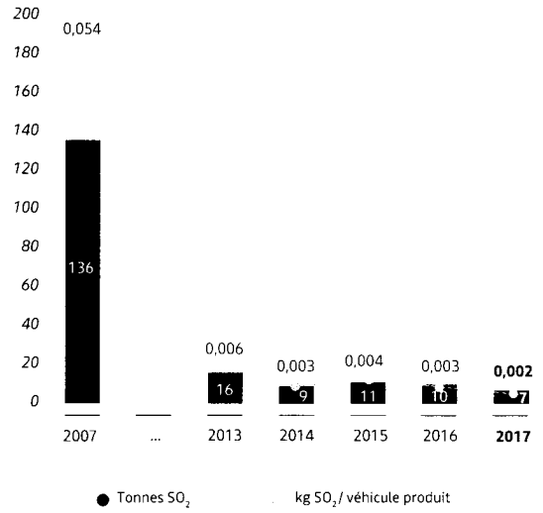


Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes du Groupe Renault (périmètre de *reporting* décrit à l'annexe 2.9.3.2). Les émissions comptabilisées sont celles des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires).

Les émissions de SO_2 et NO_x liées à la combustion

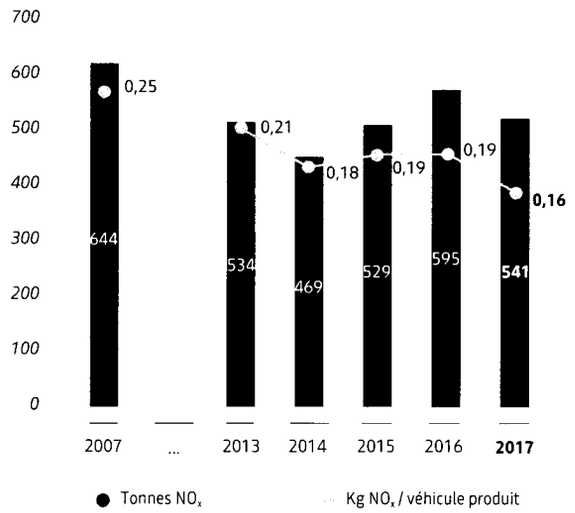
Renault a mené à bien au cours des années 2000 un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO_2), d'oxydes d'azote (NO_x) et de dioxyde de carbone (CO_2). Le fioul n'étant désormais pratiquement plus utilisé sur les sites du Groupe, les actions de progrès portent désormais principalement sur la modernisation des chaudières gaz et la mise en place de brûleurs à faibles émissions de NO_x.

● **ÉMISSIONS DE SO_2**



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de *reporting* décrit à l'annexe 2.9.3.2).

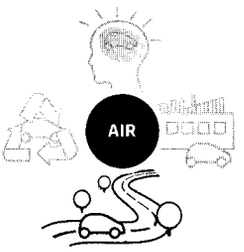
● **ÉMISSIONS DE NO_x**



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 2.9.3.2).

Utilisation des véhicules

Réduction des émissions polluantes des véhicules thermiques



Dans le monde entier, tous les véhicules commercialisés par le Groupe Renault ont reçu , conformément aux réglementations en vigueur, une homologation en bonne et due forme délivrée par les Autorités concernées.

Après la généralisation des filtres à particules pour les véhicules diesel, associée à la norme Euro 5 (applicable à tous les véhicules particuliers depuis le 1er janvier 2011 et utilitaires légers depuis le 1er janvier 2012), la norme Euro 6b applicable à tous les véhicules particuliers depuis le 1er septembre 2015 (et utilitaires au 1er septembre 2015 ou 2016 suivant leur masse), a abaissé à nouveau le niveau autorisé d'émission de particules pour toutes les motorisations, tout en réduisant de plus de moitié, par rapport à la norme Euro 5, les limites d'émissions d'oxydes d'azote (NO_x) autorisées à l'homologation pour les véhicules diesel (de 180 à 80 mg/km), rapprochant d'ailleurs ces dernières de celles autorisées pour les véhicules à essence (60 mg/km).

Une telle réduction, qui représente pour les véhicules diesel une division par plus de 6 de ces limites d'émissions d'oxydes d'azote en l'espace de 10 ans, a été rendue possible par la mise en place de systèmes de post-traitement de type *NO_x trap* ou SCR (*Selective Catalytic Reduction*). Le *NO_x trap* est un système chimique qui piège les oxydes d'azote puis les réduit en gaz neutres. Il est présent sur l'ensemble des véhicules particuliers diesel 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 présente depuis septembre 2015 sur les véhicules utilitaires TRAFIC et MASTER commercialisés en Europe.

Le déploiement des normes Euro 6d constitue une nouvelle étape dans la réduction des émissions polluantes des véhicules thermiques. Le Groupe Renault a mis en œuvre un programme ambitieux d'investissements de 1,2 milliard d'euros qui s'est étalé sur quatre ans et visait à préparer l'arrivée de ces nouvelles normes, dont la première phase Euro 6d temp s'applique depuis septembre 2017 pour les nouveaux modèles (nouveaux types) et à partir de septembre 2019 pour tous les véhicules neufs (tous types). Ces normes introduisent des mesures en conditions réelles et variables de roulage (protocole RDE, *Real Driving Emissions*). La Commission européenne a introduit simultanément la nouvelle procédure d'homologation WLTP appliquée depuis septembre 2017 (nouveaux types) et à partir de septembre 2018 (tous types), plus représentative d'une utilisation client moyenne et de la diversité des équipements des véhicules que le cycle NEDC.

Les mesures réalisées en laboratoire sur la base d'un cycle d'homologation normalisé ne peuvent par nature couvrir la variété de ces usages client. En effet, l'efficacité des systèmes de dépollution varie concrètement au gré de nombreux paramètres, parmi lesquels les conditions de roulage, le type de conduite ou la température.

C'est pourquoi Renault, depuis plusieurs années, a soutenu la démarche européenne visant à mettre en place des mesures en conditions réelles de roulage (RDE) des émissions de polluants tels que les oxydes d'azote ou les particules, en complément de la mise en place de la nouvelle procédure WLTP.

Dès juillet 2015, afin d'anticiper ces évolutions réglementaires, Renault a mis en place sur l'ensemble de sa production diesel Euro 6b des améliorations visant à limiter davantage les émissions en usage client, et ce progressivement dès août 2016 :

1. **Élargissement de la plage de fonctionnement des systèmes EGR *(Exhaust gas recirculation)*, élément clé de la réduction des oxydes d'azote**

Les études et vérifications faites depuis juillet 2015 ont permis au Groupe Renault, de multiplier au moins par deux la plage de température de fonctionnement à pleine efficacité de ses systèmes EGR, tout en maintenant inchangées la fiabilité et la sûreté de fonctionnement du moteur et du véhicule sur l'ensemble des conditions d'usage client.

2. **Performance renforcée du pilotage du *NO_x trap* qui permet, en complément de l'EGR, le stockage et le traitement à intervalle régulier des oxydes d'azote**

La fréquence et l'efficacité des purges sont augmentées, avec un système plus « robuste », afin de mieux prendre en compte la diversité des conditions de conduite.

Ces actions combinées ont amené en moyenne, selon les applications et le type de roulage, une division substantielle – d'une amplitude de deux à quatre – des oxydes d'azote sur la zone d'extension de l'EGR. L'ensemble des clients qui avaient acquis un véhicule Euro 6b – conformes aux normes applicables – avant ces mesures d'amélioration, bénéficient via un ajustement de la calibration du moteur réalisé gratuitement lors d'un passage dans le réseau après-vente.

La technologie SCR, utilisée actuellement par Renault sur les véhicules utilitaires TRAFIC et MASTER, sera également déployée avant septembre 2019 sur toute la gamme européenne de véhicules particuliers diesel pour répondre aux normes Euro 6d temp. Cette technologie SCR, qui est plus contraignante à l'usage avec la mise en place sur le véhicule d'un réservoir d'urée à recharger régulièrement, permet de diminuer les oxydes d'azote avec une efficacité renforcée dans toutes les plages de fonctionnement du moteur. Sur certaines applications, les technologies SCR et *NO_x trap* pourront être 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).

Le Groupe a également mis en place des processus internes de gouvernance visant 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 » dérivé du cycle ARTEMIS 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 ;
- prise en compte de ces analyses dans le développement des nouveaux véhicules pour l'amélioration continue des émissions en usage 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 2015	Euro 6d temp 2019	Euro 6d 2021	% de réduction par rapport à la 1ère 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**	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}*/ -	6×10^{11}/1,5 **	6×10^{11}/ 1,5	-

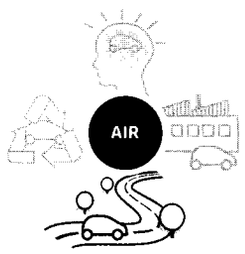
Toutes les valeurs sont exprimées en mg/km sauf PN exprimé en nombre de particules par km.

(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.

* *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.*

** *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

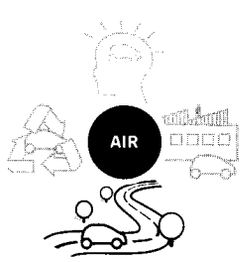


En atteignant une part significative du parc roulant, le véhicule électrique contribuera, grâce à son absence d'émissions en phase d'usage [1], à l'amélioration de la qualité de l'air dans les zones urbaines. Renault s'est associé en 2012 à la municipalité de Rome et aux sociétés Aria Technologies et 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 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.

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.

(1) Hors pièces d'usure.

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 m³/h) nécessaire au confort des occupants. Renault s'assure donc dès la conception de ses véhicules que leur architecture permet la mise en place d'un système de traitement de l'air. Les solutions techniques mises en œuvre sont de trois types :

1) le filtre habitacle à particules (également appelé filtre à pollen) : constitué de fibres non tissées, il est conçu pour retenir les particules les plus fines avec une efficacité de plus de 85 % dès 2,5 µm de diamètre et 95 % sur les particules d'un diamètre supérieur à 10 µm ;
2) le filtre habitacle combiné : c'est un filtre à pollen auquel on a ajouté une couche de grains de charbon actif. En plus des particules, ce charbon actif permet de retenir des gaz dont les composés aromatiques et le dioxyde d'azote. Sur les véhicules Renault qui en sont équipés il est dimensionné pour retenir en moyenne 85 % de ces composés ;
3) le système de gestion automatisée d'entrée d'air : c'est un système électronique associé à un capteur de toxicité, qui déclenche la fermeture automatique du volet d'entrée d'air lorsque le capteur identifie un pic de concentration de certains polluants dans l'air extérieur (par exemple lorsque le véhicule passe sous un tunnel), en particulier il détecte les gaz émis par les véhicules qui nous précèdent.

Les solutions techniques adoptées sur chaque véhicule sont le fruit d'un compromis entre plusieurs prestations (efficacité de traitement, désembuage, bruyance, consommation énergétique), et varient en fonction du niveau de gamme et d'équipement. La plupart des derniers modèles de véhicules particuliers commercialisés sous les marques Renault en Europe et en Chine (ESPACE V, KADJAR, TALISMAN, MEGANE IV, SCENIC IV et Nouveau KOLEOS) sont cependant équipés en série de filtres combinés sur toutes les versions, ainsi que du système de gestion automatisée d'entrée d'air sur les niveaux de finition supérieurs équipés de climatisation automatique (ce système nécessitant des volets d'entrée d'air motorisés, il ne peut être proposé sur les autres versions).

L'offre développée par Renault permet par ailleurs à tout client des marques Renault, Dacia ou Renault Samsung Motors dont le véhicule ne serait pas équipé d'une solution technique de traitement de l'air dans son équipement d'origine, d'en bénéficier s'il le souhaite à travers l'offre complémentaire après-vente.

Émissions des matériaux de l'habitacle

En mode statique, lorsque la voiture est exposée au soleil, l'influence des émissions de substances chimiques volatiles issues des matériaux de l'habitacle devient prépondérante par rapport à la qualité de l'air extérieur. Renault s'est donc fixé comme objectif de maîtriser ces émissions afin de minimiser leur impact sur le confort et la santé des passagers.

Ainsi tous les matériaux de toutes les pièces situées à l'intérieur du véhicule (habitacle et coffre) dont le poids total au véhicule est supérieur à 100 grammes sont soumis depuis 2009 à un cahier des charges déployé auprès de tous les fournisseurs concernés, de façon à maîtriser les niveaux d'émissions des principales familles de composés organiques volatils. Ces exigences ont en 2017 fait l'objet d'une harmonisation au sein de l'Alliance à travers l'élaboration de standards communs à Renault et Nissan.

Renault veille également à limiter l'intensité olfactive des principaux contributeurs à l'ambiance globale de la voiture. L'évaluation est faite par un panel d'experts entraînés spécifiquement selon une méthodologie propre à Renault, basée sur des descripteurs olfactifs et une appréciation du niveau d'odeur issue de la méthodologie du bureau d'études spécialiste des odeurs IAP-Sentic® (filiale du groupe Burgeap).

2.6.3.5 Sols et nappes souterraines

SURFACE TOTALE DES SITES ET SURFACES IMPERMÉABILISÉES

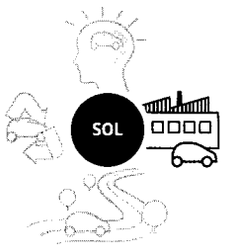
	2017	2016	Variation sur 1 an
Surface totale (en ha)	4 071	4 069	0,05 %
Surface imperméabilisée (en ha)	1 904	1 877	1,49 %
Surface imperméabilisée (en % de la surface totale)	46,8 %	46,1 %	1,44 %



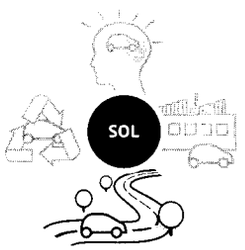
Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une 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 2017, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault (périmètre environnemental consolidé) représentaient une surface totale de 4 071 hectares dont 46,8 % 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

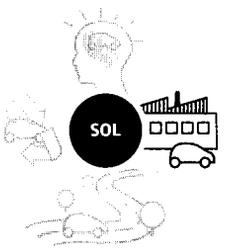


En milieu industriel, la politique de prévention repose sur trois outils. Une grille de cotation permet d'évaluer le niveau de prévention des pollutions et de le renforcer si nécessaire en hiérarchisant les mises à niveau à engager. Dans le cas de nouvelles installations de production, le guide de prévention 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.



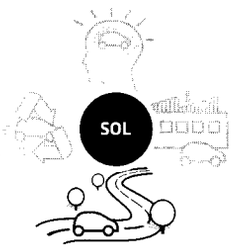
Dans le réseau commercial RRG, l'ensemble des établissements sont équipés depuis 2011 de moyens de prévention des pollutions (stockage d'huile et de carburant en cuves aériennes ou en cuves à doubles parois équipées d'alarme, bacs de rétention). Dans le réseau européen de RRG, le déploiement des actions 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 :

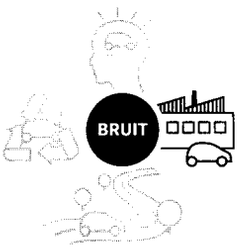
- une étude historique et documentaire, incluant une analyse de la vulnérabilité du site, a été réalisée sur les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans le réseau commercial RRG. Elle est mise à jour lorsque nécessaire. Cette étude permet 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 2008 et fin 2017, 23 établissements ont ainsi fait l'objet d'un chantier de dépollution.

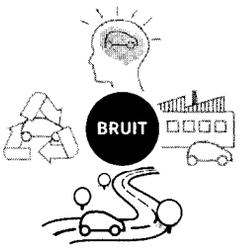
2.6.3.6 Bruit

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

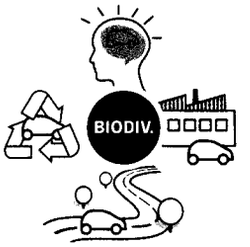


Tous les véhicules à moteur thermique commercialisés par Renault en Europe en 2017 émettent un bruit extérieur maximum de 74 dBA lors du roulage [1], conformément à la réglementation applicable aux véhicules homologués avant juillet 2016. La majorité respectent également la nouvelle limite de 72 dBA imposée par le règlement européen 540/2014/EC, bien que cette limite ne s'applique qu'aux modèles homologués depuis juillet 2016. Les ingénieurs du Groupe préparent cependant d'ores et déjà les phases 2 et 3 de la mise en œuvre de ce règlement, qui abaisseront le niveau de bruit extérieur autorisé pour la plupart des véhicules particuliers à 70 dBA en 2022 (2020 pour les nouveaux types) puis 68 dBA en 2026 (2024 pour les nouveaux types), en travaillant notamment à l'amélioration de l'isolation acoustique du moteur et à la mise en place d'absorbants supplémentaires dans les passages de roue (pour absorber le bruit de roulage) et les carénages sous caisse.

Avec un niveau sonore mesuré compris entre 68 et 70,5 dBA selon l'ancienne norme de mesure et inférieur à 68 dBA suivant la nouvelle norme, les véhicules électriques de la gamme Renault respectent déjà avec près de 10 ans d'avance les limites de niveau de bruit extérieur qui seront applicables à partir de 2026, contribuant ainsi à la réduction du bruit ambiant et à la qualité de vie dans les zones urbaines. Par ailleurs, ils procurent une nette amélioration du confort sonore des utilisateurs : le bruit intérieur d'un véhicule électrique est en effet inférieur d'environ 10 dBA à celui d'un véhicule thermique.

Au niveau international les normes applicables en matière de bruit extérieur des véhicules sont le plus souvent inspirées des normes européennes avec quelques années de décalage. Les véhicules commercialisés par le Groupe Renault hors d'Europe, qui présentent des niveaux de bruits comparables à leurs versions européennes, anticipent par conséquent souvent de plusieurs années les normes de bruit applicables localement.

2.6.3.7 Biodiversité



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 m², 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.

(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.

2.7 PRÉSERVER LA SANTÉ

À travers une démarche proactive dans les domaines de la santé et de la sécurité, le Groupe Renault œuvre à :

- améliorer les conditions de vie au travail des salariés du Groupe, assurer le respect de leur santé, de leur sécurité et de leur bien-être (cf. 2.4.3.1) ;
- prendre en compte, à travers la politique environnementale, les enjeux de qualité de l'air en ce qui concerne la fabrication et l'utilisation des véhicules (cf. 2.6.3.5) ;
- assurer la sécurité des automobilistes et autres usagers de la route, et contribuer plus largement à la diminution de la mortalité routière (cf. 2.7.1) ;
- préserver la santé des consommateurs et des travailleurs par une politique de gestion du risque substances (cf. 2.7.2).

2.7.1 Sécurité routière

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'Organisation mondiale de la santé, on déplore chaque année 1,3 million de tués sur les routes du monde et entre 20 et 50 millions de blessés. En l'absence d'initiatives concertées et efficaces, l'OMS estime que les accidents de la route deviendront la septième cause de mortalité d'ici à 2030. Renault, constructeur automobile, qui conçoit, fabrique et distribue des voitures dans le monde entier, fait de la sécurité routière un axe de déploiement de sa politique de responsabilité sociale d'entreprise.

L'expansion internationale du Groupe Renault doit s'accompagner de la conception de véhicules qui répondent aux réglementations et aux attentes sécuritaires de ces nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles Régions diffèrent du traditionnel marché européen, 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, 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, Renault sensibilise et facilite le transfert de compétences pour les utilisateurs de la route et les parties prenantes de la sécurité routière.

2.7.1.1 La politique de Renault en matière de sécurité routière

Renault intègre dans sa vision systémique les spécificités de chaque pays pour bien tenir compte d'éléments autres que les véhicules et leurs technologies. L'infrastructure routière, la législation en vigueur et son application, la politique et niveau de formation et de sensibilisation des usagers de la route en sont les exemples les plus marquants. Ainsi, seul ou en partenariat, Renault travaille à la mise en place des mesures les plus adaptées au niveau de maturité des pays.

La politique et les actions de Renault en matière de sécurité routière suivent une logique intégrant cinq axes :


SENSIBILISER

SENSIBILISER
Modifier les comportements sur le long terme de toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, parents, conducteurs, enfants) et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.


PRÉVENIR

PRÉVENIR
Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à aider le conducteur en l'assistant dans sa tâche de conduite (les aides à la conduite). L'autre partie est liée à la responsabilisation des conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger.


CORRIGER

CORRIGER
La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Elles constituent la base de l'évitement de l'accident. Il existe néanmoins des situations où l'apport de la technologie est nécessaire pour compenser les erreurs de conduite. C'est l'objectif des systèmes de sécurité active. Ils interviennent dans des conditions difficiles ou d'urgence, mais sans se substituer complètement au conducteur.


PROTÉGER

PROTÉGER
Un axe fondamental de la stratégie de sécurité routière de Renault est de protéger les occupants en fonction de la typologie et la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe également les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).


SECOURIR

SECOURIR
Renault collabore avec les sapeurs-pompiers, français et étrangers, pour optimiser les secours aux blessés en cas d'accident. Des guides d'intervention sur les véhicules de la marque sont mis à leur disposition, ainsi que des véhicules récents leur permettant de s'entraîner à la désincarcération des personnes. Des innovations sont faites sur les véhicules de la marque pour rendre plus sûres et efficaces les interventions d'urgence des sapeurs-pompiers.

Sensibiliser

SÉCURITÉ ET MOBILITÉ POUR TOUS
RENAULT


SENSIBILISER

Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge et que les enfants sont aussi des usagers de la route, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « Sécurité et mobilité pour tous » au cours de l'année scolaire 2016-2017.

Lancé en 2000, ce programme à vocation pédagogique s'adresse principalement aux enfants et aux adolescents. Déployé actuellement dans une dizaine de pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière menée par un constructeur automobile dans le monde. Disponibles en kits papier, les outils pédagogiques sont aussi accessibles sous forme d'applications pour tablettes numériques. Un *serious game* permet de sensibiliser les enfants de 7 à 11 ans à la prévention routière et à la mobilité durable, à travers trois missions et de nombreuses mises en situation. Les liens de téléchargement sont accessibles gratuitement depuis le centre de ressources pédagogiques du programme (www.securite-mobilite-pour-tous.com/resources).

Le programme « Sécurité et mobilité pour tous » intègre les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité. Il s'adresse aux enfants du primaire et du secondaire qui peuvent devenir acteurs de leur sécurité et de leur mobilité en participant aux concours nationaux, et au concours international « Tes Idées Tes Initiatives ». L'édition 2016-2017 a permis de mettre en lumière 83 initiatives très concrètes, mises en application par plus de 1 700 étudiants de 14 pays : Argentine, Brésil, Colombie, Mexique, Russie, Ukraine, Chine, Malaisie, Turquie, Liban, Iran, Inde, Afrique du Sud, Espagne.

ENGAGEMENT EN SERBIE

Lors de l'édition 2012-2013 du concours « Tes Idées, Tes Initiatives », la Serbie s'est distinguée avec le projet « Don't Drink, Love Life ». Les étudiants du Collège technique de la circulation routière de Zumun-Belgrade, soutenus par une enseignante très impliquée, ont réalisé un cycle de conférences, de représentations théâtrales ainsi qu'un cout-métrage vidéo sur les dangers de l'alcool au volant. Compte tenu du succès de cette participation, Renault Serbie a entrepris une série de démarches auprès du gouvernement serbe pour lancer le programme « Sécurité et mobilité pour tous » au niveau national, dans les zones les plus accidentogènes. Si les changements politiques ont retardé le déploiement du programme, la détermination des acteurs impliqués, tant de Renault et des enseignants que du gouvernement a permis d'y parvenir. Le 22 novembre 2017 à Belgrade, en présence du ministre-adjoint à l'Éducation, le programme « Sécurité et mobilité pour tous » a donc été officiellement lancé sur le territoire serbe.

Global road safety partnership

Le GRSP est une ONG hébergée par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, réunissant les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider les pays émergents à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de l'insécurité routière. www.grsproadsafety.org.

En 2017, le GRSP intervenait dans 40 pays à travers le monde, grâce à de larges réseaux nationaux de volontaires.

En 2017, Renault a continué à soutenir les actions du GRSP au niveau *corporate*, mais également au plus près du terrain dans les pays ciblés à travers ses ingénieries décentralisées et ses filiales commerciales.

Le Groupe Renault est associé à l'École de conduite française (ECF) et à des experts d'économie numérique dans l'application *The Good Drive* (TGD). TGD, disponible sur Android et Apple, permet de transformer un smartphone ou une tablette en contrôleur (direction, freinage, accélération, contrôles visuels, rétroviseurs et clignotants) avec une image qui apparaît sur l'écran d'un ordinateur connecté par Wifi. Ce *serious game* est également compatible avec les consoles de jeu de nouvelle génération.

Cette triple innovation apporte une réponse de modernité au problème d'accessibilité au permis, touchant fortement les populations défavorisées.

The Good Drive est aujourd'hui déployée dans la majorité du réseau ECF et est en cours de commercialisation dans d'autres pays avec des versions adaptées. Un accord a été signé avec le groupe de presse allemand qui détient en France les droits du code Rousseau en vue d'une commercialisation en Allemagne, Suisse et Autriche ; avec un début de déploiement prévu dans ces pays fin 2018. Des discussions sont également en cours avec la Belgique et le Royaume-Uni.

Master en management de la sécurité routière (Manser)

Pour aider les acteurs de la sécurité routière à développer leur propre savoir-faire, en s'appuyant sur les meilleures pratiques mondiales et en tenant compte des spécificités régionales, Renault a codéveloppé un master « Management de la sécurité routière » (MANSER) pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, région particulièrement exposée en termes de risque routier. Son objectif est de former des managers et experts nationaux et régionaux capables d'impulser, puis de piloter une politique de sécurité routière dans leur pays. Lancé en 2012, le programme a permis depuis sa création à 51 étudiants (boursiers et non boursiers) de suivre les 18 mois d'enseignement théorique et pratique. Depuis la création du Manser, 33 étudiants boursiers ont été diplômés.

Prévenir, corriger, protéger



PRÉVENIR



CORRIGER



PROTÉGER

Renault est un acteur de la sécurité automobile depuis plus de 50 ans, bien avant même qu'elle ne devienne l'objet médiatique que l'on connaît aujourd'hui.

Cet engagement en faveur de la sécurité de l'automobile s'est concrétisé par l'obtention, à 21 reprises, de la note maximale de 5 étoiles lors des tests de l'Euro NCAP, après avoir été le premier constructeur à l'avoir obtenue en 2001 (Laguna 2). La connaissance approfondie des mécanismes d'accident, ainsi que des mécanismes lésionnels apportée par les travaux du LAB (Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'études du comportement humain Renault-PSA Peugeot Citroën) a permis à Renault d'avoir une vision ambitieuse et pertinente des progrès nécessaires pour améliorer la sécurité routière. Au-delà de ce qui était inclus dans les tests consuméristes, Renault a investigué des domaines qui semblaient importants pour diminuer les risques de blessure lors des accidents, tels que le sous-marinage et la compatibilité.

Cet effort sur la sécurité passive va donc se maintenir dans les années à venir, en particulier en accompagnant l'augmentation de la sévérité des tests consuméristes dans le monde.

Alors que les efforts portés par l'ensemble de l'industrie sur la sécurité passive ont permis des gains extrêmement significatifs sur la morbidité routière, en complément bien entendu des politiques publiques, l'évolution récente de la technologie a ouvert un nouveau domaine de progrès très prometteur : il ne s'agit plus de limiter les conséquences d'un accident, mais d'en diminuer la sévérité, voire de l'éviter. On parle là de sécurité primaire, avec les ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems*). Ces ADAS prennent l'initiative de l'action correctrice, en lieu et place du conducteur. Ces systèmes, dont le plus emblématique aujourd'hui est l'AEB (*Automatic Emergency Braking*), vont permettre de traiter une des causes reconnues d'accident : la défaillance du conducteur liée à un manque d'attention. Renault ne se veut pas un précurseur dans le domaine, qui, du fait des coûts de ces systèmes, pénètre le marché par le haut de gamme. Toutefois, le Groupe a l'ambition de les rendre accessibles au plus grand nombre, tout en travaillant leur intégration dans le véhicule. D'autres ADAS, en revanche, se positionnent dans la lignée de l'histoire de Renault (Renault a été un des pionniers du limiteur de vitesse en Europe) : l'alerte de survitesse, couplée au limiteur de vitesse, l'affichage tête haute des informations de conduite, la commutation automatique des feux de route/croisement en roulage de nuit, l'alerte de franchissement de ligne, l'avertisseur d'angle mort, l'alerte distance de sécurité.

Ainsi, le nouvel ESPACE a inauguré l'arrivée dans la gamme de ces nouvelles fonctions, que nous retrouvons déjà dans les autres véhicules de la famille CMF1 : KADJAR, TALISMAN et MEGANE IV. 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.

Secourir



SECOURIR

Officialisant une relation de longue date initiée entre ces deux acteurs majeurs de la mobilité durable, Renault est devenu en 2012 partenaire officiel de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF).

En septembre 2015, le Groupe Renault a renouvelé son engagement et son soutien à la Fédération pour œuvrer ensemble aux missions d'intérêt général portées par la FNSPF et les Sapeurs-pompiers de France en matière de sécurisation des véhicules, de sécurité des passagers et de prévention routière.

Ce soutien confirme l'engagement de Renault auprès des pompiers de France : au-delà des nombreuses collaborations techniques, de Recherche et Développement prenant en compte les nouveaux risques technologiques et incluant des tests de désincarcération ou d'extinction de feu sur les véhicules à nouvelles énergies, Renault fait régulièrement don de véhicules de dernière génération pour des formations des sapeurs-pompiers au secours routier.

La stratégie mise en œuvre se décline selon quatre axes :

- l'amélioration des connaissances des pompiers sur les véhicules du Groupe ;
- la prise en compte des contraintes des pompiers en intervention par les ingénieurs et architectes sur les nouveaux produits ;
- la mise en place de projets de recherche et d'innovation ;
- les modifications techniques des véhicules.

Des guides d'intervention sur les véhicules électriques de la marque sont mis à disposition des services de secours, ainsi que des fiches d'aide à la décision, à utiliser en cas de désincarcération ou d'incendie, pour chaque nouveau modèle de la gamme. Ces documents sont conçus avec les services de secours de manière à répondre au plus près à leurs besoins réels.

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*, déjà intégré à ZOE, ZOE Long Range, KANGOO ZE Long Range et qui sera présent sur les futurs VE et hybrides de la gamme, système qui permet aux pompiers d'éteindre rapidement et efficacement un feu de batterie Li-ion. Le *Rescue Code* est aussi un accessoire et un service qui permet aux pompiers d'agir plus rapidement, plus efficacement, et en toute sécurité lors d'une intervention de désincarcération.

De nouvelles actions ont été déployées en 2017 :

- déploiement du *fireman access* sur ZOE Long Range et KANGOO ZE Long Range ; positionnement et accès du *fireman access* et du service *plug* à l'étude sur les futurs VE et véhicules hybrides de la gamme Renault ;
- signature d'une convention de partenariat entre la DRSE et le Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) du département 78 pour approfondir davantage les actions d'amélioration des interventions d'urgence des services de secours ;
- organisation du séminaire annuel Renault de sécurité tertiaire au Technocentre pour 300 pompiers et ingénieurs Renault. Échanges techniques avec les métiers de l'Ingénierie, et validation de la Fiche d'aide à la décision de l'Alpine de manière interactive ;
- co-réalisation de plusieurs films pédagogiques avec les SDIS 78 et 86 à destination des professionnels ou du grand public ;
- participation à différents salons français dédiés au Secours en 2017 ;
- poursuite du projet de recherche QUO VADIS financé en partie par la Fondation sécurité routière, en collaboration avec l'APHP, les SDIS78 et 63, la BSPP et les SAMU78, 63 et 75. Ce projet a pour objectif de donner aux pompiers de nouveaux critères – issus des déformations des véhicules accidentés – pour estimer les probabilités de lésions des victimes. Sept nouvelles fiches d'aide à la décision ont été réalisées pour les nouveaux véhicules de la gamme Renault, Dacia et Alpine. 591 véhicules thermiques et électriques, intacts ou post-crash-test, légers et utilitaires, ont été donnés aux pompiers pour contribuer à l'amélioration de leurs formations à la désincarcération ;
- Des actions de formation ont été réalisées :
  - en France, lors des formations de secours routier organisées par deux SDIS (17 et 86), et de la formation sur l'intervention sur véhicules à énergies alternatives : 500 pompiers ont pu être réunis,
  - à l'international, lors des formations annuelles de désincarcération organisées par *Weber Rescue* en Allemagne et au Portugal, ou lors des formations de sapeurs-pompiers pour l'intervention sur véhicules de nouvelles génération et nouvelles énergies : Croatie, Serbie, Maroc, Italie.

2.7.1.2 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 et des situations de conduite envisagées.

Un des grands défis est bien sûr d'assurer la sécurité de tous les usagers sur une route toujours plus connectée et automatisée. C'est pourquoi Renault travaille en interne, avec Nissan, VeDeCom, la communauté scientifique, et les partenaires industriels, ainsi que les pouvoirs publics sur l'ensemble des aspects de cette sécurité :

- la sûreté de fonctionnement ;
- la sécurité générale du produit ;
- la conformité à la réglementation (technique et code de la route) ;
- le respect de la déclaration des principes européenne concernant l'interface homme/machine ;
- la construction de standards et de normes internationaux ;
- la définition de cas d'usage des prestations de connectivité et d'automatisation compatibles avec des usages prévus ou prévisibles, et notamment les effets distractifs potentiels ;
- le respect des dispositions concernant l'enregistrement des données personnelles.

L'objectif est de démontrer cette sécurité au travers de six types d'expérimentations, pour tester et valider la performance et la sécurité des prestations et des solutions techniques :

- des tests fonctionnels élémentaires sur moyens d'essai et de simulation ;
- des tests fonctionnels sur pistes ;
- des tests fonctionnels sur routes ouvertes avec escorte de signalement ;
- des tests de la prestation sur routes ouvertes autorisées ;
- des tests « grande échelle » de la prestation sur routes ouvertes autorisées ;
- des tests pilotes de pré-commercialisation.

Le véhicule connecté est déjà une réalité avec le déploiement de 1 000 véhicules Renault dans le cadre du projet collaboratif SCOOP@F. Des véhicules partiellement automatisés, avec des premiers cas d'usage simples, verront le jour avant 2020 dans la gamme Renault.

2.7.1.3 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. Ces dossiers sont créés et validés selon des règles et processus adaptés et sont signés par l'ingénieur en chef du projet concerné et par l'*Expert Leader* sûreté de fonctionnement et sécurité générale du produit de Renault ;
- la création et mise en place de sessions de formation/sensibilisation pour les acteurs concernés de Renault.

2.7.1.4 La sécurité des collaborateurs

Renault porte une attention particulière à la prévention du risque routier et en particulier à la formation des collaborateurs. Des actions sont menées en permanence pour informer et former : communication, semaine de la sécurité routière, stages de conduite préventive et très prochainement un *e-learning* de sensibilisation et formation aux risques routiers.

La prévention des accidents de trajet et des accidents de circulation en mission des collaborateurs de l'entreprise s'intègre dans la démarche globale de prévention du risque routier, instaurée par Renault depuis de nombreuses années. En France, Renault est signataire de l'Appel national des entreprises en faveur de la sécurité routière (11 octobre 2016), confirmant l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre l'insécurité routière. L'entreprise a initié, dans ce cadre, une série d'actions auprès des salariés du Groupe à l'international, dans l'ensemble de ses activités ingénierie, fabrication, commerce. Elle a notamment actualisé et largement diffusé la Charte du conducteur du Groupe Renault articulée autour de trois axes : « Je prépare mes déplacements », « Je respecte scrupuleusement les règles de bonnes conduite », « Je suis un conducteur responsable ».

C'est également dans ce cadre que Renault pérennise les actions de communication, de sensibilisation et de formation au niveau du Groupe, notamment par :

- le déploiement d'actions de sensibilisation auprès des salariés, animées sur les sites par les ingénieurs prévention santé sécurité, les médecins du travail et des professionnels de la prévention du risque routier. En mai 2017, à l'occasion de la semaine mondiale des Nations unies pour la Sécurité routière, des actions de sensibilisation concrètes ont été menées dans différents pays.

Afin de toucher rapidement le plus grand nombre de collaborateurs, un module *e-learning* de sensibilisation et de formation à la sécurité routière sera déployé courant 2018. Il visera à accompagner et responsabiliser les salariés dans leurs trajets professionnels et domicile/travail.

2.7.2 Gestion du risque substances

Objectifs environnementaux		Prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2017
Fabrication et produit	Réduire de 20 % entre 2016 et 2022 le nombre de produits chimiques à risque (1) utilisés sur les sites du Groupe (soit -68 % entre 2010 et 2022)	2016	2022	Réduction de 14 % entre 2016 et 2017 (soit -66 % entre 2010 et 2017)

(1) 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).

Afin de préserver la santé des travailleurs et des consommateurs, mais aussi de protéger les écosystèmes, les législateurs nationaux et européens imposent des restrictions à l'utilisation des substances dangereuses sur le lieu de travail et dans les produits. Au sein de l'Union européenne, l'entrée en vigueur en 2007 du règlement *Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals* (REACH) a 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.

Renault dispose d'une organisation dédiée à la gestion des substances dangereuses et organisée en trois pôles :

- le pôle Hygiène industrielle et risques chimiques assure, en relation avec la médecine du travail et les conditions de travail, la gestion de l'exposition des travailleurs au risque chimique sur l'ensemble des sites de fabrication, d'ingénierie et de logistique Renault dans le monde. Il contrôle les substances chimiques présentes dans les formulations, vérifie la classification et l'étiquetage des produits chimiques utilisés sur site, et la conformité des Fiches de données de sécurité transmises par les fournisseurs. En outre il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires. Il donne une première évaluation du risque chimique suivant des conditions génériques d'emploi. Enfin, il assure des missions de contrôle des ambiances chimiques via des prélèvements et analyses des polluants aux postes de travail. Ce pôle de compétence a été constitué dès les années 1960 ;
- le pôle Ingénierie des matériaux opère un contrôle des substances contenues dans les véhicules sur la base des informations déclarées par les fournisseurs via le système IMDS, système partagé avec 35 constructeurs automobiles internationaux. Il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires ;
- le pôle Conformité réglementaire en après-vente s'assure auprès des fournisseurs que les pièces, accessoires et autres produits vendus en après-vente respectent la réglementation en vigueur et, le cas échéant, fait procéder aux substitutions nécessaires.

La prise en compte de la réglementation REACH est intégrée aux processus quotidiens de l'entreprise. Elle s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire « REACH – Management des substances » chargée de piloter les processus et systèmes d'information idoines, permettant à l'entreprise de remplir les obligations d'information et de transparence exigées par le règlement REACH. Cette équipe, appuyée par un réseau d'une cinquantaine de correspondants à travers l'Europe et confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance, définit et pilote les actions de mise en conformité de la centaine d'entités concernées en Europe, anticipe les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et imagine les moyens de transformer une contrainte réglementaire en opportunité économique et concurrentielle.

Renault substitue depuis les années 1960, dans une démarche préventive et anticipative, les substances identifiées comme toxiques contenues dans les produits chimiques utilisés en usine, et depuis le début des années 2000 celles contenues dans les matériaux. Renault a établi deux listes de substances prioritaires à la substitution, respectivement pour les produits chimiques et les matériaux, qui comprennent notamment des substances CMR (cancérigène, mutagène, toxique pour la reproduction ou reprotoxique), les substances très préoccupantes soumises à une autorisation préalable (annexe XIV du règlement REACH), ainsi que des substances dont l'usage n'est pas restreint, mais dont Renault souhaite anticiper la suppression et ce à l'échelle mondiale.

Ces deux listes sont respectivement décrites dans deux standards distincts : la norme « Substances » 00-10-050 du Groupe Renault pour les produits chimiques à usage industriels et la norme RNES 0027 commune à l'alliance Renault-Nissan pour les pièces automobiles. Ces standards prohibent l'utilisation des substances dangereuses et préoccupantes, listent les substances dont la substitution est prioritaire, et imposent aux fournisseurs de déclarer les substances constitutives de leurs pièces et préparations. Lors des appels d'offres, Renault demande explicitement à ses fournisseurs de se conformer à ces normes. Leur application est contrôlée par chacun des trois pôles compétents.

Renault applique une politique de transparence conforme à la réglementation envers ses clients professionnels et particuliers.

Au-delà des substances usuelles et risques avérés, Renault est attentif aux potentiels impacts sanitaires des matériaux innovants, tels par exemple les nanomatériaux. À ce titre Renault a rejoint en 2015 l'alliance NanoRESP, qui propose une réflexion ouverte, non polémique mais critique sur les nanotechnologies et les nanomatériaux. Cette démarche collaborative impliquant des producteurs, distributeurs, utilisateurs et consommateurs de « nanoproduits », permet de questionner leurs usages, bénéfices et risques au regard des alternatives existantes.

2.8 SOUTENIR NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION

2.8.1 Renault, acteur de la croissance économique et du développement des territoires

Acteur majeur du développement économique, l'entreprise joue un rôle dans le développement social des territoires sur lesquels elle est présente.

Il s'agit pour le Groupe Renault d'identifier les besoins et les attentes des parties prenantes qui l'entourent (2.1.6), d'y répondre autant que possible à travers son cœur de métier et la mise en place de solutions innovantes.

2.8.1.1 Acteur par son activité cœur de métier

À quelques rares exceptions près, il est impossible d'isoler la contribution de l'entreprise dans un tissu socioéconomique complexe et interdépendant. En dehors des emplois directs générés et les taxes payées par l'entreprise, les autres contributions et bénéfices directs et indirects sont mutualisés entre l'ensemble des acteurs d'une filière.

Selon les chiffres publiés en 2017 par l'ACEA, Association des constructeurs européens d'automobiles, l'industrie automobile dans l'UE28 comptait 12,6 millions d'emplois en 2015, dont 2,5 millions directs. Ces chiffres sont confirmés par l'OICA (*International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*) à l'échelle mondiale. Les emplois directs concernent la construction automobile, les équipements et accessoires et les carrossiers. Les emplois indirects concernent les autres domaines de fabrication, la vente de véhicules, pièces et accessoires, la maintenance, les carburants, la location, le transport et la construction et entretien de routes et ouvrages associés.

L'ACEA indique également que, pour les 14 pays européens dont les données fiscales sont disponibles, l'automobile a généré des revenus fiscaux annuels pour les gouvernements d'un total de 396 milliards d'euros (2012, 2014 ou 2015 selon les pays). Il s'agit de TVA sur les véhicules, pièces et accessoires, et des taxes sur les carburants et lubrifiants, les immatriculations, les assurances, les permis de conduire, les vignettes, les péages...

2.8.1.2 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.

  Depuis sa mise en marche en avril 2011, l'IFMIA-TM a formé plus de 13 900 personnes, totalisant plus 1 800 000 heures de formation.

  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. 2.2.2.1) 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.

Les fondations du Groupe Renault

Certaines filiales du Groupe hébergent désormais leurs activités RSE au sein d'une fondation ou structure assimilée. Ce faisant, elles renforcent la gouvernance et la stratégie de la RSE, mais témoignent aussi en interne comme en externe de l'importance accordée aux sujets identifiés. Financées localement, elles sont présidées par le Directeur général de Renault dans le pays, voire le Président-Directeur général pour la Fondation d'entreprise en France. Depuis 2009, la fonction globale RSE est représentée dans la gouvernance de chaque nouvelle Fondation.

L'objet des Fondations, tel qu'identifié dans les statuts, couvre tout ou partie des axes prioritaires RSE du Groupe. Les actions menées au nom des Fondations ciblent en priorité des publics externes à l'entreprise, avec un rayonnement allant du local à l'international, selon les pays et les programmes déployés. Les Rapports d'activité sont disponibles directement sur leurs sites Internet.

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	145 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	300 k€
Colombie	Fundación Renault Colombia	2014	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière	National	111 k€
Espagne	Fundación Renault España	1963	Éducation Activités sportives	National – pour les enfants des collaborateurs	300 k€
	Fundación Renault para la Movilidad Sostenible www.fundacionrenaultmovilidadsostenible.com/	2012	Mobilité durable	National	150 k€
France	Fondation d'Entreprise Renault www.fondation.renault.com/	2001	Éducation	International	2,8 M€

2.8.1.3 Acteur par son activité philanthropique

Il reste une place importante pour la philanthropie altruiste – le don sans contrepartie attendue – à travers les actions de mécénat que Renault déploie pour soutenir des initiatives locales ou internationales.

Menées avec des partenaires locaux, au plus près du terrain, ces actions contribuent également à l'ancrage local des entités du Groupe.

Renault s.a.s.

Renault est régulièrement sollicité par des ONG, associations, bénévoles et salariés afin d'apporter son soutien à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen sur les thématiques en lien avec la politique RSE du Groupe. Depuis 2010 une procédure standardisée avait été mise en place afin de recueillir et d'étudier ces sollicitations (France et international).

Mi-2017, Renault a fait évoluer sa politique de mécénat pour être au plus près de la nouvelle stratégie RSE du Groupe. Il en résulte désormais que l'affectation des dons se fera dans le cadre de deux grandes thématiques, Inclusion et Mobilité durable (détaillées en 2.1). Même si le mécénat passe officiellement sous la gouvernance du Conseil d'administration de la Fondation (2.5), pour le vote des projets, des comités thématiques ont été constitués.

Renault a donc commencé à mettre en place sa nouvelle politique mécénat dès le second semestre 2017. Avec pour principe un soutien plus pérenne, elle a concentré l'attribution des dons sur la thématique de la lutte contre le décrochage scolaire, auprès de trois associations qui seront accompagnées pour une durée de trois ans.

En 2017, Renault a ainsi attribué des dons à hauteur de 283 000 euros, en hausse de 45 % par rapport à 2016 (le détail des projets figure ci-après en 2.9.4.3).

D'autres demandes pertinentes localement peuvent être traitées en direct par les filiales.

Renault Retail Group

RRG a créé depuis 2003 un Fonds d'aide sociale et humanitaire (FASH), issu d'un accord collectif signé avec les organisations syndicales représentatives au sein de RRG, et dont la vocation est d'accorder des aides financières aux salariés de RRG d'une part, ou à des ONG 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.** Pour la seule année 2017, près de 140 000 euros ont été distribués.

À titre d'exemple, depuis plus de 10 ans, RRG s'est engagé durablement dans le parrainage d'enfants pour développer leur accès à une éducation de qualité, suivie et continue.

Œuvrer pour le développement de populations à Madagascar, dans le respect de leur environnement, telle est une autre mission du FASH qui a contribué depuis de nombreuses années au projet « *1 € = 1 arbre planté* ». L'ONG en charge du projet travaille avec des acteurs locaux sur des projets de reforestation qui placent l'homme au cœur de leurs missions.

Tenus régulièrement informés des actions menées et des sommes engagées, les collaborateurs de RRG ont pleinement adhéré à ce Fonds d'aide sociale et humanitaire.

2.8.2 Chiffrage des éléments sociétaux

Pour assurer un déploiement cohérent et adapté de ses thématiques, la Direction RSE coordonne au niveau global et s'appuie sur un réseau de représentants dans les principales directions et les Régions géographiques du Groupe, ainsi que sur un réseau transversal de correspondants RSE dans la plupart des pays d'implantation.

Afin de maximiser la contribution des actions sociétales aux enjeux du Groupe, tels que définis dans la stratégie RSE, Renault vise un objectif de 80 % des dépenses sociétales sur les cinq axes identifiés (diversité, éducation, entrepreneuriat social, environnement et sécurité routière). Les 20 % restants doivent servir à accompagner des besoins dans d'autres domaines identifiés localement.

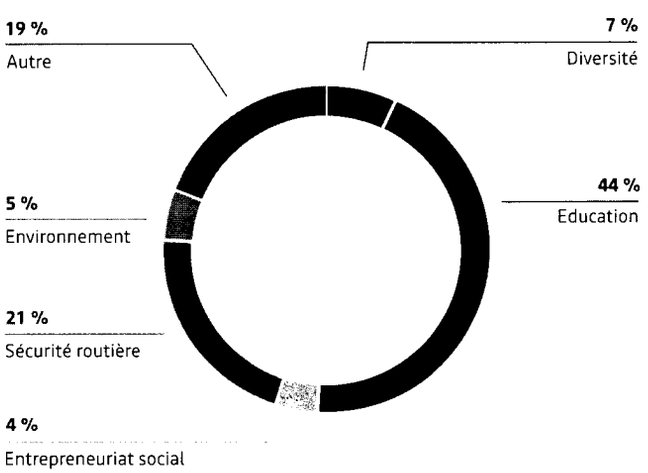
L'ensemble des informations sur ces actions fait l'objet d'une remontée annuelle à la DRSE pour un *reporting* centralisé. Le détail méthodologique figure en 2.9.3.1 ainsi que les précisions sur le périmètre de *reporting*.

Ci-dessous quelques chiffres clés de l'année 2017 :

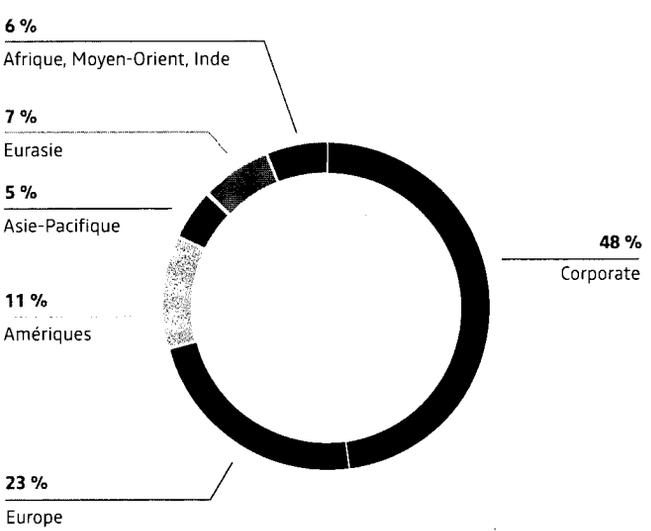
- plus de 400 actions sont identifiées dans 30 pays, couvrant les cinq Régions géographiques de Renault ;
- 80 % du montant du soutien se positionnent sur les axes principaux de la responsabilité sociétale du Groupe.

● RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIÉTALE

PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE



PAR RÉGION



La politique environnementale de Renault, intégrée comme axe de la RSE depuis 2014, est traduite au cœur de sa stratégie industrielle, de ses produits et de ses services (cf. 2.6). Les actions identifiées ici correspondent à des campagnes de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à des initiatives locales menées autour des sites.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

En euros

		Région					
Thématique	**Nb actions**	***Corporate***	**Europe**	**Amériques**	**Asie-Pacifique**	**Eurasie**	**Afrique, Moyen-Orient, Inde**	**Total**
Total	409	5 137 830	2 464 394	1 197 487	533 294	824 942	615 313	**10 773 259**
Diversité	92	399 400	238 393	60 427	0	39 718	4 000	**741 938**
Éducation	80	3 175 100	268 262	258 871	363 360	515 554	152 300	**4 733 447**
Entrepreneuriat social	10	141 760	34 400	234 598	0	0	0	**410 758**
Sécurité routière	60	1 172 680	227 445	452 443	133 057	11 010	247 600	**2 244 235**
Environnement	41	219 890	132 142	109 127	18 597	24 190	23 000	**526 946**
Autre	126	29 000	1 563 752	82 020	18 280	234 470	188 413	**2 115 935**

2.9 ANNEXES

2.9.1 Annexes matérialité

2.9.1.1 Objectif et gouvernance

Le Groupe Renault a conduit fin 2015, avec un cabinet spécialisé, une analyse de matérialité pour identifier et prioriser les enjeux de responsabilité sociétale de l'entreprise susceptibles d'impacter sa capacité à générer de la valeur à court et moyen terme. La matrice générée présente les enjeux vus par la Direction générale et les principales fonctions concernées par rapport à leur impact positif ou négatif sur la création de valeur pour l'entreprise et le niveau d'importance accordée par l'ensemble de ses parties prenantes.

À chaque étape, les livrables ont été validés par un comité de pilotage interfonctionnel (RSE, Environnement, Stratégie, Ressources Humaines, Affaires Publiques, Juridique, Finance, Audit et management des risques, Éthique).

2.9.1.2 Approche méthodologique

Une liste *a priori* d'enjeux a été établie sur la base des référentiels internationaux tels que la *Global Reporting Initiative* (GRI) et le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), un benchmark sectoriel (constructeurs et équipementiers) ainsi qu'à partir d'enquêtes et d'études prospectives publiées. Cette liste a ensuite été rapprochée de la culture *corporate* de Renault pour mieux refléter l'organisation et le vocabulaire couramment employé.

À partir d'une revue extensive de la littérature, les 30 enjeux identifiés ont été prépositionnés dans une matrice en neuf cases. Un dossier d'argumentaire accompagnait chacun des enjeux pour justifier de ce prépositionnement. Cette version initiale a ensuite été challengée et revue à travers une série d'entretiens avec les membres du Comité exécutif du Groupe, des directeurs des grandes fonctions concernées, puis par des échanges approfondis avec des représentants des principales parties prenantes : représentant du personnel, association de consommateurs, une ONG, la presse automobile, un analyste en développement durable (DD), une coalition internationale d'entreprises spécialisée en DD, un fournisseur et un cabinet de conseil spécialiste du DD au bénéfice des générations futures.

La matrice a été ajustée pour intégrer le retour de ces nombreux entretiens, puis soumise au comité de pilotage, au Comité de risque et conformité interne et enfin aux membres du Comité exécutif pour validation.

Le tableau ci-dessous détaille le contenu de chacun des enjeux identifiés :

Enjeux RSE	Descriptif	Référence
EGR01. Éthique des affaires et conformité	Prévention de la corruption et des pratiques déloyales Conformité et anticipation réglementaire	2.1.8 3.3.3.3
EGR02. Cybersécurité et confidentialité des données	Protection de la vie privée et des données personnelles Sécurité de l'information	2.3.5
EGR03. Dialogue parties prenantes	Engagement responsable avec les parties prenantes (autorités publiques, ONG, investisseurs...) Lobbying responsable	2.1.6
EGR04. Gouvernance de l'entreprise	Respect des principes de gouvernance et de transparence Gestion des risques	2.1.4 3.1.4
EGR05. Relations fournisseurs et réseau	Relations responsables avec les fournisseurs, les sous-traitants et le réseau de distribution Management responsable de la chaîne d'approvisionnement, audits RSE des fournisseurs	2.1.8 2.3.2
EGR06. Communauté et développement local	Éducation, implication sociétale, création d'emploi, paiement des taxes, et développement de compétences, investissement/développement économique	2.8
INC01. Accessibilité économique des produits et services	Gamme de véhicules, pièces et services « pour tous » Entrepreneuriat social (Mobiliz)	2.2.2
INC02. Santé, sécurité et environnement de travail	Santé et bien-être (management et performance), environnement et espaces de travail, équilibre vie professionnelle/vie privée (télétravail, services aux collaborateurs, outils collaboratifs...)	2.4.3.1
INC03. Management responsable	Soutenir l'engagement des salariés	2.4.3
INC04. Accessibilité physique des produits et services	Prise en compte des populations à mobilité réduite et/ou vieillissantes dans le produit et services Équipement/transformations pour personnes à mobilité réduite	2.2.3
INC05. Diversité et égalité des chances	Promotion de la diversité et de l'égalité des chances Relations écoles, politique jeunes	2.4.2.1
INC06. Droits de l'homme	Respect et promotion des droits de l'homme sur l'ensemble de la chaîne de valeur (*Global Compact*, Déclaration OIT, Accord-cadre monde IndustriAll)	2.4.4
INC07. Gestion des compétences	Gestion dynamique des compétences : GPEC, formation, expertise, évaluation et développement Attractivité et rétention des talents	2.4.1.4
INC08. Rémunération et avantages sociaux	Rémunération, avantages, système d'incitation	2.4.3.2
INC09. Mécénat	Dons de toute nature, mécénat de compétence, partenariats	2.8.1.3
MOD01. Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet)	Réduction des émissions de CO_2 des moteurs thermiques (allégement, aérodynamique, *downsizing*, gestion des pertes thermiques et frottement) Réduction des émissions de CO_2 liées aux procédés de fabrication et à la logistique Réduction de l'empreinte carbone des pièces et matériaux achetés (chaîne de fournisseurs) Commercialisation à grande échelle de véhicules électriques et électrification des véhicules thermiques Éco-conduite (équipement et formation)	2.6.3.1
MOD02. Impact des véhicules sur la qualité de l'air	Réductions des émissions de polluants des véhicules thermiques : NO_x, SOx, particules Commercialisation à grande échelle de véhicules électriques	2.6.3.4
MOD03. Sécurité automobile	Aides à la conduite, équipements de sécurité primaire, secondaire et tertiaire	2.7.1
MOD04. Gestion des ressources et économie circulaire	Diminution de l'utilisation de matières premières : conception de véhicules économes en matière, recyclables et valorisables, filières pour véhicules hors d'usage (collecte, réemploi, rénovation d'organes mécaniques, recyclage), intégration de matériaux recyclés Seconde vie et recyclage des batteries des véhicules électriques Maîtrise de l'exposition au risque matière (rareté, minerais de conflit)	2.6.3.2
MOD05. Véhicules connectés et/ou autonomes	Innovation produit et service pour les véhicules connectés et/ou autonomes	2.2.1
MOD06. Sécurité des usagers de la route	Formation et sensibilisation Développement de compétences	2.7.1
MOD07. Gestion de l'énergie (sites industriels et logistique)	Gestion de l'énergie dans les procédés de fabrication : maîtrise de la consommation, optimisation des procédés, rendement énergétique, énergies renouvelables Gestion de l'énergie dans la logistique : localisation, réduction du nombre de camions/conteneurs, modes de transports alternatifs, formation des chauffeurs	2.6.3.1
MOD08. Santé des usagers	Gestion des substances chimiques (REACH, SVHC, etc.) et anticipation des évolutions réglementaires Qualité de l'air dans l'habitacle des véhicules	2.7.2 2.6.3.4
MOD09. Villes durables (dont transport urbain et congestion) et Smart Mobility	Transport et développement urbain (global et local), *Smart cities*, multimodalité/report modal, logistique urbain Mobilité partagée (mobilité collaborative, autopartage, co-voiturage...)	2.2.1
MOD10. Sécurité des sites industriels	Prévention et management des risques industriels (incendie, explosion), des risques naturels (phénomènes climatiques extrêmes, tremblements de terre, etc.) et dommages environnementaux associés (pollutions accidentelles)	1.6.1.3 2.4.3.1 2.6.3
MOD11. Gestion des déchets	Gestion des déchets industriels (dangereux et non dangereux) : réduire, réutiliser, recycler, valoriser, éliminer	2.6.3.2
MOD12. Impact des sites industriels sur la qualité de l'air	Réduction des émissions de polluants atmosphériques des sites industriels : COV, SO_2, NO_x	2.6.3.4
MOD13. Gestion de l'eau	Gestion de la consommation et qualité de l'eau dans les procédés de fabrication : réduire, réutiliser, recycler, minimiser l'impact des rejets, maîtriser les risques de pollution Gestion responsable de l'approvisionnement en eau	2.6.3.3
MOD14. Biodiversité	Protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes	2.6.3.7
MOD15. Bruit des véhicules	Gestion des émissions sonores des véhicules	2.6.3.6

2.9.2 Annexes sociales

PLAN D'ÉPARGNE GROUPE ET PERCO

Composition		Nombre d'adhérents au 31/12/17	Actif (en millions d'euros)	Perf. 2017 (en %)
FCPE ACTIONS RENAULT (PEG)				
Fonds Actions Renault [1] [3]	Près de 100 % actions Renault	27 990	398,2	-0,98
Fonds Renault Shares [2]	Près de 100 % actions Renault	6 251	84.1	-0,99
FCPE DIVERSIFIÉS (PEG + PERCO)				
Multipar Actions Soc Resp	100 % actions zone euro	7 722	61.4	8,70
CMC CIC Perspective conviction monde	0 à 40 % monétaire ou obligataire 60 à 100 % actions	3462	11,2	9,95
jCMC CIC Perspective certitude	0 à 100 % monétaire ou obligataire 0 à 100 % actions OCDE	3317	9.2	2,62
Multipar Equilibre Soc Resp	50 % actions 50 % obligations	13 790	185,5	4,05
Renault Mobiliz Solidaire [3]	30 % actions diversifiées 30 % obligataires 30 % monétaires 10 % solidaires	4 373	14,1	6,56
Multipar Solidaire Oblig Soc Resp	90/95 % monétaire et obligations 5/10 % titres solidaires	11 362	86.4	-0,21
Multipar Monétaire Soc. Responsable	100 % monétaires	15 489	66,5	-0,36
BNP PARIBAS RETRAITE RESPONSABLE (PERCO) [3] [4]				
BNP PARIBAS RETRAITE RESPONSABLE 5	Diversifié	654	5,2	1,02
2021	Diversifié	754	7,4	1,32
2024	Diversifié	620	5,0	2,15
2027	Diversifié	449	3,4	4,55
2030	Diversifié	433	2,8	6,48
2033	Diversifié	365	1,8	7,83
2036	Diversifié	297	1.4	9,33
RETRAITE RESPONSABLE HORIZON	Actions internationales	644	1,9	10,70

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.
(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.
(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.

2.9.3 Annexes environnementales

2.9.3.1 Commentaires méthodologiques sur une sélection d'indicateurs environnementaux relatifs aux produits

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.

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. 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.

L'empreinte carbone Renault ne comporte pas de dimension prospective. La valeur retenue pour l'intensité carbone des carburants et des procédés industriels est celle de l'année de commercialisation du véhicule et ne varie pas sur la durée de vie estimée du véhicule (10 ans, 150 000 km).

Le tableau suivant précise le périmètre d'émissions couvert par l'indicateur empreinte carbone de Renault ainsi que l'origine des données utilisées et le niveau de vérification externe appliqué. Pour faciliter la compréhension, les catégories de l'empreinte carbone Renault sont rapprochées des catégories du Greenhouse Gas Protocol.

Catégories GHG protocol	Catégorie de l'empreinte carbone Renault	Périmètre couvert	Source des données
SCOPE 1		**ÉMISSIONS DIRECTES**	
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques du périmètre environnemental consolidé (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions directes liées à la combustion de combustibles, au remplissage des installations de climatisation des locaux et procédés, au remplissage des climatiseurs des véhicules produits, aux essais moteurs, boîtes de vitesse et véhicules, et aux véhicules d'entreprise	Primaire : *reporting* annuel des sites - via R2E
SCOPE 2		**ÉMISSIONS INDIRECTES**	
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques du périmètre environnemental consolidé (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions indirectes liées à l'énergie électrique et thermique achetées	Primaire : *reporting* annuel des sites - via R2E
SCOPE 3		**AUTRES ÉMISSIONS INDUITES**	
Biens et services achetés	Matières	Monde Émissions « *cradle to gate* » (« du berceau à la porte ») 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

2.9.3.2 Commentaires méthodologiques sur le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2017 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du Protocole de *reporting* environnement établissements Renault 2017. La présente note explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande auprès du service Énergie et hygiène, sécurité, environnement de Renault.

Périmètre

Le « périmètre » des données reportées couvre les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) appartenant au périmètre de consolidation financière du Groupe Renault.

Sont cependant exclus du périmètre de reporting environnemental les sites et filiales industriels suivants :

- AVTOVAZ (Russie) dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 et dont le reporting environnemental est en cours de construction ;
- PVI (entreprise spécialisée dans la conversion de véhicules industriels) dont Renault a pris le contrôle en février 2017 mais qui n'est pas à ce jour intégrée dans le système industriel) ;
- ACI Iran qui produit des composants destinés à la production de véhicules par les partenaires Iraniens de Renault (IRAN KHODRO ET PARS KHODRO) ;
- le site Renault Sport de Viry-Châtillon qui produit des moteurs exclusivement destinés aux véhicules de compétition (Formule 1).

Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en annotations du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2017 ». Tous les impacts liés à la restauration du personnel sont inclus dans les données des sites Renault.

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N sont présentées à titre d'information et ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N+1.

Les données de Gaïa sont intégrées dans les données des sites où Gaïa exerce une activité, sauf pour les sites de Choisy-le-Roi et Flins (France) où les déchets de Gaïa sont comptabilisés à part.

L'activité de production d'eau potable, la décharge des déchets Davidesti du site de Pitesti (Dacia) sont exclues du périmètre de *reporting*. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

Procédures de contrôle et de consolidation des données

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents spécialistes de la Direction de l'ingénierie de production Groupe (département Performance et prévention des risques, énergie et environnement). Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des événements survenus sur les sites au cours de l'année.

Les données environnementales présentées dans le Document de référence font également l'objet d'une vérification externe par l'organisme tiers indépendant KPMG. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

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 (Titu, Giheung, Guyancourt, Flins) sont également incluses.

Rejets liquides

Les données de rejets dans l'eau sont fondées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans nos installations 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), Novo Mesto (Slovénie), Santa Isabel de Cordoba (Argentine) et Casablanca (Maroc) pour lesquels des contrôles volontaires sont pris en compte compte tenu de la contribution importante de ces rejets aux impacts du Groupe.

Pour les sites qui ne font pas l'objet d'une obligation réglementaire de mesure de flux de polluants, ni de contrôles volontaires consolidés au niveau du Groupe, la valeur reportée est notée « nc ». Les rejets d'eaux usées domestiques pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne 38 % des sites de fabrication (dont un fait l'objet d'une déclaration partielle) et 71 % des sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Moscou, Santa Isabel de Cordoba et Batilly (SOVAB), soumis à des exigences réglementaires spécifiques, font l'objet d'une méthodologie de calcul des flux spécifique.

Rejets atmosphériques

Les rejets atmosphériques de COV (composés organiques volatils) comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les boucliers ainsi que sur les pièces et accessoires n'est pas prise en compte.

L'indicateur présenté correspond aux tonnes de COV émis et au ratio des émissions de COV par m^2 de surface de véhicule peinte. Le ratio consolidé pour le Groupe correspond au total des émissions de COV générées par les sites de carrosserie-montage divisé par le total des surfaces peintes.

Les rejets atmosphériques de SO_2 et NO_x comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO_2 et sont difficilement estimables pour les NO_x (méthodologie d'évaluation non fiable).

Les rejets de gaz à effet de serre (GES) comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent CO_2.

Les émissions directes de GES sont issues d'un inventaire des sources de GES réalisé en 2004 et mis à jour en 2011. Suite à cet inventaire, le Protocole de *reporting* de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du Groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) et du protocole français développé par Entreprises pour l'environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site y compris celles transformées par le site pour des tiers ;
- le remplissage en fluides frigorigène des climatiseurs des véhicules produits par l'usine. Seul le remplissage en HFC 134a est pris en compte, le nouveau fluide frigorigène HFO1234yf n'étant pas considéré comme un fluide frigorigène selon la réglementation française (art. R.543-75 du Code de l'environnement) ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses, véhicules sur piste d'endurance et bancs à rouleaux ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (*pool* taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention, etc, hors consommation de fuel domestique des véhicules et engins utilisés sur les sites industriels (dont les consommations estimées ne sont toutefois pas significatives par rapport aux consommations énergétiques du Groupe) ;
- les fuites de fluides frigorigènes issus des installations fixes de climatisation des locaux et procédés ayant une charge nominale supérieure à 5 teq CO_2 (sites en Union européenne uniquement).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du Groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de *reporting*, les émissions correspondantes ayant été estimées non significatives (moins de 1 % des émissions directes totales de GES) :

- climatisation des locaux du site et procédés des sites hors Union européenne ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules en sortie de chaîne de montage (essais sur bancs à rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de *reporting* :

- émissions liées au transport sur site non listées ci-dessus parmi les émissions comptabilisées (notamment livraison par transporteurs externes au Groupe Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules ;
- émissions liées aux installations de type « disjoncteur SF_6 ».

Les rejets indirects de gaz à effet de serre (GES) sont liés à l'électricité, à la vapeur et à l'eau chaude achetées. Les facteurs d'émissions retenus pour le *reporting* 2017 sont :

- pour l'électricité, celles publiées par l'AIE (Agence internationale de l'énergie) dans sa publication CO_2 *Emissions from Fuel Combustion* 2017 ;
- 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 en cohérence, d'une part, 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, et d'autre part, avec le Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA – mise à jour de mai 2017.

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de gaz naturel sous brûleur Bas NO_x est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs Bas NO_x. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.

Déchets

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD), les déchets non dangereux (DnD) et les déchets de chantier.

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en deux sous-catégories :

- les déchets métalliques issus du process de production (chutes de tôles, copeaux d'usinage, etc.) ;
- les déchets non métalliques (déchets banals en mélange par exemple).

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de reporting que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise qui réalise les travaux.

Consommation d'énergie

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, GPL (hors véhicules), biomasse, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI (Pouvoir calorifique inférieur). En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les chariots ni le carburant consommé par le site (essais moteurs ou boîtes de vitesse, véhicules d'entreprise).

L'énergie (primaire ou transformée) approvisionnant des tiers n'est pas prise en compte. La finalité des indicateurs de consommation d'énergie est de refléter la performance énergétique des procédés de fabrication de Renault.

Les PCI sont en cohérence avec le rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA (mise à jour de mai 2017) 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 1990-2009). 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.

2.9.3.3 Indicateurs environnementaux des sites 2017 (1)

			Rejets liquides				Rejets atmosphériques							Déchets, hors chantiers (14)						Énergie
Nom du site	Production de véhicules	Approv. ext. en eau en milliers de m³	Station de traitement	MES en tonnes/an	DCO en tonnes/an	METOX en tonnes/an	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)	130 606	284,6	PB	1,5	9,7	0,2	35 542	32 343	3 199	38,8	827	0,29	30,20	3 325	2 679	646	2 038	nc	75,0 %	218 864
Casablanca (SOMACA) (13)	75 808	160,0	PU-	249,5	336,5	3,8	25 272	7 618	17 654	68,5	495	0,26	6,98	5 847	5 585	261	520	nc	83,9 %	57 462
Cordoba Santa Isabel (11)	54 420	195,5	PU	2,3	11,1	0,1	29 230	13 557	15 673	61,6	320	0,10	11,14	14 587	8 048	6 538	677	nc	86,7 %	92 346
Dieppe	4 502	8,8	U	nc	nc	nc	3 837	3 496	341	43,4	19	0,03	2,27	528	528	-	667	nc	66,5 %	23 237
Douai (6, 15)	156 955	606,7	PB	6,7	24,4	0,4	43 174	37 932	5 242	30,2	542	0,35	36,67	50 430	5 746	44 684	2 343	nc	92,0 %	282 487
Flins (7, 15)	186 881	974,5	PB	11,8	41,4	1,0	57 481	52 086	5 394	36,2	617	0,45	34,75	51 872	7 035	44 837	1 812	nc	94,2 %	306 704
Maubeuge (15)	164 240	269,7	PB	0,7	3,0	0,1	29 809	26 554	3 255	32,4	576	0,22	24,26	37 635	2 430	35 206	1 749	nc	96,1 %	190 708
Envigado (Sofasa)	73 899	152,3	PU	3,6	54,2	0,2	9 967	6 408	3 559	59,0	431	0,03	2,94	9 736	9 275	461	300	nc	93,6 %	36 541
Moscou (Avtoframos)	99 170	347,8	PU	12,4	59,6	0,1	49 789	21 215	28 574	66,2	690	0,76	31,29	8 353	7 747	606	1 357	nc	64,8 %	197 931
Novo Mesto (15)	189 554	247,9	PU	1,5	62,5	0,0	42 956	21 814	21 142	30,0	470	0,23	20,62	39 267	3 262	36 005	1 646	nc	93,0 %	180 014
Palencia (8, 15)	293 370	547,7	PB	1,6	23,8	0,3	61 559	34 747	26 812	26,7	849	0,34	35,42	45 132	5 852	39 280	2 121	nc	98,4 %	254 633
Sandouville (10, 16)	135 347	372,0	PB	2,2	11,6	0,1	41 439	36 477	4 962	38,8	765	0,32	33,53	35 814	3 398	32 416	3 468	nc	90,4 %	278 136
Valladolid Carrosserie (15)		160,1	PU	0,7	6,6	0,1	27 334	12 952	14 382	nc	nc	0,11	12,66	73 763	1 474	72 289	747	nc	99,9 %	107 686
Valladolid Montage (15)	252 398	480,4	PU	2,9	31,5	0,3	63 829	36 871	26 958	28,7	709	0,32	37,99	6 083	5 479	605	2 321	nc	95,5 %	263 095
Tanger	300 191	335,1	PU	nc	nc	nc	4 460	4 460	0	25,0	782	0,14	3,83	78 918	14 440	64 478	2 644	nc	93,6 %	236 554
USINES DE MÉCANIQUE																				
ACI Villeurbanne		20,4	U	nc	nc	nc	2 449	1 974	474	nc	nc	0,02	2,02	2 623	178	2 445	50	nc	98,1 %	19 586
Cacia		89,6	PB	14,5	35,0	0,4	24 052	2 056	21 996	nc	nc	0,01	0,77	8 324	872	7 452	1 125	nc	89,9 %	70 289
Choisy-le-Roi (5)		12,3	PU	4,3	9,1	0,0	1 266	1 132	134	nc	nc	0,01	1,12	2 181	342	1 839	124	nc	91,7 %	8 064
Cléon (15)		1 311,2	PU	7,6	227,1	0,4	33 314	19 567	13 747	nc	nc	0,14	16,48	37 757	4 983	32 774	8 359	1 799	82,6 %	375 242
Le Mans (15)		3 032,6	P	54,0	76,8	0,1	28 309	19 753	8 557	nc	nc	0,18	12,65	25 204	2 391	22 813	1 453	19 637	95,2 %	267 367
Los Andes		26,3	U	nc	nc	nc	9 374	1 745	7 629	nc	nc	0,03	1,59	3 073	713	2 360	959	nc	70,5 %	24 910
Ruitz (STA)		26,8	U	2,4	3,5	0,0	5 118	3 703	1 415	nc	nc	0,03	3,60	2 800	333	2 468	666	nc	80,2 %	47 207
Séville		123,9	PU	0,8	36,6	0,0	30 172	6 117	24 055	nc	nc	0,05	5,34	10 101	632	9 469	1 942	nc	83,3 %	106 852
Valladolid Motores (15)		215,6	PU	0,9	10,2	0,1	63 244	12 684	50 561	nc	nc	0,08	9,09	27 840	3 764	24 076	5 080	nc	90,2 %	214 676
USINES MIXTES																				
Bursa (3)	365 002	595,9	PBU	40,7	90,7	1,5	106 209	35 682	70 527	33,6	1 167	0,31	31,51	72 676	11 800	60 876	2 901	nc	94,9 %	325 103
Busan (RSM) (4, 16)	264 060	534,5	PBU	0,3	9,3	0,9	112 346	44 750	67 596	21,8	605	0,28	29,05	38 645	8 709	29 935	2 249	943	94,2 %	292 882
Curitiba Complexe Ayrton Senna	261 915	457,8	PU	1,9	320,9	0,4	44 516	25 288	19 228	42,7	1 123	0,18	20,69	58 776	15 111	43 665	3 685	nc	94,6 %	218 552
Dacia Automobile (9, 15)	313 583	1 248,5	PU	105,4	455,8	0,3	178 439	76 252	102 186	36,9	1 349	0,6	51,81	162 526	12 297	150 229	6 306	911	95,9 %	622 073
FONDERIES																				
Cordoba Fonderie Aluminium		12,2	U	nc	nc	nc	5 827	3 475	2 352	nc	nc	0,03	3,55	74	12	62	3 606	198	1,7 %	22 549
Fonderie de Bretagne		113,4	PU	0,6	0,8	0,0	7 682	4 063	3 619	nc	nc	0,03	3,69	1 918	906	1 012	275	11 942	56,2 %	96 313
Tandil		25,0	U	nc	nc	nc	7 774	1 651	6 123	nc	nc	0,01	1,62	349	71	278	176	2 549	58,2 %	23 444
TOTAL	**3 321 901**	**12 989**		**530,8**	**1 951,8**	**10,7**	**1 185 769**	**608 423**	**577 346**	**34,9**	**12 335,7**	**5,9**	**519,1**	**916 158**	**146 093**	**770 065**	**63 364**	**37 979**	**92,9 %**	**5 461 508**

			Rejets liquides				Rejets atmosphériques							Déchets, hors chantiers[14]						Énergie
Nom du site	Production de véhicules	Approv. ext. en eau en milliers de m³	Station de traitement	MES en tonnes/an	DCO en tonnes/an	METOX en tonnes/an	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		27,7	U	nc	nc	nc	6 532	5 848	684	nc	nc	0,02	1,13	2 493	313	2 180	123	nc	97,4 %	26 527
Boulogne (Siège et autres entités)		43,4	U	nc	nc	nc	5 235	4 416	818	nc	nc	0,02	2,69	554	530	24	17	nc	35,5 %	30 150
Cergy-Pontoise		6,5	U	nc	nc	nc	3 609	191	3 418	nc	nc	0,01	0,03	2 520	2 273	247	34	nc	87,7 %	17 742
Dacia centre logistique CKD		9,6	U	nc	nc	nc	3 186	2 360	825	nc	nc	0,01	0,57	2 033	1 959	74	-	nc	96,0 %	9 967
Giheung (RSM)		54,2	B	nc	nc	nc	13 256	3 249	10 007	nc	nc	0,01	0,79	770	338	432	508	nc	48,5 %	26 782
Grand-Couronne		6,4	U	nc	nc	nc	1 618	1 517	101	nc	nc	0,01	0,48	1 000	907	93	9	nc	68,1 %	7 174
Guyancourt		246,0	U	nc	nc	nc	20 762	17 231	3 531	nc	nc	0,11	5,88	2 700	2 093	607	266	nc	71,0 %	134 707
Heudebouville (Renault Tech)		1,8	U	nc	nc	nc	232	196	35	nc	nc	0,00	0,15	127	81	46	31	nc	98,8 %	1 465
Lardy		116,7	U	34,0	43,1	0,0	20 350	17 237	3 112	nc	nc	0,56	5,24	447	322	126	456	nc	65,8 %	114 348
Saint-André-de-l'Eure		10,3	U	1,1	2,2	0,0	1 366	1 246	121	nc	nc	0,02	0,5	3 390	1 904	1 486	18	nc	95,1 %	7 720
Titu		56,9	U	nc	nc	nc	10 399	4 693	5 706	nc	nc	0,02	0,87	640	234	406	59	nc	81,7 %	25 797
Valladolid Services Centraux		53,1	U	0,4	3,6	0,0	8 522	4 908	3 613	nc	nc	0,05	2,35	331	330	1	136	nc	97,5 %	23 095
Villeroy (DLPA)		7,7	U	nc	nc	nc	1 516	1 318	199	nc	nc	0,02	0,59	2 483	2 280	203	40	nc	86,3 %	10 356
Villiers-Saint-Frédéric		9,2	U	nc	nc	nc	2 619	2 127	493	nc	nc	0,01	0,60	389	287	102	35	nc	69,8 %	16 899
TOTAL		**649,4**		**35,6**	**48,9**	**0,1**	**99 200**	**66 537**	**32 664**	**NC**	**NC**	**0,87**	**21,85**	**19 877**	**13 851**	**6 027**	**1 733**	**NC**	**82,6 %**	**452 730**
TOTAL GROUPE 2017[17][V]	**3 321 901**	**13 638**		**566,3**	**2 000,8**	**10,8**	**1 284 969**	**674 960**	**610 009**	**34,9**	**12 336**	**6,8**	**541,0**	**936 035**	**159 944**	**776 092**	**65 097**	**37 979**	**92,7 %**	**5 914 237**
TOTAL GROUPE 2016[12]	**3 131 495**	**12 635**		**400,6**	**1 639**	**14,2**	**1 214 428**	**716 305**	**498 123**	**36,2**	**11 948**	**9,8**	**595,1**	**944 240**	**182 827**	**761 413**	**ND**		**ND**	**5 937 525**
LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF :																				
Dacia Producteur d'eau potable		248,3	U	3,4	0,4	0,00	375	68	307	nc	nc	0,04	0,00	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 336
Dacia Décharge Davidesti		0,1	PB	0,1	0,3	0,00	14	0,00	14	nc	nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	nc	nc	40

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques)

nd : non disponible

Codes Station (moyens de traitement des rejets liquides) : P : physico-chimique, B : biologique, U : urbaine

MES : matières en suspension

DCO : demande chimique en oxygène

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)

GES : gaz à effet de serre (émissions directes et indirectes)

COV : composés organiques volatils

DND : déchets non dangereux

DD : déchets dangereux

(1) Le périmètre de comptabilisation des indicateurs et les choix méthodologiques associés sont détaillés dans les commentaires méthodologiques en 2.9.3.2.

(2) Les rejets liquides de l'usine de Batilly (SOVAB) incluent les rejets liquide 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 Gaia sont exclus.

(6) Les rejets liquides de l'usine de Douai incluent les rejets liquides du parc industriel fournisseur (PIF) et tous les impacts du centre livreur expéditeur (CLE).

(7) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du centre de distribution de pièces de rechange (CDPR). Les impacts environnementaux de la société Gaia 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).

(11) Les rejets liquides de l'usine de Santa Isabel Cordoba incluent les rejets liquides de la Compagnie d'affrètement et de transport (CAT), du centre livreur expéditeur (CLE) et des services de pièces et accessoires (DLPA) et ILN (centre de logistique).

(12) Les impacts totaux de l'année antérieure sont mentionnés à titre indicatif et portent sur le périmètre attesté de l'année concernée.

(13) Les rejets liquides de l'usine de Casablanca (SOMACA) incluent ceux d'un complexe industriel limitrophe au site, qui n'est pas opéré par Renault.

(14) Depuis l'exercice 2013, les déchets reportés excluent les déchets de chantiers, dont les tonnages ne sont pas directement corrélés à l'activité. Du fait de cette modification méthodologique, les données 2013 et ultérieures ne sont pas directement comparables aux données publiées au cours des années précédentes. Pour une comparaison à périmètre de comptabilisation équivalent, se reporter au chapitre 2.6.3.3.

(15) Site soumis au système européen d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS).

(16) Site soumis au système sud-coréen d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (KETS).

(17) Sur le périmètre de reporting environnemental, 20 sites sont soumis à des rubriques ICPE dont 18 sur un régime d'autorisation, 1 sur un régime de déclaration et 1 sur un régime d'enregistrement. Le Groupe est concerné par les rubriques ICPE propres à son activité (emboutissage, traitement de surface, peinture, fonderie, banc d'essai...) et par des rubriques liées aux utilités installées sur site (tour aéroréfrigérée, chaufferie, climatisation...) et au stockage.

(V) Indicateurs vérifiés par l'organisme tiers indépendant KPMG à un niveau d'assurance raisonnable sur l'exercice 2017 (hors COV en g/m2 et déchets de fonderie).

2.9.3.4 Indicateurs environnementaux des produits

CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES PARTICULIERS LES PLUS VENDUS EN EUROPE (28 PAYS) À FIN 2017

		Version la plus vendue					Version la moins émettrice de CO_2 à fin 2017				
Modèle	Carburant	Norme de dépollution	Bruit extérieur (dBA)	Moteur	Consommation NEDC (L/100km)	Émissions de CO_2	Norme de dépollution	Bruit extérieur (dBA)	Moteur	Consommation NEDC (L/100km)	Émissions de CO_2
MARQUE RENAULT											
TWINGO III	E	Euro 6	71,9	Sce 70	5,0	112	Euro 6	71,4	Sce 70 S & S	4,2	95
ZOE	VE	NC	70,2	R240	NC	0	NC	70,2	R240	NC	0
CLIO IV	D	Euro 6	72,3	dCi 75	3,3	85	Euro 6	72,3	dCi 90	3,2	82
	E	Euro 6	72,8	Energy TCe 90	4,7	105	Euro 6	72,8	Energy TCe 90	4,2	94
CAPTUR	D	Euro 6	71,0	dCi 90	3,7	95	Euro 6	71,0	dCi 90	3,7	95
	E	Euro 6	71,5	Energy TCe 90	5,1	113	Euro 6	71,5	Energy TCe 90	5,1	113
MEGANE IV	D	Euro 6	72,0	Energy dCi 90	3,7	95	Euro 6	70,6	Energy dCi 110	3,4	86
	E	Euro 6	69,8	Energy TCe 130	5,3	119	Euro 6	69,8	Energy TCe 130	5,3	119
SCENIC IV	D	Euro 6	72,5	Energy dCi 110	3,9	100	Euro 6	71,1	Energy dCi 110 Hybrid Assist	3,6	94
	E	Euro 6	70,9	Energy TCe 130	5,8	129	Euro 6	70,9	Energy TCe 130	5,8	129
KADJAR	D	Euro 6	72,9	Energy dCi 110	3,8	99	Euro 6	72,9	Energy dCi 110	3,8	99
	E	Euro 6	73,3	Energy TCe 130	5,6	126	Euro 6	69,9	Energy TCe 130	5,5	123
TALISMAN	D	Euro 6	69,2	Energy dCi 130 EDC	4,5	118	Euro 6	70,6	Energy dCi 110	3,6	95
	E	Euro 6	68,0	Energy TCe 150 EDC	5,8	130	Euro 6	67,8	Energy TCe 150 EDC	5,6	127
ESPACE V	D	Euro 6	69,8	Energy dCi 160 EDC	4,6	120	Euro 6	70,3	Energy dCi 130	4,4	116
	E	Euro 6	70,1	Energy TCe 200 EDC	6,2	140	Euro 6	70,1	Energy TCe 200 EDC	6,2	140
KANGOO II	D	Euro 6	72,2	Energy dCi 90	4,3	112	Euro 6	72,2	Energy dCi 90	4,3	112
	E	Euro 6	71,1	Energy TCe 115	6,2	140	Euro 6	71,1	Energy TCe 115	6,2	140
KOLEOS II	D	Euro 6	69,0	Energy dCi 180	5,9	156	Euro 6	68,0	Energy dCi 120	4,6	120
TRAFIC	D	Euro 6	73,9	Energy dCi 125	5,6	145	Euro 6	73,9	Energy dCi 125	5,6	145
MASTER	D	Euro 6	74,9	Energy dCi 145	7,9	207	Euro 6	69,7	Energy dCi 170	6,3	163
MARQUE DACIA											
SANDERO	D	Euro 6	74,7	dCi 90	3,8	98	Euro 6	73,8	dCi 75	3,5	90
	E	Euro 6	74,0	Sce 75	5,1	115	Euro 6	74,0	Tce 90	4,9	109
	GPL	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98
LOGAN	D	Euro 6	73,8	dCi 90	3,5	90	Euro 6	73,8	dCi 90	3,5	90
	E	Euro 6	74,0	Tce 90	4,9	109	Euro 6	74,0	Tce 90	4,9	109
	GPL	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98	Euro 6	74,0	Tce 90	6,2	98
DUSTER	D	Euro 6	75,0	dCi 90	4,4	115	Euro 6	74,5	dCi 90	4,4	115
	E	Euro 6	73,8	Sce 115	6,4	145	Euro 6	73,8	Sce 115	6,4	130
LODGY	D	Euro 6	73,9	dCi 110	4,0	105	Euro 6	73,5	dCi 90	4,0	103
	E	Euro 6	74,0	Sce 100	6,1	139	Euro 6	72,3	Tce 115	5,5	124
DOKKER	D	Euro 6	73,2	dCi 90	4,2	108	Euro 6	73,2	dCi 75	4,0	103
	E	Euro 6	74,0	Sce 100	6,2	140	Euro 6	74,0	Tce 115	5,7	130

E : essence
D : diesel
NC : non concerné
VE : véhicule électrique

2.9.4 Annexes sociétales

2.9.4.1 Commentaires méthodologiques sur les chiffres clés du *reporting* sociétal

A. Identification des actions

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 :

- couvrent les cinq thématiques de la politique RSE : diversité, éducation, environnement, entrepreneuriat social, sécurité routière et « autres » (regroupant l'aide humanitaire, la culture, le sport, la santé...) :
  - l'attribution d'une action à l'une des cinq thématiques se fait au regard de la finalité de cette action. Par exemple, le don d'un moyen de transport pour contribuer à la lutte contre l'abandon scolaire sera classé sous « éducation » ;
- sont segmentées en trois catégories qui correspondent aux recommandations du LBG (*London Benchmarking Group*) : don caritatif, investissement dans la communauté, initiative commerciale :
  (1) les dons **caritatifs** sont une réponse plutôt ponctuelle à des besoins/sollicitations d'organismes caritatifs ou de la communauté. Un don caritatif ne cadre pas avec la stratégie d'investissement communauté (voir ci-dessous) pour cause de domaine ou périmètre géographique,
  (2) l'investissement dans la **communauté** décrit l'implication dans des partenariats locaux pour traiter un nombre limité de sujets sociétaux, choisis par l'entreprise pour protéger ses intérêts à long terme et soutenir sa réputation :
    - la contribution doit toucher au moins un des cinq domaines clés (diversité, éducation, entrepreneuriat social, environnement, sécurité routière) dans une zone géographique stratégique (présence du Groupe). Il ne doit pas y avoir d'intérêt commercial direct, ou
    - la contribution traite d'un autre domaine considéré comme stratégique sur le plan local, sans intérêt commercial direct,
  (3) les **initiatives commerciales** en partenariat avec les organismes caritatifs et/ou la communauté proche visent à répondre à des attentes ou besoins locaux, tout en soutenant la réussite de l'entreprise à travers la promotion de la marque et de sa stratégie ;
- incluent celles issues du mécénat Renault SAS (cf. 2.8.1.3).

Les actions menées au nom du Groupe Renault et conformément à sa politique RSE, par des entités non consolidées, sont récapitulées en 2.9.3.2. Compte tenu de leur pleine intégration dans la stratégie de déploiement RSE et de leur poids relatif dans l'ensemble des actions menées (à ce jour), elles ne sont pas isolées dans les éléments de synthèse.

B. Évaluation de l'investissement associé aux actions sociétales

Sont inclus dans les calculs :

- les actions sociétales (définies en A) menées par les entités du Groupe à travers le monde ;
- les dotations annuelles allouées aux Fondations du Groupe pour leurs activités RSE, reventilées sur les actions spécifiques ;
- la part du budget de la Direction *corporate* RSE affecté aux programmes sur les cinq thématiques.

Le montant de l'investissement associé à chaque action se calcule comme suit :

- pour les articles donnés à partir du stock – leur valeur en stock ;
- pour le matériel décommissionné ou destiné au rebut – la valeur résiduelle (sera égale à zéro dans la plupart des cas) ;
- pour un véhicule neuf donné à partir du stock – son coût de revient ;
- pour le prêt d'un véhicule – application d'un coût mensuel moyen, tous véhicules confondus (calcul ci-dessous), multiplié par le nombre de mois de mise à disposition ;
- pour les heures passées par les salariés du Groupe dans l'organisation et déploiement des activités identifiés :
  - les montants sont déclarés dans le pays d'engagement de la dépense,
  - les montants déclarés ne tiennent pas compte d'éventuels crédits d'impôts liés au mécénat.

Calcul du taux mensuel du prêt d'un véhicule

La durée moyenne de détention d'un véhicule par le garage de la Direction de l'entreprise, entité chargée de la gestion des véhicules de l'entreprise, dont ceux mis à disposition de nos partenaires commerciaux et associatifs, est estimée à 24 mois.

Sur la base d'un véhicule de segment B, Renault CLIO ou équivalente, le prix de revient final pour l'entreprise est estimé par la Direction commerciale France à 7 220 euros pour cette même durée, soit un coût mensuel de 301 euros.

Le coût moyen de la carte grise du véhicule est de 500 euros. Réparti sur 24 mois, son coût mensuel est de 21 euros.

La taxe sur les véhicules de société (TVS) moyenne payée par Renault est de 870 euros an et par véhicule, soit 73 euros par mois.

Ainsi le coût moyen de mise à disposition d'un véhicule est de 395 euros par mois.

Calcul taux journalier des salariés

- nombre de jours travaillés à l'année = (moyenne annuelle heures travaillées/durée hebdomadaire de travail) [1] 5, soit 230 jours ;
- coût moyen annuel = frais de personnel (cf. 2.4.1.2)/effectif total (cf. 2.4.1.1) ;
- taux journalier moyen appliqué = coût moyen annuel/nombre jours travaillés, soit 220 euros/jour.

(1) http://stats.oecd.org.

2.9.4.2 Détail des programmes ayant bénéficié d'un soutien mécénat en 2017

Thématique	Projet	Objectif	Soutien accordé (en euros)
Inclusion	Un cadeau pour la vie	L'association se consacre à redonner le sourire aux enfants hospitalisés qui présentent des pathologies mentales et physiques. Renault a été sollicité pour un projet de création de blouses spécifiquement adaptées aux soins médicaux à l'effigie de super-héros afin de faciliter les soins des aides-soignants.	6 000
	Plessis Volley Ball	L'association souhaite créer une section volley adaptée à un public présentant un handicap. Renault a été sollicité pour la réalisation de ce projet.	10 000
	Campagne nationale pour le droit à l'éducation	Le Brésil présente un nombre considérable d'enfants exclus du système scolaire ou d'étudiants décrocheurs. Afin de lutter contre ce constat alarmant, l'association a lancé une campagne éducative pour tous afin que chacun puisse accéder à une éducation publique, gratuite, inclusive, laïque et de qualité au Brésil, soutenue par Renault.	10 000
	Université de Maribor	L'association permet à quelques étudiants de l'Université de Maribor en Slovénie de concevoir un véhicule de course pour participer à la compétition mondiale *Formula Students* réunissant des étudiants de diverses formations techniques. Renault a ainsi été sollicité pour leur permettre de bénéficier d'une aide financière et de participer au grand prix.	10 000
	Jeunesse athlétique pavienne	Association ouverte à tous, elle offre la possibilité aux personnes handicapées de pratiquer une activité sportive, notamment collective. L'association a sollicité Renault pour bénéficier d'une aide financière qui lui permette de renouveler son matériel et poursuivre ses actions en matière de diversité.	10 000
	Institut de l'engagement	L'Institut accompagne des jeunes ayant des barrières scolaires ou culturelles, sociales ou financières pour concrétiser leur projet d'avenir : formation, emploi, création d'activité. Le soutien accordé permettra d'aider une trentaine de jeunes.	73 000*
	Énergie Jeunes	L'association a pour vocation la prévention du décrochage scolaire dans les collèges d'éducation prioritaire. Tout au long de leur scolarité au collège, les élèves sont accompagnés en priorité par des collaborateurs des entreprises qui soutiennent Énergie Jeunes. Le soutien accordé permettra de former des jeunes à travers des programmes pédagogiques spécifiques.	73 000*
	École de la seconde chance 78	Les écoles de la deuxième chance (E2C) permettent à des jeunes non diplômés de construire leur projet d'insertion sociale et professionnelle. Le soutien accordé à l'E2C des Yvelines permettra de créer des écoles de formation pour développer le travail manuel. Ce projet permettra d'élargir les perspectives professionnelles et de faciliter l'insertion.	60 000*
	Tendre la Main 78	L'association mène des actions de prévention contre les risques de la délinquance. Afin de maintenir les liens familiaux entre les détenus et leurs proches, elle souhaite développer un projet de mobilité de taxis parloir en sollicitant Renault pour financer un moyen de mobilité.	17 000
Mobilité durable	Fondation méditerranéenne du développement durable « Djanatu al Arif »	La Fondation agit en faveur du développement durable et de l'éducation à la citoyenneté en Algérie. L'un de ses projets vise à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes en difficulté de la région de Mostaganem. Une formation qualifiante sur un chantier d'insertion leur est ainsi proposée. Renault soutient l'acquisition d'un moyen de mobilité afin de faciliter l'accès au chantier.	10 000
	COS Pasteur	L'association COS est un acteur reconnu dans le champ de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire, au service de la vie et de l'autonomie. Elle accompagne, soutient et soigne des personnes vulnérables et défavorisées. Elle a pour projet avec Renault, l'acquisition d'un véhicule automobile adapté au handicap pour l'apprentissage ou réapprentissage de la conduite aux personnes en situation de handicap moteur ou mental.	4 000

** Ces partenariats ont été conclus sur une durée de 3 ans avec un financement unique en 2017.*

2.9.5 Table de concordance Grenelle 2

INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE 2 (ART. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

INFORMATIONS SOCIALES

Emploi				
Emploi	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	Effectifs Groupe	Groupe	2.4.1.1
		Répartition des effectifs par région	Groupe	2.4.1.1
		Répartition des effectifs par sexe	Groupe	2.4.1.1
		Répartition des effectifs par âge	Groupe	2.4.1.1
	Embauches et licenciements	Nombre de recrutements	Groupe	2.4.1.1
		Répartition des recrutements par région	Groupe	2.4.1.1
		Nombre de licenciements	Groupe	2.4.1.1
	Rémunérations et leur évolution	Répartition des frais de personnel par région	Groupe	2.4.1.2
		Ratio frais de personnel sur chiffre d'affaires	Groupe	2.4.1.2
		Coût moyen des frais de personnel par région	Groupe	2.4.1.2
		Système d'évaluation, de développement et de rémunération	Groupe	2.4.3.2
		Intéressement à la performance du Groupe	Groupe	2.4.3.2
Organisation du travail				
Organisation du travail	Organisation du temps de travail	Salariés en télétravail	France	2.4.1.3
	Absentéisme	Taux d'absentéisme	Groupe	2.4.3.1
Formation				
Formation	Politiques mises en œuvre en matière de formation	Politique de gestion dynamique des compétences	Groupe	2.4.1.4
		Suivi de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	France	2.4.1.4
		Développement de la filière expertise	Groupe	2.4.1.4
		Qualité du management	Groupe	2.4.2 et 2.4.2.3
		Développement des talents	Groupe	2.4.2.1 et 2.4.2.2
		Échanges avec les partenaires de Renault	Groupe	2.4.2.2
	Nombre total d'heures de formation	Nombre total des heures de formation	10 principaux pays	2.4.1.4
Égalité de traitement				
Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Promotion de la diversité	Groupe	2.4.2.1
		Taux de femmes managers	Groupe	2.4.2.1
		Part des postes clés occupés par des femmes	Talent@Renault	2.4.2.1
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Taux de salariés handicapés	Groupe	2.4.2.1
		Part des postes clés occupés par des profils internationaux	Talent@Renault	2.4.2.1
	Politique de lutte contre les discriminations	Politique en faveur des jeunes et des seniors	Groupe	2.4.2.1
Santé et sécurité				
Santé et sécurité	Conditions de santé et de sécurité au travail	Prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel	Groupe	2.4.3.1
		Accidents sur la voie publique	Groupe	2.4.3.1
		Suivi de la politique environnement de travail	Groupe	2.4.3.1
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Description de la politique prévention, santé, sécurité et environnement de travail couverte par l'accord-cadre mondial	Groupe	2.4.4.1 2.4.4.2
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Taux de fréquence d'accidents du travail (FR 1)	Groupe	2.4.3.1
		Taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt (FR 2)	Groupe	2.4.3.1
		Taux de gravité (G 1)	Groupe	2.4.3.1
		Taux de maladies professionnelles	Groupe	2.4.3.1

Relations sociales				
Relations sociales	Organisation du dialogue social, notamment procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4.4.1 et 2.4.4.2
		Communication interne	Groupe	2.4.4.4
		Nombre d'accords majeurs	Groupe	2.4.4.3
	Bilan des accords collectifs	Thèmes des accords majeurs	Groupe	2.4.4.1 et 2.4.4.3
Promotion et respect des stipulations conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives à 2.4.4.3				
	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4
	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4
	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES				
Politique générale en matière environnementale				
Politique générale	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	Description de l'organisation du Groupe pour prendre en compte les questions environnementales	Groupe	2.6.2
	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	**Fabrication** Certification ISO 14001 (nombre et % de sites industriels)		**Fabrication** 2.6.2.2
		Taux de couverture des sites industriels par des audits annuels environnement et prévention des risques	Groupe	2.6.2.2
		Véhicules Part des véhicules de la gamme ayant fait l'objet d'une ACV (en % des ventes mondiales)	Groupe	**Véhicules** 2.6.2.1
	Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	Présentation des différents types de formations et sensibilisations environnementales dispensées aux salariés du Groupe	Groupe	2.6.2.2
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	**Moyens humains** (effectif du réseau Environnement industriel)		2.6.2.2
		Investissements pour la protection de l'environnement, la protection des personnes et des biens et la production	Groupe	2.6.2.3
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Montant des provisions	Groupe	Note 20 sur les provisions – 4.2.6.4
Pollution et gestion des déchets				
Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	**Fabrication** Émissions de COV, NO_x, SO_2		
		% de la capacité de production dotée d'installations de peinture en bases hydrodiluables		**Fabrication** 2.6.3.5 et 2.9.3.3
		% de la capacité de production dotée d'incinérateurs de COV		2.6.3.5
		Rejets de Métox, DCO, MES		2.9.2.3
		Nombre d'usines de mécanique mettant en œuvre le recyclage des effluents industriels	Groupe	2.6.3.4 2.6.3.4
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	**Fabrication** Quantité de déchets générés par les usines en tonnes et en kg par véhicule produit		**Fabrication** 2.6.3.2 et 2.9.3.3
		Répartition des déchets par type de traitement		2.6.3.2
		Nombre de sites sans déchets envoyés en décharge	France	2.6.3.2
		Véhicules Nombre de véhicules hors d'usages (VHU) démantelés par la filiale Indra et son réseau de démolisseurs agréés		**Véhicules** 2.6.3.2
		Part des ventes réalisées dans les pays au sein desquels Renault contribue à l'organisation de la collecte des véhicules hors d'usage (VHU)	France Groupe	2.6.2.2
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	**Véhicules** Réduction des nuisances sonores générées par la fabrication et l'utilisation des véhicules		
		Émissions sonores homologuées des versions les plus vendues de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	**Véhicules** 2.6.3.6 2.9.3.4

Utilisation durable des ressources				
Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	Consommation d'eau (m^3 totaux et m^3/véhicule) Répartition des consommations par source	Groupe	**Fabrication** 2.6.3.3 et 2.9.3.3 2.6.3.3
	Consommation de matières premières	Quantité d'acier, fonte, aluminium, matières plastiques utilisées pour la production des véhicules	Groupe	**Fabrication** 2.6.3.2
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	% d'acier, fonte, aluminium, plastique recyclé % de matières recyclées dans les véhicules produits en Europe	Groupe	**Véhicules** 2.6.3.2 2.6.3.2
	Consommation d'énergie	**Fabrication** Consommation d'énergie (totale et par site)	Groupe	**Fabrication** 2.6.3.1 et 2.9.3.3
		Véhicules Consommation des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficientes de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	**Véhicules** 2.9.3.3
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	**Fabrication** Consommation d'énergie par véhicule Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique des sites de fabrication	Groupe	**Fabrication** 2.6.3.1 2.6.3.1
		Véhicule Actions et résultats en matière de réduction des consommations des véhicules thermiques, de développement des ventes de véhicules électriques et de mise à disposition d'aides embarquées à l'éco-conduite sur les véhicules		**Véhicules** 2.6.3.1
	Recours aux énergies renouvelables	**Fabrication** Part d'énergie renouvelable (directe et indirecte) dans les consommations des sites du périmètre environnemental consolidé	Groupe	**Fabrication** 2.6.3.1
	Utilisation des sols	Surface totale couverte par les sites du périmètre environnemental consolidé, dont surfaces imperméabilisées	Groupe	2.6.3.5
Changement climatique				
Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	**Fabrication** Émissions de gaz à effet de serre totales et par site, directes et indirectes Répartition des émissions de GES par type de source	Groupe	**Fabrication** 2.6.3.1 et 2.9.3.3 2.6.3.1
		Véhicules Émissions moyennes de CO_2 de la gamme de véhicules particuliers		**Véhicules** 2.6.3.1
		Émissions homologuées des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficientes de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	2.9.3.4
	Prise en compte des risques liés au changement climatique		Groupe	2.6.3.1
Protection de la biodiversité				
Protection de la biodiversité	Mesures prises pour développer la biodiversité		Groupe	2.6.3.7
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE				
Impact territorial	Développement régional		Groupe	2.8.1 et 2.8.2
	Sur les populations riveraines ou locales		Groupe	2.8.1.1 et 2.8.1.2
Relations parties prenantes	Conditions du dialogue		Groupe	2.1.6
Sous-traitance et fournisseurs	Actions de partenariat ou de mécénat		Groupe	2.1.6 et 2.8.1
	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Diffusion des standards RSE dans le processus achats	Groupe	2.3.2
Loyauté des pratiques	Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants	Suivi de la performance RSE des fournisseurs	Groupe	2.3.2
	Actions engagées pour prévenir la corruption		Groupe	2.1.5 et 3.3
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Groupe	2.3.4, 2.7.1 et 2.7.2
Autres actions engagées				

La thématique du gaspillage alimentaire a été jugée non pertinente au regard de l'activité du Groupe Renault.

2.9.6 Notations et indices extra-financiers

Les agences de notation extra-financière, certains services spécialisés d'institutions financières et certains groupements d'investisseurs évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques responsables ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour premier objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables ou généralistes, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille [1].

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).

2.9.6.1 Les notations de Renault en 2017

Le CDP (*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.

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 2017 : suite à ses réponses au questionnaire CDP *Climate Change*, disponibles sur le site Internet www.cdproject.net, le Groupe Renault obtient la note A-, ce qui lui permet de conserver sa place en « A-list » ; entreprises considérées par CDP comme les leaders mondiaux en matière de lutte contre le changement climatique.

Fondée en 1995, SAM est une société de gestion d'actifs basée en Suisse spécialisée exclusivement en investissement responsable, proposant de la gestion d'actifs, des indices développement durable dont la notoire série Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), l'évaluation ESG d'entreprises et des solutions d'investissement activiste et d'engagement auprès des sociétés.

Résultats 2017 : même s'il n'est pas retenu pour le Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World), le Groupe Renault affiche une bonne performance, en particulier sur l'axe environnemental, et se classe au-dessus de la moyenne de l'industrie automobile. Pour plus d'information, merci de contacter RobecoSAM, http://www.robecosam.com/.

Oekom Research est l'une des principales agences de notation extra-financières, dont l'univers d'analyse couvre 6 200 émetteurs (5 500 entreprises et filiales, et 700 émetteurs souverains) sur un périmètre géographique mondial.

Résultats 2017 : les performances ESG du Groupe Renault ont à nouveau été récompensées par le statut Prime avec une note globale C+. Le Groupe Renault a obtenu une note de C+ dans le domaine « Social » et une note de C+ dans le domaine « Environnement ». Pour plus d'information, merci de contacter oekom research, http://www.oekom-research.com/.

Sustainalytics est une agence internationale indépendante leader en recherche et en notations ESG. En février 2017, la performance ESG globale du Groupe Renault est de 75 sur 100, avec un statut « Leader » au sein de l'industrie automobile évaluée. Pour plus d'informations, merci de contacter Sustainalytics, www.sustainalytics.com.

MSCI est un fournisseur leader d'outils de support à la décision d'investissement dans le monde. Les notations MSCI évaluent la performance des entreprises selon 37 sujets-clés ESG, concentrés sur les problématiques les plus matérielles (i.e. pouvant générer des risques et opportunités importants) communes au cœur d'activité de l'entreprise et au secteur industriel concerné. Les entreprises sont notées sur une échelle de AAA à CCC en relatif au regard des standards et performances de leurs pairs du secteur.

MSCI gère également la série d'indexes 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.

Résultats 2017 : le Groupe Renault réalise à nouveau une performance ESG globale de AA, et se classe 2e parmi les grands acteurs de l'industrie automobile, derrière Tesla. Le Groupe Renault figure comme composant de la série d'indexes 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, merci de contacter MSCI, www.msci.com/.

2.9.6.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

Ethibel Excellence : Renault a été reconfirmé comme composant de l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe depuis le 19/03/2018. La sélection par le Forum ETHIBEL (www.forumethibel.org) indique que la société assure une meilleure performance en terme de Responsabilité Sociale que la moyenne de son secteur ;

Le Global Challenges Index, créé en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités. Au 19/03/2018, le Groupe Renault est toujours composant de cet index ;

(1) L'investissement socialement responsable (ISR) désigne tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies mais aussi sur la prise en compte de critères tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental.

MSCI 2017 Constituent MSCI Global Sustainability Indexes

La famille d'indexes MSCI global sustainability indexes series, qui contient le MSCI ACWI ESG Index, le MSCI World ESG Index, le MSCI EM ESG Index et le MSCI USA IMI ESG Index. Le MSCI ACWI ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap de 23 pays de marchés développés et 21 pays de marchés émergents. Le MSCI World ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap des marchés développés. Le MSCI EM ESG Index couvre les sociétés mid- et large cap. Le MSCI USA IMI ESG Index couvre les sociétés US small-, mid- et large cap (1).

L'indice STOXX Global ESG Leaders qui représente les entreprises mondiales leader en termes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Au 19/03/2018, Renault est toujours un composant de cet index, qui est calculé sur la base des indicateurs fournis par l'agence Sustainalytics. Cet index se compose de 3 sous-indices ESG : les indices STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Social Leaders et STOXX Global ESG Governance Leaders.

2

(1) L'inclusion ci-jointe de Renault S.A. dans un des indexes MSCI, et l'utilisation des logos, marques, marques de service ou noms d'index MSCI ne constitue ni un sponsoring, ni un soutien ni une promotion de Renault S.A. par MSCI ou ses affiliés. Les indexes MSCI sont la propriété exclusive de MSCI. MSCI et les noms et logos d'index MSCI sont des marques ou marques de service de MSCI ou ses affiliés.

2.9.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Renault S.A, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, hors effectifs et mouvements d'effectifs et absentéisme d'AVTOVAZ publiées pour la première fois cet exercice, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la Société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √ dans le chapitre 2 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE) ;

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre décembre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 [2].

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 2 du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, notamment en ce qui concerne la démarche progressive d'intégration d'AVTOVAZ qui n'est à date pas encore inclus au périmètre de *reporting* des informations RSE, à l'exception des informations relatives aux effectifs et mouvements d'effectifs et absentéisme publiées pour la première fois cet exercice, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

(1) **Assurance modérée**
Indicateurs sociaux : effectifs, répartition des effectifs (âge, genre, région) et mouvements d'effectifs (recrutements, licenciements) hors AVTOVAZ, taux d'absentéisme hors AVTOVAZ, taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (taux FR1r) et avec arrêt (taux FR2r), taux de gravité des accidents du travail (taux G1), nombre de maladies professionnelles, nombres d'heures de formation, nombre d'employés formés pendant l'année, nombre de salariés en situation de handicap, nombre d'accords collectifs majeurs signés.
Indicateurs environnementaux pour le réseau de distribution Renault Retail Group (RRG) : consommation d'eau, consommation d'énergie, émissions totales de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2), tonnage de déchets (déchets non dangereux et déchets dangereux), émissions de composés organiques volatils (COV).
Informations qualitatives :
Diversité et égalité des chances, les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, les conditions de santé et de sécurité au travail.
L'empreinte carbone du Groupe (dont les émissions de CO_2 liées à l'utilisation des véhicules vendus et les émissions de CO_2 liées aux matières premières consommées par le Groupe), 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, les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets.
Cybersécurité et protection des données personnelles, véhicules connectés, l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, les actions engagées pour prévenir la corruption, l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société, notamment en matière d'emploi et de développement régional et sur les populations riveraines ou locales, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.
Assurance raisonnable
Indicateurs environnementaux pour les sites industriels : consommation d'eau, consommation totale d'énergie, émissions totales de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2), tonnage de déchets (déchets non dangereux non métalliques, déchets non dangereux métalliques, déchets dangereux), part des déchets recyclés (hors déchets de chantier et fonderie), émissions de COV, rejets liquides : matières en suspension (MES), demande chimique en oxygène (DCO), métaux toxiques (Métox) ; émissions de SO_2, émissions de NO_x.

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [1] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 17% des effectifs hors Avtovaz considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 14% et 70% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques [2] du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente entre 50 % et 70 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques [3] du volet environnemental.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √.

Conclusion

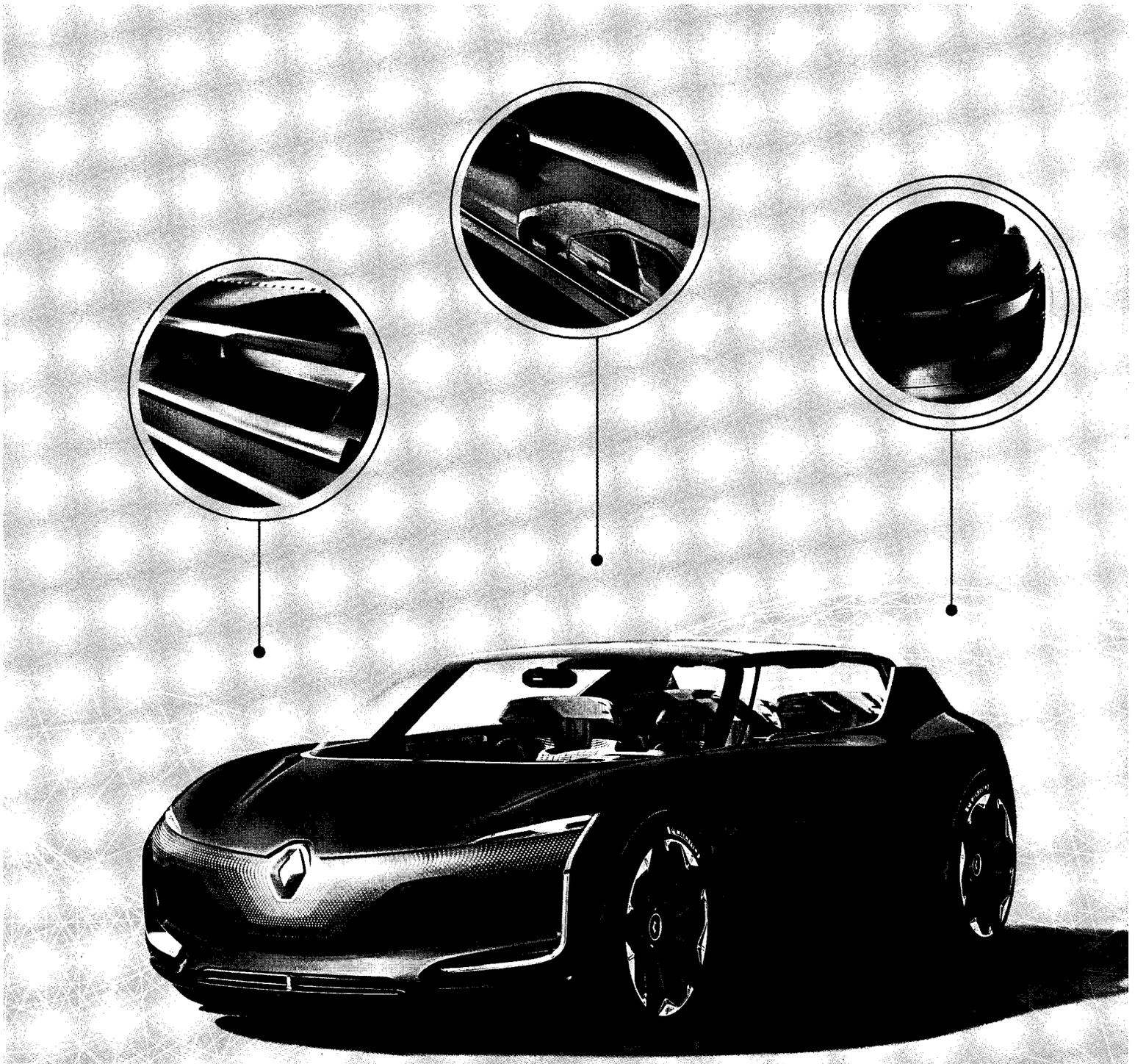
À notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 22 mars 2018

KPMG SA

Anne Garans	Laurent des Places
Associée	Associé
Sustainability Services	

(1) Indicateurs sociaux : Renault Corée du Sud (RSM), Renault Argentine, Renault Espagne, Renault Retail Group France et Renault Retail Group Luxembourg.
Indicateurs environnementaux pour les sites industriels : Corée du Sud (Busan (RSM) et Giheung (RSM), Argentine (Cordoba Fonderie Aluminium, Cordoba Santa Isabel), Espagne (Valladolid Carrosserie, Valladolid Montage, Valladolid Services Centraux), Maroc (Casablanca, Tanger), Roumanie (Dacia automobile), France (Douai, Flins, Batilly, Cléon).
Indicateurs environnementaux pour le réseau de distribution Renault Retail Group (RRG) : plaque Normandie, plaque Bretagne et plaque Belgique et Luxembourg.
(2) Consommation d'eau, consommation totale d'énergie, émissions totales de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2), tonnage de déchets, émissions de COV, rejets liquides : MES, DCO, Métox (pour les sites industriels).
(3) Consommation d'eau, consommation totale d'énergie, émissions totales de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2), tonnage de déchets, émissions de COV, rejets liquides : MES, DCO, Métox.



19 ADMINISTRATEURS AUX COMPÉTENCES VARIÉES AU SERVICE DE RENAULT

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 246

3.1 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 247

3.1.1 Composition du Conseil d'administration 247
3.1.2 Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs 250
3.1.3 Informations complémentaires sur les administrateurs 263
3.1.4 Organisation, fonctionnement et missions du Conseil 263
3.1.5 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2017 269
3.1.6 Évaluation du Conseil d'administration 277
3.1.7 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » 278
3.1.8 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale 278
3.1.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 278

3.2 Rôle des organes de direction et rôle des comités 279

3.2.1 Organes de direction au 1er avril 2018 279
3.2.2 Rôle des organes de direction 279

3.3 Dispositif propre à l'éthique 280

3.3.1 Objectifs et référentiel 280
3.3.2 Acteurs et instances 280
3.3.3 Faits marquants 2017 281

3.4 Rémunération des dirigeants RFA 282

3.4.1 Principes relatifs à la rémunération du dirigeant mandataire social 282
3.4.2 Politique de rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2018 285
3.4.3 Rémunération et engagements pris au bénéfice du dirigeant mandataire social au titre de 2017 292
3.4.4 Rémunération des administrateurs 305
3.4.5 Rémunération des cadres dirigeants : actions de performance 307

3.5 Information sur les transactions sur titres 310

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 des informations sur :

(i) la composition du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ;

(ii) les rémunérations des mandataires sociaux ; et

(iii) les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (ci-après, le « **Code AFEP-MEDEF** »), notamment pour l'élaboration de ce rapport. Un tableau présente la recommandation de ce code qui a été écartée (voir tableau chapitre 3.1.7).

Le Code AFEP-MEDEF est tenu à disposition au siège social de la Société et accessible sur son site Internet.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 février 2018.

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 S.A., société cotée et société mère du Groupe Renault. Ce mode de direction et de gestion est également applicable à Renault s.a.s., filiale de la Société et société de tête des activités automobiles et financières du Groupe Renault.

Les principes de fonctionnement et les missions du Conseil d'administration sont décrits dans le règlement intérieur du Conseil d'administration qui est disponible dans son intégralité sur le site Internet du Groupe Renault. Les principaux extraits du règlement intérieur sont reproduits ci-après.

3.1.1 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.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant sa composition

Le Conseil d'administration de Renault recherche dans sa composition l'équilibre, la compétence et l'éthique de ses membres. Pour cela, il tient compte dans l'étude de chaque candidature de :

- la composition et l'évolution de l'actionnariat ;
- l'indépendance ;
- l'équilibre dans la représentation des femmes et des hommes ;
- la diversité des compétences, leur complémentarité et leur pertinence au regard de la stratégie et du développement de Renault ;
- la diversité des nationalités ;
- la connaissance des marchés sur lesquels Renault est implanté ou souhaite s'implanter.

Le profil de chaque candidat est examiné en fonction de chacun de ces critères.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant le processus de sélection des administrateurs

Les candidats sont ensuite reçus par le Comité des nominations et de la gouvernance. À l'issue des entretiens, le Comité des nominations et de la gouvernance émet des recommandations au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration débat des candidatures proposées par le comité et vote pour déterminer celles qui seront soumises à l'Assemblée générale des actionnaires.

La composition du Conseil d'administration est ensuite :

- revue dans le cadre de l'évaluation annuelle sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil. Lorsqu'il l'estime nécessaire et au moins tous les trois ans, le Conseil d'administration réalise une évaluation formalisée ;
- décrite dans le Rapport du Président-Directeur général relatif à la composition du Conseil d'administration et à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de **19 membres** comprenant :

15 ADMINISTRATEURS élus par l'Assemblée générale des actionnaires, dont
- **2** administrateurs élus sur proposition de Nissan ;
- **1** administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires ; et
- **1** administrateur élu sur proposition de l'État français.

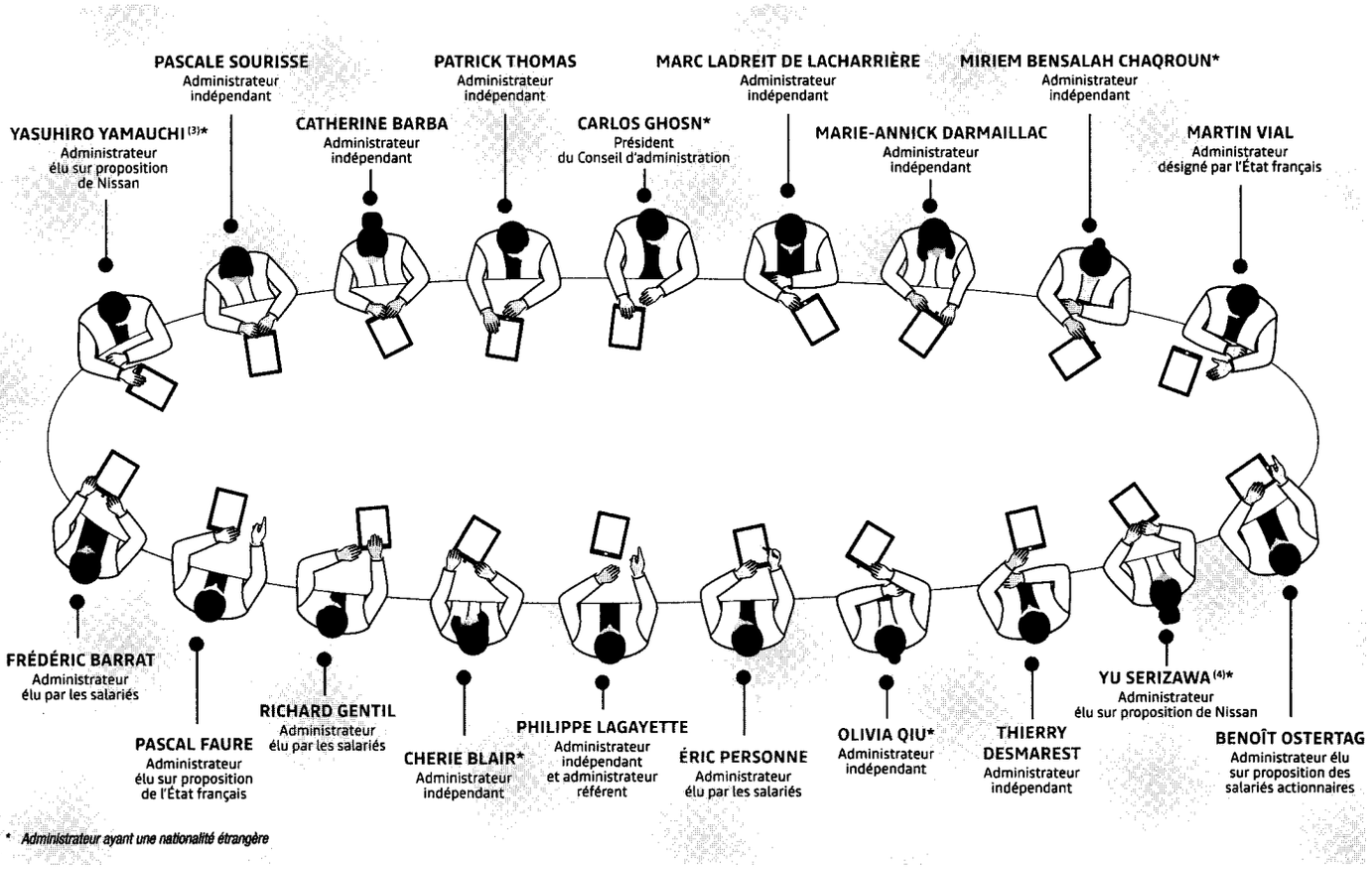
1 ADMINISTRATEUR désigné par arrêté en qualité de représentant de l'État français.

3 ADMINISTRATEURS élus par les salariés.

TAUX D'INDÉPENDANCE [1]
66,7 %

PARITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION [2]
56,3 % / **43,7 %**

DIVERSITÉ
6 ADMINISTRATEURS SUR 19 SONT DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE



* *Administrateur ayant une nationalité étrangère*

Composition des Comités du Conseil au 31 décembre 2017

	CATHERINE BARBA	FRÉDÉRIC BARRAT	MIRIEM BENSALAH CHAQROUN	CHERIE BLAIR	MARIE-ANNICK DARMAILLAC	THIERRY DESMAREST	PASCAL FAURE	RICHARD GENTIL	MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE	PHILIPPE LAGAYETTE	BENOÎT OSTERTAG	ÉRIC PERSONNE	OLIVIA QIU	PASCALE SOURISSE	PATRICK THOMAS	MARTIN VIAL	YASUHIRO YAMA
COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	✸				✸				☆					✸	✸		
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS					✸	✸			✸	✸		✸			☆		
COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE				✸						☆	✸	✸	✸	✸	✸	✸	
COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE ET INDUSTRIELLE		✸	✸			☆	✸	✸			✸						✸

✸ Membre ☆ Président

(1) Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.
(2) En application des dispositions légales, hors administrateurs représentant les salariés.
(3) M. Yamauchi a été coopté en qualité d'administrateur, sur proposition de Nissan, par le Conseil d'administration lors de sa séance du 9 février 2017, en remplacement de M. Hiroto Saikawa, démissionnaire. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 15 juin 2017.
(4) Mme Serizawa a été cooptée par le Conseil d'administration lors de la séance du 12 décembre 2016, à la suite de la démission de Mlle Koike. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 15 juin 2017, qui a également approuvé le renouvellement de son mandat pour une durée de quatre ans.

Le nombre de membres du Conseil est lié, d'une part, à la volonté d'assurer la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants et, d'autre part, au nombre significatif d'administrateurs élus ou désignés directement en application de la loi, des statuts ou des accords conclus avec Nissan.

La composition du Conseil vise un équilibre entre l'expérience, la compétence, l'indépendance et l'éthique, le tout dans le respect d'une représentation équilibrée femmes/hommes et d'une diversité de recrutement en prise avec l'internationalisation du Groupe Renault. Ainsi, le Conseil est composé de :

- sept femmes : Mmes Barba, Bensalah Chaqroun, Blair, Darmaillac, Qiu, Serizawa et Sourisse. La Société est en conformité avec la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Le Conseil compte 43,7 % de membres féminins à l'issue de l'Assemblée générale 2017 ;
- de nombreux administrateurs de nationalité étrangère (britannique, brésilienne, japonaise, chinoise, marocaine), qui représentent 31,6 % des membres du Conseil ;
- trois administrateurs représentant les salariés ; et
- un administrateur représentant les salariés actionnaires.

Les administrateurs sont sélectionnés en fonction des critères mentionnés ci-dessus, et notamment compte tenu de leur expérience et de leur expertise (par exemple, gestion de grands groupes internationaux, appréhension de thématiques spécifiques en lien avec l'activité du Groupe Renault, connaissance des marchés d'implantation de la Société, compétence en matière financière).

Les administrateurs représentant les salariés élus en novembre 2016, à l'issue d'élections internes à l'entreprise, MM. Richard Gentil, Éric Personne et Frédéric Barrat, ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires, M. Benoît Ostertag, ont poursuivi leur cycle de formation en 2017. Ils ont notamment bénéficié de formations internes dispensées par des salariés du Groupe Renault et des formations effectuées par des organismes externes. Ces formations contribuent à leur permettre d'exercer pleinement leur mandat en acquérant rapidement les compétences spécifiques au travail d'un administrateur de société. En outre, leur parcours professionnel ainsi que leur activité syndicale au sein du Groupe Renault leur confèrent une connaissance solide de l'organisation et des activités du Groupe (voir les biographies reproduites au chapitre 3.1.2). Il est à noter que les modalités de mise en œuvre de ces formations sont déjà conformes, depuis de nombreuses années, aux dispositions du décret n° 2015-606 du 3 juin 2015 portant sur la formation des administrateurs représentant les salariés.

Enfin, hormis les administrateurs nommés sur proposition de Nissan et les administrateurs désignés par l'État français, il n'existe pas de conventions ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs, ou autres en vertu desquels l'une de ces personnes ou l'un de leurs représentants aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration ou de la Direction générale de la Société, limitant ainsi les cas de conflits d'intérêts potentiels ou avérés.

Évolution de la composition du Conseil au cours de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017, la composition du Conseil d'administration a évolué de la façon suivante :

- Mme Yu Serizawa a été cooptée en qualité d'administrateur, sur proposition de Nissan, lors du Conseil d'administration du 12 décembre 2016, en remplacement de Mlle Yuriko Koike, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de cette dernière. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 15 juin 2017, qui a également approuvé le renouvellement de son mandat pour une durée de quatre ans ;
- à la suite des élections qui se sont tenues du 2 au 12 janvier 2017 au sein du Groupe Renault, deux candidats ont obtenu plus de 5 % des votes favorables : M. Julien Thollot et M. Benoît Ostertag. À ce titre, et en application du règlement intérieur des élections, deux résolutions ont été soumises à l'Assemblée générale du 15 juin 2017 afin de choisir l'administrateur représentant les salariés actionnaires. M. Benoît Ostertag ayant recueilli le plus grand nombre de voix, son mandat a été renouvelé pour une durée de quatre ans ;
- lors du Conseil d'administration du 9 février 2017, M. Yasuhiro Yamauchi, Directeur délégué à la compétitivité de Nissan Motor Co., Ltd., a été coopté en qualité d'administrateur, sur proposition de Nissan, en remplacement de M. Hiroto Saikawa, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 15 juin 2017 ;
- Mme Catherine Barba a été nommée en qualité d'administrateur, lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017, en remplacement de M. Franck Riboud, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017 ;
- Mme Miriem Bensalah Chaqroun a été nommée en qualité d'administrateur, lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017, pour une durée de quatre ans, en remplacement de Mme Dominique de la Garanderie dont le mandat arrivait à échéance ;
- Mme Marie-Annick Darmaillac a été nommée en qualité d'administrateur, lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017, pour une durée de quatre ans, en remplacement de M. Alain Belda dont le mandat arrivait à échéance ;
- M. Martin Vial a été désigné par l'État français en tant que représentant de l'État au sein du Conseil d'administration, en application des dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ; et
- M. Pascal Faure a été nommé, sur proposition de l'État français, en qualité d'administrateur, lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017, pour une durée de quatre ans, en application des dispositions de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

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.

RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Année d'échéance du mandat	Administrateur	Modalités de désignation	Date de première nomination
2018	Mme Barba *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	M. Ghosn (Président-Directeur général)	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2002
	M. Ladreit de Lacharrière *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Octobre 2002
	Mme Sourisse *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2010
	M. Thomas *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2014
	M. Yamauchi	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Février 2017
2019	Mme Blair *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2015
	M. Lagayette *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Mai 2007
2020	M. Barrat	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2016
	M. Desmarest *(1)	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2008
	M. Gentil	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
	M. Personne	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
	Mme Qiu *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2016
2021	Mme Bensalah Chaqroun *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	Mme Darmaillac *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Juin 2017
	M. Faure	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français	Février 2013
	M. Ostertag	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition des salariés actionnaires	Mai 2011
	Mme Serizawa	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Décembre 2016
N/A	M. Vial	Administrateur désigné par l'État français	Septembre 2015

* *Administrateur indépendant.*

(1) A démissionné à compter du 15 février 2018.

3.1.2 Liste des mandats et fonctions exercés par les administrateurs

Administrateurs au 31 décembre 2017

Le mandat ou la fonction souligné correspond au mandat ou à la fonction principal de l'administrateur.



CARLOS GHOSN

Président du Conseil d'administration

Date de naissance : 09/03/1954

Nationalité : franco-brésilienne

Date de 1er mandat : avril 2002

Date de début du mandat en cours : avril 2014

Date d'échéance du mandat : AG 2018

Nombre d'actions détenues : 537 920

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en mars 1954, Carlos Ghosn est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

Il entre chez Michelin en 1978 pour diriger l'usine du Puy (France). Il dirige ensuite les activités de Michelin Amérique du Sud basées au Brésil. En 1989, il devient Président-Directeur général de Michelin Amérique du Nord. Carlos Ghosn entre chez Renault en 1996 comme Directeur général adjoint. Outre le contrôle des activités de Renault dans le Mercosur, il est alors responsable de la recherche, de l'ingénierie et du développement automobile, de la production, des activités mécaniques et des achats. En 1999, il rejoint Nissan Motor Co., Ltd. en tant que Directeur général. Il est nommé Président-Directeur général en 2001.

Directeur général du Groupe depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. Il est nommé Président-Directeur général de Renault en 2009 et reconduit en 2014. Carlos Ghosn a quitté ses fonctions de Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. le 1er avril 2017, tout en conservant ses fonctions de Président. Depuis décembre 2016, il est également Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors.

Carlos Ghosn a par ailleurs été Président du Conseil d'administration du constructeur russe AVTOVAZ de 2013 à 2016.

Enfin, il est membre du Conseil consultatif international de l'Université Tsinghua de Pékin et membre du Conseil stratégique de l'Université Saint Joseph de Beyrouth.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Président-Directeur général de Renault SA (France)

Depuis avril 2017, Président du Conseil d'administration de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Depuis décembre 2016, Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors Corporation (Japon)

Sociétés non cotées :

Président de Renault s.a.s. (France)

Président de Mobiliz Invest (France)

Président du Directoire de Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas)

Président du Directoire de Nissan-Mitsubishi b.v. (Pays-Bas)

Président du Directoire d'Alliance Rostec Auto b.v. (Pays-Bas)

Président du Conseil d'administration de Renault do Brasil (Brésil)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Président du Conseil d'administration d'AVTOVAZ	2016
Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)	2017



CATHERINE BARBA

Administrateur indépendant

Date de naissance : 28/02/1973

Nationalité : française

Date de 1er mandat : juin 2017

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2018

Nombre d'actions détenues : 100

Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Pionnière du Web, entrepreneuse, *business angel* et conférencière, Catherine Barba est une experte du e-commerce et de la transformation numérique.

Elle développe le PEPS Lab à New York, un *Retail Innovation Center* qui découvre les pratiques de vente au détail omnicanale les plus prometteuses, allant de vendeurs au détail majeurs aux marques de mode. Précédemment, entrepreneuse expérimentée et pionnière du numérique, elle crée en France plusieurs entreprises dans le domaine du numérique. Son cabinet de conseil, Malinea, qui fournit des services d'accompagnement et de conseil aux dirigeants des organisations globales, en les aidant à entretenir l'innovation et à accélérer la transformation, est racheté en 2012 par les fondateurs de Vente Privée, une des premières licornes de France. Sa précédente société, Cashstore, un site de *cashback* ayant plus de 1 200 e-commerçants partenaires, est rachetée par Plebicom Group en 2010. Elle est également l'auteur de plusieurs ouvrages relatifs à l'avenir de la vente au détail, tels que « Le magasin n'est pas mort ! ».

Leader d'opinion dans le domaine de l'entrepreneuriat numérique, Catherine Barba tient plus de 200 conférences publiques pendant la seule année 2015. Depuis 2009, elle intervient régulièrement comme commentateur dans les principaux journaux télévisés français, et, pour la quatrième année consécutive, elle anime un programme télévisé visant à amplifier la diversité des entrepreneurs des start-ups innovantes en France.

Conseiller et mentor de confiance, elle est une des rares *business angels* françaises et intègre des conseils d'administration de plusieurs start-ups innovantes qui ont réussi, telles que Leetchi, MangoPay, Reech et Retency.

En 2015 et 2016, elle figure dans les 50 personnalités les plus inspirantes de l'écosystème digital en Europe, et, en 2014, une des 3 femmes les plus inspirantes en France. En 2012, l'ESCP Europe où elle a étudié, la désigne *Alumni of the Year*. Catherine Barba est chevalier de l'Ordre National du Mérite et chevalier de la Légion d'honneur.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Membre du Conseil de surveillance d'ETAM (France)

Sociétés non cotées :

Présidente de CB Group (SAS, France)

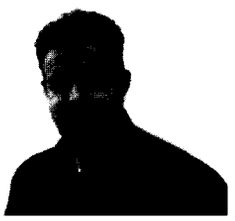
Administrateur de Reech (France)

Administrateur de RelevanC (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Leetchi (France)	2015
Administrateur de MangoPay (France)	2015
Administrateur de So Shape (France)	2016
Administrateur de L'EBG – Electronic Business Group (France)	2016



FRÉDÉRIC BARRAT

Administrateur élu par les salariés

Date de naissance : 05/09/1972

Nationalité : française

Date de 1er mandat : novembre 2016

Date de début du mandat en cours : novembre 2016

Date d'échéance du mandat : novembre 2020

Nombre d'actions détenues : 166

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'un BTS Productique, Frédéric Barrat entre chez Renault en 1995 en tant que pilote évaluation et réception au centre de réalisation des prototypes de Guyancourt, premier secteur opérationnel du Technocentre de Guyancourt. En décembre 1999, il rejoint la Direction de la qualité. Il y occupera les fonctions de technicien évaluation Qualité nouveaux démarrages puis d'animateur Qualité sur les segments C et D. Il sera notamment amené pendant cette période à piloter l'évaluation Qualité du SCENIC II, premier véhicule Renault évalué en démarrage avec le nouveau référentiel de cotation de l'alliance Renault-Nissan (AVES).

Depuis mars 2005, il est au service opération Besoins Spéciaux (véhicules images) où il a occupé dans un premier temps les fonctions de coordinateur de missions essais et préparations. Il est maintenant pilote processus et planification des Besoins Spéciaux.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Néant	



MIRIEM BENSALAH CHAQROUN

Administrateur indépendant

Date de naissance : 14/11/1962

Nationalité : marocaine

Date de 1er mandat : juin 2017

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 250

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Miriem Bensalah Chaqroun est diplômée d'un MBA en *International Management and Finance* de l'Université de Dallas/Texas (USA).

Elle occupe divers postes à la Société Marocaine de Dépôt et de Crédit de 1986 à 1989 avant d'intégrer le groupe Holmarcom (sa holding familiale, parmi les 5 premiers groupes industriels et financiers du Royaume) à partir de 1989. Elle est depuis cette date administrateur du groupe et CEO (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.

Elle est également, depuis 2012, 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

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 sociaux dans des filiales et/ou participations non cotées des Eaux Minérales d'Oulmès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.

Autres entités juridiques :

Membre du Conseil et Présidente du Comité d'audit de Bank Al Maghrib (Banque Centrale du Maroc, Maroc)

Présidente de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (Maroc)

Administrateur d'Al Akhawayn University (Maroc)

Présidente du Centre Euro-méditerranéen d'Arbitrage (Maroc)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur d'Eutelsat (France)	2017



CHERIE BLAIR

Administrateur indépendant

Date de naissance : 23/09/1954

Nationalité : britannique

Date de 1er mandat : avril 2015

Date de début du mandat en cours : avril 2015

Date d'échéance du mandat : AG 2019

Nombre d'actions détenues : 100

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Cherie Blair, *Commander* de l'Ordre de l'Empire britannique, *Queen's Counsel*, est une avocate de premier plan, spécialisée dans les droits de l'homme et le droit international. Elle est nommée *Queen's Counsel* en 1995.

À travers son rôle de fondatrice et Présidente de la société Omnia Stratégie LLP, Mme Blair conseille actuellement des gouvernements et des sociétés internationales sur la façon de maintenir et d'améliorer des normes solides en matière de droits de l'homme.

En tant que supportrice du *Global Compact* des Nations unies, elle conseille également des entreprises sur l'application des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, et travaille au développement et au renforcement de la responsabilité sociale des entreprises.

Forte d'une expérience de plus de 35 ans comme *barrister*, elle a représenté plus de 30 gouvernements ainsi que de nombreuses sociétés multinationales dans des litiges internationaux. Elle conseille également la *B Team*, une initiative à but non lucratif, fondée par un groupe mondial de leaders, « *pour créer un avenir où le but des affaires serait d'être une force motrice pour un développement social, environnemental et économique* ».

Mme Blair est *Chancellor Emeritus* et *Honorary Fellow* de la Liverpool John Moores University ; *Governor Emeritus* et *Honorary Fellow* de la LSE et de l'Open University (D.Univ. Open 1999) ; LLD (Hons) de l'Université de Liverpool (2003) ; Hon.D.Lit UMIST (2003) ; Docteur en Droit (Université de Westminster). Elle est également fondatrice de la Fondation Cherie Blair pour les Femmes (Cherie Blair Foundation for Women), qui gère des programmes d'aide aux femmes entrepreneurs dans les pays en développement, notamment en Afrique.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Fondatrice et Présidente de Omnia Strategy LLP (Royaume-Uni)

Autres entités juridiques :

Fondatrice de la Cherie Blair Foundation for Women (Royaume-Uni)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Néant	



MARIE-ANNICK DARMAILLAC

Administrateur indépendant

Date de naissance : 24/11/1954

Nationalité : française

Date de 1er mandat : juin 2017

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 100

Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité des rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Magistrat de formation, Marie-Annick Darmaillac occupe successivement les fonctions de juge d'instance à Versailles puis de chef de bureau à la DGCCRF. Elle est ensuite sous-directrice de la formation continue à l'École nationale de la magistrature puis conseiller technique au cabinet du Garde des Sceaux.

Marie-Annick Darmaillac occupe le poste de Déléguée du Médiateur de la République avant d'être nommée secrétaire générale du Parquet de la Cour d'Appel de Paris puis Sous-préfet 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.

À compter d'octobre 2015, et jusqu'à sa nomination au sein de Vivendi, Marie-Annick Darmaillac est directrice de la promotion et du développement des talents internes du groupe Canal+.

En janvier 2017, elle rejoint Vivendi en tant que Directrice de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Représentante permanente de la Financière V au Conseil de Bolloré (France)

Représentante permanente de la Financière V au Conseil de la Financière de l'Odet (France)

Représentante permanente de la Socfrance au Conseil de la Société Industrielle et Financière de l'Artois (France)

Représentante permanente de la Société des Chemins de fers & Tramways du Var et du Gard au Conseil de Financière Moncey (France)

Sociétés non cotées :

Présidente de la Société Immobilière Mount Vernon (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Néant	



THIERRY DESMAREST

Administrateur indépendant

Date de naissance : 18/12/1945

Nationalité : française

Date de 1er mandat : avril 2008

Date de début du mandat en cours : avril 2016

Date d'échéance du mandat : AG 2020*

Nombre d'actions détenues : 1 500

** A démissionné à compter du 15 février 2018.*

Président du Comité de stratégie internationale et industrielle
Membre du Comité des rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Thierry Desmarest est diplômé de l'École Polytechnique et ingénieur au Corps des Mines. Thierry Desmarest passe quatre ans à la Direction des mines de Nouvelle-Calédonie avant d'être conseiller technique au Cabinet du ministre de l'Industrie en 1975, puis au Cabinet du ministre de l'Économie en 1978.

Il rejoint Total en 1981 et prend en charge la direction de Total Algérie, puis exerce diverses responsabilités à la direction de Total Exploration Production dont il devient Directeur général en 1989 et Membre du Comité exécutif.

Il devient Président-Directeur général de Total en 1995, de TotalFina en 1999, puis d'Elf Aquitaine et de TotalFinaElf en 2000.

Il est Président-Directeur général de Total SA de 2003 à février 2007, date à laquelle il devient Président du Conseil d'administration. Nommé Président d'honneur de Total SA en mai 2010, il demeure administrateur. Il redevient Président du Conseil d'administration de Total SA d'octobre 2014 à décembre 2015. Il est également Président du Comité de gouvernance et d'éthique et du Comité stratégique de Total SA.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Président de la Fondation Total (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur du Musée du Louvre (France)	2014
Administrateur de l'École Polytechnique (France)	2014
Président de la Fondation de l'École Polytechnique (France)	2014
Administrateur de Sanofi (France)	2014
Administrateur de Bombardier Inc. (Canada)	2014
Président du Conseil d'administration de Total SA (France)	2015
Président d'honneur de Total SA (France)	2016
Administrateur indépendant et administrateur référent d'Air Liquide (France)	2017



PASCAL FAURE

Administrateur élu sur proposition de l'État français

Date de naissance : 01/02/1963

Nationalité : française

Date de 1er mandat : février 2013

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : N/A

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ingénieur général des Mines, diplômé de l'École Polytechnique (1983) et de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris (1988), Pascal Faure débute sa carrière dans la R&D aux Laboratoires Bell (États-Unis, PA), chez Apple Computer (États-Unis, CA), puis au Centre national d'études des télécommunications (France Télécom/ CNET) en tant que chef de projets dans le domaine de la sécurisation des communications et de la cryptologie.

De 1992 à 1995, il travaille au ministère du Budget sur les crédits de la politique informatique administrative ; il est ensuite nommé conseiller technique en charge des affaires budgétaires, fiscales, emploi et aménagement du territoire au cabinet du ministre du Tourisme, puis du ministre de l'Aménagement du territoire, de la Ville et de l'Intégration.

De 1997 à 2001, Pascal Faure occupe le poste de Directeur du développement, des affaires financières et d'Adjoint à l'administrateur général de l'Institut TELECOM. Il est alors nommé Directeur technique adjoint au ministère de la Défense.

Il exerce parallèlement les fonctions de Président de l'Association des ingénieurs des télécommunications de 2001 à 2006.

De 2007 à 2012, Pascal Faure est successivement nommé Vice-Président du Conseil général des technologies de l'information (CGTI), puis Vice-Président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET), et enfin Vice-Président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEIET).

De décembre 2012 à septembre 2014, Pascal Faure est Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services.

Le 18 septembre 2014, il est nommé Directeur général des Entreprises.

Co-fondateur de la collection d'ouvrages *Territoires de l'information* ; co-direction des ouvrages : *Nouvelles technologies, nouvel état* (1999), *Éthique et société de l'information* (2000), *Media@media* (2001).

Il est Officier de la Légion d'Honneur, Officier de l'Ordre National du Mérite, Officier des Palmes Académiques.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Membre du Conseil d'administration (censeur) d'Areva SA (France)

Sociétés non cotées :

Commissaire du Gouvernement de La Poste (France)

Administrateur représentant l'État de Bpifrance Participations et Bpifrance Investissement (France)

Autres entités juridiques :

Membre du Comité à l'énergie atomique (France)

Administrateur représentant l'État de Mines Paris Tech (France)

Administrateur représentant l'État de l'Agence nationale de la recherche (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur représentant l'État de la Française des Jeux (France)	2013
Administrateur représentant l'État de France Télécom (France)	2013
Administrateur (représentant de l'État) d'Alstom (France)	2017



RICHARD GENTIL

Administrateur élu par les salariés

Date de naissance : 29/04/1968

Nationalité : française

Date de 1er mandat : novembre 2012

Date de début du mandat en cours : novembre 2016

Date d'échéance du mandat : novembre 2020

Nombre d'actions détenues : 1

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Technicien de maintenance embauché à la Fonderie en 1988, Richard Gentil est spécialiste en hydraulique, pneumatique et gaz sur l'ensemble de la fonderie. Titulaire d'un BEP/CAP électrotechnique, électromécanique et d'un Baccalauréat en Maintenance des Systèmes Mécaniques Automatisés, il parle et écrit couramment l'anglais. Il est membre de la Commission Solidarité au Comité d'établissement de Renault Cléon.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

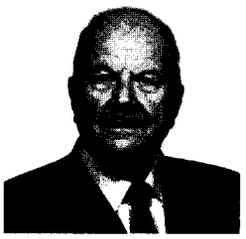
Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES — **Échéance de mandat**

Néant



MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE

Administrateur indépendant

Date de naissance : 06/11/1940

Nationalité : française

Date de 1er mandat : octobre 2002

Date de début du mandat en cours : avril 2014

Date d'échéance du mandat : AG 2018

Nombre d'actions détenues : 1 020

Président du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité des rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études de sciences économiques à Paris, Marc Ladreit de Lacharrière est reçu à l'École Nationale d'administration, promotion « Robespierre » (janvier 1968-mai 1970).

Il entre à la Banque Indosuez où il occupe divers postes de direction jusqu'en 1976, avant d'intégrer le groupe L'Oréal dont il devient Vice-Président-Directeur général (1984-1991). Il est parallèlement administrateur de Synthélabo (1986-1991), du Crédit lyonnais, d'Air France, de France Télécom, du musée du Louvre et de L'Oréal.

Il est Président de *La Revue des Deux Mondes*, revue intellectuelle française.

Mécène du musée du Louvre, il est élu à l'Académie des beaux-arts en 2006 au fauteuil de Gérald Van der Kemp (section des membres libres). La même année, il crée et finance la Fondation Culture & Diversité, destinée à aider les jeunes « issus des collèges d'éducation prioritaire ».

En 2007, il devient Président du Conseil d'administration de l'Agence internationale des musées de France (France Muséums), organisme chargé notamment de réaliser le musée du Louvre à Abou Dabi.

Il est élevé à la dignité de Grand Croix de la légion d'honneur le 31 décembre 2010.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Président-Directeur général de Fimalac (France)

Administrateur de la Société Fermière du Casino Municipal de Cannes (France)

Représentant permanent de Fimalac au Conseil d'administration de NextRadio TV (France)

Sociétés non cotées :

Président du Directoire du groupe Marc de Lacharrière (France)

Président du Conseil d'administration de Fitch Group Inc. (USA)

Président du Conseil de surveillance de Webedia (France)

Administrateur du groupe Lucien Barrière SAS (France)

Gérant de Fimalac Participations Sarl (Luxembourg)

Représentant permanent de la Financière de l'Océan Indien (SAS) au Conseil d'administration de Ciel Ltd. (Maurice)

Administrateur de Gilbert Coullier Productions (SAS)

Autres entités juridiques :

Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts) (France)

Président du Conseil d'administration de l'Agence France Museums (France)

Président de la Fondation Culture et Diversité (France)

Conseil artistique des musées nationaux (France)

Président d'honneur du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur du Musée des Arts Décoratifs (France)	2013
Président du Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac (France)	2013
Administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller (France)	2013
Administrateur de L'Oréal (France)	2014
Administrateur du groupe Casino (France)	2016
Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques (France)	2016



PHILIPPE LAGAYETTE

Administrateur indépendant

Date de naissance : 16/06/1943

Nationalité : française

Date de 1er mandat : mai 2007

Date de début du mandat en cours : avril 2015

Date d'échéance du mandat : AG 2019

Nombre d'actions détenues : 1 560

Administrateur référent
Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité des rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration, Philippe Lagayette commence sa carrière en 1970 dans le corps de l'Inspection générale des finances.

En 1974, il rejoint la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé sous-directeur en 1980. Il devient directeur du cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme sous-gouverneur. Nommé Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations en 1992, il occupe cette fonction jusqu'en décembre 1997.

De 1998 à août 2008, il dirige les activités de JP Morgan en France puis devient *Vice-Chairman* pour la région EMEA jusqu'en janvier 2010.

Il est *Senior Advisor* de Barclays en France de 2011 à 2016.

Philippe Lagayette est commandeur de la Légion d'Honneur et commandeur de l'Ordre National du Mérite.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Administrateur de Fimalac (France)

Sociétés non cotées :

Président de PL Conseils (France)

Autres entités juridiques :

Président de la Fondation de France (France)

Président de la Fondation de Coopération Scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Kering (anciennement PPR, France)	2016



BENOÎT OSTERTAG

Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires

Date de naissance : 02/08/1965

Nationalité : française

Date de 1er mandat : mai 2011

Date de début du mandat en cours : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 105 parts du FCPE

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École Centrale de Paris, Benoît Ostertag démarre sa carrière d'ingénieur chez Renault en 1990.

Il exerce ensuite des fonctions de chef de projet et de responsable d'équipe dans l'ingénierie mécanique sur les sites de Lardy et de Rueil. Il travaille actuellement dans la fonction qualité, au Technocentre de Guyancourt, en appui de différentes ingénieries mondiales de Renault.

En parallèle, il exerce des mandats syndicaux CFDT au Comité d'établissement depuis 1996 puis au Comité central d'entreprise de Renault de 2006 à 2011. Par son parcours professionnel et syndical, il connaît particulièrement bien Renault, tant en France qu'à l'international.

Il est depuis 2012 Président du Conseil de surveillance du Fonds Commun de Placement Actions Renault, dispositif d'épargne des salariés actionnaires. Depuis 2015, il est également Président du Conseil de surveillance du FCPE Renault Mobiliz solidaire, dispositif d'épargne salariale solidaire des salariés de Renault, s'appuyant sur des fonds socialement responsables. Il est représentant des salariés actionnaires au Conseil d'administration de Renault depuis mai 2011. Convaincu que la performance et la pérennité de Renault sont indissociables d'une responsabilité sociétale et environnementale (RSE), il développe et partage depuis longtemps une compétence RSE.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Néant

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Néant	



ÉRIC PERSONNE

Administrateur élu par les salariés

Date de naissance : 14/10/1962

Nationalité : française

Date de 1er mandat : novembre 2012

Date de début du mandat en cours : novembre 2016

Date d'échéance du mandat : novembre 2020

Nombre d'actions détenues : 100

Membre du Comité des rémunérations
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après un début de carrière de photographe, Éric Personne devient, en 1988, agent Renault et pilote une équipe de 15 personnes qui commercialisera 250 véhicules par an. En 2002, il entre chez Renault Retail Group où il occupe plusieurs postes : chargé de développement après-vente, chargé de certification ISO. Depuis 2007, Éric Personne est responsable du *reporting* commercial et qualité chez Renault Retail Group. Ancien représentant 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

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



OLIVIA RONGHONG QIU

Administrateur indépendant

Date de naissance : 19/08/1966

Nationalité : française, chinoise

Date de 1er mandat : avril 2016

Date de début du mandat en cours : avril 2016

Date d'échéance du mandat : AG 2020

Nombre d'actions détenues : 800

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Olivia Qiu est ingénieur de l'Université de Nankai, licenciée en électronique de la *China Electronic Science and Technology University* (UESTC) et docteur en science de gestion de l'École supérieure des affaires de Grenoble.

À partir de 1987, Olivia Qiu est ingénieur responsable de la conception de radars militaires, puis de Recherche et Développement de la *China Chengdu Design Institute* n° 784.

En 1997, elle entre chez Alcatel en qualité de responsable de projet pour la négociation de trois co-entreprises pour Alcatel China Cable Sector. En 1998, elle est nommée Directeur des ventes d'Alcatel pour la Région Est de la Chine, puis, en 2000, Directeur des opérations commerciales. Elle devient, en 2002, Directeur en charge du marketing et des opérations 3G pour Alcatel Shanghai Bell, et de 2004 à 2005, Directeur du développement pour la région Asie-Pacifique d'Alcatel.

À partir de 2005, elle dirige les activités commerciales, marketing, solutions techniques et implémentation d'Alcatel Chine. En 2008, elle est nommée Directeur régional pour l'Asie de l'Est, Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell.

Olivia Qiu est Directeur général en charge du « Strategic Industries Business Group » d'Alcatel-Lucent jusqu'en 2013.

Elle est actuellement *Chief Innovation Officer* de Philips Lighting.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Administrateur de Saint-Gobain 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**

Olivia Qiu a exercé de nombreux mandats sociaux dans des filiales de la société Alcatel-Lucent. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.



YU SERIZAWA

Administrateur élu sur proposition de Nissan

Date de naissance : 25/07/1958

Nationalité : japonaise

Date de 1er mandat : 12 décembre 2016

Date de début du mandat en cours : 12 décembre 2016

Date d'échéance du mandat : AG 2021

Nombre d'actions détenues : 100

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après une courte carrière 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.

Yu Serizawa était conseillère pour le Japon du *World Economic Forum* jusqu'en 2004.

Depuis 2000, elle est également conseillère du Président de Mori Building Company Limited.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

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 forum* (STS forum, Organisation à but non lucratif établie au Japon)

Directeur *Japanese Committee of Honour, Royal Academy of Arts* (Royaume-Uni)

Auditeur Daisen-In Temple, Daitokuji (Kyoto, Japan)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Secrétaire général de *Science and Technology in Society forum* (Organisation à but non lucratif, Japon)	2013



PASCALE SOURISSE

Administrateur indépendant

Date de naissance : 07/03/1962

Nationalité : française

Date de 1er mandat : avril 2010

Date de début du mandat en cours : avril 2014

Date d'échéance du mandat : AG 2018

Nombre d'actions détenues : 1 000

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Pascale Sourisse est diplômée de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications (ENST).

Elle 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 puis chez Alcatel. Elle devient Président-Directeur général d'Alcatel Space en 2001 puis d'Alcatel Alenia Space en 2005. En 2007, elle est nommée Directeur général adjoint de Thales, membre du Comité exécutif, en charge de la Division Espace et Président-Directeur général de Thales Alenia Space. En 2008, elle devient *Senior Vice President*, Directeur général de la Division Systèmes Terre et Interarmées de Thales puis en février 2010, *Senior Vice President*, Directeur général de la Division Systèmes C41 de défense et sécurité. Jusqu'en 2012, elle est également Président-Directeur général de Thales Communications & Security et Présidente de Thales Services.

Elle est Directeur général en charge du Développement International du groupe Thales depuis février 2013.

Pascale Sourisse est Officier de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre du Mérite.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Administrateur, membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations de Vinci (France)

Sociétés non cotées :

Présidente de Thales International SAS (France)

Présidente de Thales Europe SAS (France)

Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur d'ODAS (France)

Membre de la Commission de Rémunération d'ODAS (France)

Autres entités juridiques :

Membre de l'Académie des Technologies (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Autres entités juridiques :	
Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur de SOFRESA (France)	2015
Administrateur de l'Agence Nationale de la Recherche (France)	2016
Présidente du Conseil d'école de Télécom Paris Tech (France)	2017
Administrateur de l'Agence nationale des fréquences (France)	2017
Administrateur, membre du Comité d'audit et d'éthique d'Areva SA (France)	2017

Pascale Sourisse a exercé de nombreux mandats sociaux dans des filiales des sociétés Thales et Australian Defence Industries. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.



PATRICK THOMAS

Administrateur indépendant

Date de naissance : 16/06/1947

Nationalité : française

Date de 1er mandat : AG 2014

Date de début du mandat en cours : avril 2014

Date d'échéance du mandat : AG 2018

Nombre d'actions détenues : 100

Président du Comité des rémunérations
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), Patrick Thomas est Président du groupe Lancaster de 1997 à 2000, puis Président-Directeur général de la société britannique William Grant & Sons de 2000 à 2003.

Patrick Thomas assume la fonction de Directeur général d'Hermès International de 1989 à 1997. Il rejoint de nouveau le groupe Hermès le 15 juillet 2003 en tant que Directeur général d'Hermès International avant d'être nommé Gérant, fonction qu'il exerce du 15 septembre 2004 jusqu'à son départ en retraite le 31 janvier 2014.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des rémunérations de Laurent Perrier (France)

Sociétés non cotées :

Membre du Conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)

Membre du Conseil de surveillance de Château Palmer (France)

Président du Comité de surveillance, du Comité des rémunérations et du Comité des investissements d'Ardian Holding (France)

Vice-Président du Conseil de surveillance de Massilly Holding (France)

Président du Conseil et administrateur de Shang Xia Trading (Shanghaï)

Président et administrateur de Full More Group (Hong Kong)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Patrick Thomas a exercé de nombreux mandats sociaux dans des filiales du groupe Hermès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.	



MARTIN VIAL

Administrateur désigné par l'État français

Date de naissance : 08/02/1954

Nationalité : française

Date de 1er mandat : septembre 2015

Date de début du mandat en cours : septembre 2015

Date d'échéance du mandat : N/A

Nombre d'actions détenues : N/A

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Martin Vial débute sa carrière en tant qu'administrateur des PTT à la Direction financière de la Direction générale des Postes. Il rejoint, en 1986, la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances. De 1988 à 1993, il est successivement conseiller technique, Directeur adjoint puis Directeur des cabinets du ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace, du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace et enfin du ministre des PTT. En 1993, Martin Vial est nommé Président-Directeur général de l'Aéropostale et il est élu Président de la Chambre Syndicale du Transport Aérien et de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande. Fin 1997, il devient Directeur général du groupe La Poste. En septembre 2000, il est nommé Président du groupe La Poste et parallèlement Vice-Président de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP). Martin Vial rejoint la Cour des comptes en septembre 2002 en qualité de conseiller-Maître. De 2003 à 2014, il est Directeur général du groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance, et administrateur-Directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs conseils d'administration des sociétés de ce groupe. En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées.

Il est Commissaire aux Participations de l'État depuis août 2015.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité des nominations et des rémunérations d'EDF (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Bpifrance SA (France)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Administrateur de Homair vacances (France)	2014
Administrateur de Business Solutions Capital (France)	2014
Administrateur d'Europ Assistance Afrique du Sud, Allemagne, Chine, Espagne, Italie, Portugal	2014
Président d'Europ Assistance Brésil, Belgique, France, UK, USA, CSA	2014
Administrateur – Directeur général d'Europ Assistance Holding	2014
Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité de la gouvernance et des rémunérations de Thales	2017



YASUHIRO YAMAUCHI

Administrateur élu sur proposition de Nissan

Date de naissance : 02/02/1956

Nationalité : japonaise

Date de 1er mandat : février 2017

Date de début du mandat en cours : février 2017

Date d'échéance du mandat : AG 2018

Nombre d'actions détenues : 2 785

Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômé en Sciences Sociales de l'International Christian University, College of Liberal Arts, Yasuhiro Yamauchi rejoint Nissan Motor Co., Ltd. en 1981 où il occupe différents postes de management dans la fonction achat, ainsi que dans Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Il rejoint RNPO en avril 2008 en tant que *Senior Vice President* en charge des Achats.

En avril 2014, Yasuhiro Yamauchi est nommé *Alliance Global Vice President, Senior Vice President, Alliance Purchasing*, en charge de la convergence du Management et des ressources humaines des fonctions achat, ingénieries, *manufacturing & supply chain* de Renault et de Nissan.

En novembre 2016, il est nommé *Chief Competitive Officer* de Nissan Motor Co., Ltd. Il est responsable de la fabrication et de la recherche-développement mondiales, ainsi que de l'achat, de la fabrication, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la R&D, du Véhicule Connecté et des Services de Mobilité pour l'Alliance. Son rôle est de veiller à ce que Nissan Motor Co., Ltd. maintienne sa compétitivité sur le marché mondial.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Chief Competitive Officer de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES — **Échéance de mandat**

Néant

L'adresse professionnelle de tous les administrateurs, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de la Société (voir chapitre 5.1.1.1).

Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 15 juin 2018 les évolutions suivantes dans la composition du Conseil :

- le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Carlos Ghosn dans la perspective de sa reconduction dans ses fonctions de Président-Directeur général de la Société ;
- la ratification de la cooptation de M. Thierry Derez comme administrateur indépendant en remplacement de M. Thierry Desmarest qui a décidé de démissionner, pour raisons personnelles, de son mandat d'administrateur et de quitter ses fonctions de Président du Comité de stratégie internationale et industrielle et de membre du Comité des rémunérations, avec effet au terme du Conseil du 15 février 2018 ;
- la nomination de M. Pierre Fleuriot en qualité d'administrateur indépendant, en remplacement de M. Marc Ladreit de Lacharrière, atteint par la limite d'âge fixée dans les statuts et dont le mandat ne peut par conséquent pas être renouvelé ;
- le renouvellement des mandats de Mmes Pascale Sourisse et Catherine Barba et de MM. Patrick Thomas et Yasuhiro Yamauchi.

À l'issue de l'Assemblée générale du 15 juin 2018, sous réserve de l'approbation des résolutions présentées par le Conseil d'administration, la composition du Conseil d'administration présentera les caractéristiques suivantes :

	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2017	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2018
Taux d'indépendance	66,7 % (1)	66,7 %
Taux de féminisation	43,7 % (2)	43,7 % (2)
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	37,5 % (3)	37,5 % (3)

(1) 66,7 % en considérant M. Ladreit de Lacharrière comme administrateur indépendant et 60 % en le considérant non indépendant du fait de son ancienneté de plus de 12 ans au sein du Conseil d'administration. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'administration.

(2) En application de l'article L. 225-27 du Code de commerce, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Conseil d'administration. En revanche, l'administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires est pris en compte pour le calcul de ce taux.

(3) Afin d'assurer la cohérence des informations présentées, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'administrateurs de nationalité étrangère.

Après l'Assemblée générale du 15 juin 2018, sous réserve du vote favorable des actionnaires :

- le taux d'indépendance du Conseil resterait supérieur à celui recommandé par le Code AFEP-MEDEF ; et
- le taux de féminisation serait supérieur au taux requis par la loi (qui exige un taux de féminisation d'au moins 40 %).

3.1.3 Informations complémentaires sur les administrateurs

3.1.3.1 Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les droits et obligations des administrateurs de la Société eu égard :

- à la connaissance du régime juridique des sociétés anonymes et des statuts de la Société ;
- au droit de communication et au devoir d'information ;
- au devoir de diligence ;
- au devoir de loyauté ;
- au secret professionnel et aux informations privilégiées ;
- à la détention d'actions de la Société. Le règlement intérieur du Conseil recommande aux administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF, de détenir un nombre significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus [1], à l'exception des administrateurs qui ne perçoivent pas de jetons de présence à titre personnel. À ce titre, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne touchent pas personnellement de jetons de présence (qui sont directement reversés à leurs syndicats respectifs) ; il ne leur est donc pas demandé de détenir un montant significatif d'actions de la Société. Par ailleurs, la réglementation interdit aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions à titre personnel ; et
- à la rémunération et au remboursement des frais.

3.1.3.2 Absence de condamnations

À la connaissance du Groupe Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de la Société n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- participé en qualité de dirigeant 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.

3.1.3.3 Absence de conflits d'intérêts

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages.

3.1.4 Organisation, fonctionnement et missions du Conseil

UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE ET EFFICACE

En 2009, le Conseil d'administration a choisi un mode de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, ces fonctions étant assurées par M. Ghosn depuis cette date. Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de cette structure de gouvernance, offrant notamment une plus grande réactivité dans la prise de décision, permettant ainsi d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation.

Compte tenu de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration s'est attaché à mettre en œuvre diverses mesures destinées à garantir l'équilibre des pouvoirs, en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ;
- la présence d'un administrateur référent, M. Lagayette, choisi parmi les administrateurs indépendants, et dont les missions sont décrites ci-après ; et
- des limitations aux pouvoirs du Président-Directeur général, inscrites dans le règlement intérieur du Conseil.

Ces mesures, renforcées par le rôle actif joué par l'administrateur référent et les autres administrateurs indépendants, contribuent à instaurer une gouvernance équilibrée au sein du Conseil d'administration comme de ses comités et ont prouvé leur efficacité au cours des dernières années.

(1) Pourcentage approximatif du capital de Renault détenu par les administrateurs, hors la participation de l'État français : 0,18 %.

3.1.4.1 Fonctionnement du Conseil

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration désigne parmi ses membres son Président (rééligible) qui doit être une personne physique.

Les autres règles de fonctionnement du Conseil d'administration sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant son fonctionnement

Les délibérations du Conseil d'administration et les réunions des comités du Conseil peuvent se tenir par tous moyens techniques, dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs.

Les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés sont ainsi réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, à l'exception des réunions relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, à la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

Les convocations sont faites par tout moyen et peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le Conseil d'administration délibère sur la base de documents qui sont adressés à chaque administrateur au moins cinq jours avant la séance du Conseil d'administration.

Toutefois, dans le cas où les documents susvisés sont soumis au préalable à un comité du Conseil dans un délai inférieur, ils sont transmis aux administrateurs à l'issue de ce comité.

En cas d'urgence ou d'impossibilité, l'ordre du jour et les documents portant sur les questions sur lesquelles le Conseil d'administration doit délibérer sont transmis au moins 24 heures avant la tenue du Conseil d'administration.

Il est établi un procès-verbal des délibérations de chaque séance du Conseil d'administration conformément aux dispositions légales en vigueur.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général. La loi ne privilégie aucune formule, une des missions fondamentales du Conseil d'administration est donc de choisir le mode d'organisation de la gouvernance de la Société et de fixer les limitations de pouvoirs du Président-Directeur général.

Réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Le 6 mai 2009, conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a choisi, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, un dispositif de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. M. Ghosn a été nommé aux fonctions de Président-Directeur général à cette date et a été renouvelé dans ses fonctions en 2010 et 2014.

Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a décidé de renouveler les mandats de M. Ghosn en qualité de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, sous réserve du renouvellement par l'Assemblée générale des actionnaires de son mandat d'administrateur de la Société.

Ce mode de gouvernance, avec réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, est très majoritaire au sein des sociétés cotées à Conseil d'administration. Il est adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la Société, permettant notamment une prise de décisions réactive et efficace.

3.1.4.2 Missions du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant ses missions

Le Conseil d'administration est une instance collégiale.

Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Il est mandaté par l'ensemble des actionnaires et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société et les dispositions légales et réglementaires l'exigent.

Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Président-Directeur général, la stratégie de la Société. Il débat annuellement des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président-Directeur général. Il examine les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Il est alerté par le Président-Directeur général, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de la Société ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'administration.

Il examine chaque année le plan à moyen terme et le budget.

Il est informé régulièrement de l'évolution des résultats de la Société en termes de compte de résultat, de bilan et de trésorerie ; il est également informé des engagements hors bilan.

Il veille à la qualité de l'information financière publiée, notamment à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations significatives. Il rend public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la Société chaque fois que la nature de ces opérations l'exige.

Il se réunit une fois par an, hors la présence du Président-Directeur général, pour évaluer la performance de ce dernier et fixer sa rémunération.

Il arrête également chaque année la liste des administrateurs considérés comme indépendants. Le Conseil débat au moins une fois par an de son fonctionnement et de celui de ses comités, ainsi que de l'évaluation annuelle qui en est faite.

Le Conseil d'administration prépare et convoque l'Assemblée générale des actionnaires et en fixe l'ordre du jour.

Équilibre des pouvoirs

L'ensemble des dispositions suivantes permet l'exercice d'une gouvernance équilibrée tout en assurant une prise de décisions efficace.

Indépendance du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est attaché au respect du principe d'indépendance inscrit dans son règlement intérieur.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'indépendance des administrateurs

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la Société ou de son Groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Le Conseil d'administration détermine, chaque année, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la liste de ses membres qui sont considérés comme indépendants, sur la base des critères visés par le Code AFEP-MEDEF :

- **ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (critère 1) ;**
- **ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (critère 2) ;**
- **ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (critère 3) ;**
- **ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans (critère 4) ;**
- **ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de la société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (critère 5) ;**
- **ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (critère 6) ;**
- **s'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, au-delà du seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, la qualification d'indépendant doit s'apprécier au cas d'espèce (critère 7).**

Le Conseil d'administration de Renault doit être composé d'au moins 50 % d'administrateurs indépendants, le taux étant calculé conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière.

Le processus d'appréciation de l'indépendance des administrateurs de la Société est mis en œuvre par le Comité des nominations et de la gouvernance. Ainsi, sur proposition de ce comité, le Conseil d'administration examine une fois par an la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF et retranscrits dans le règlement intérieur.

Le 15 février 2018, le Conseil d'administration a ainsi arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2017 : Mmes Barba, Bensalah Chaqroun, Blair, Darmaillac, Qiu et Sourisse, MM. Desmarest, Ladreit de Lacharrière, Lagayette et Thomas.

Ainsi, au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration de la Société est composé de 19 membres dont 10 sont considérés comme indépendants (en incluant M. Ladreit de Lacharrière). Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs 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 % (60 % en excluant M. Ladreit de Lacharrière).

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats du processus d'appréciation de l'indépendance des administrateurs au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF.

		Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	
		Relations d'affaires	Lien familial	CAC	12 ans au Conseil	Salarié ou DMS[2]	Mandats croisés	Lien avec un actionnaire	Qualification retenue
Carlos	GHOSN	Non	Non	Non	**Oui**	**Oui**	Non	Non	Non indépendant
Catherine	BARBA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Frédéric	BARRAT	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non	Non	N/A[1]
Miriem	BENSALAH-CHAQROUN	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Cherie	BLAIR	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Marie-Annick	DARMAILLAC	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Thierry	DESMAREST	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Pascal	FAURE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non indépendant
Richard	GENTIL	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non	Non	N/A[1]
Marc	LADREIT de LACHARRIÈRE	Non	Non	Non	**Oui**	Non	Non	Non	Indépendant
Philippe	LAGAYETTE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Benoît	OSTERTAG	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non	Non	N/A[1]
Éric	PERSONNE	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non	Non	N/A[1]
Olivia	QIU	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Yu	SERIZAWA	Non	Non	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non indépendant
Pascale	SOURISSE	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Patrick	THOMAS	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Indépendant
Martin	VIAL	Non	Non	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non indépendant
Hiroto	YAMAUCHI	Non	Non	Non	Non	Non	Non	**Oui**	Non indépendant

(1) L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

(2) DMS signifie dirigeant mandataire social.

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 15 février 2018, examiné avec une attention particulière la situation de M. Ladreit de Lacharrière au regard du Code AFEP-MEDEF qui recommande de « *ne pas être administrateur depuis plus de douze ans* ». Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » dudit code, il a décidé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, d'expliquer la décision de ne pas retenir ce critère pour cet administrateur pour les raisons exposées dans le tableau figurant au chapitre 3.1.7.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a apprécié le caractère significatif ou non des relations d'affaires entre les administrateurs et la Société au regard de la nature et des montants engagés dans le cadre de ces relations. Le Conseil s'est ainsi assuré qu'aucun flux financier significatif n'existait entre la Société et l'une des sociétés dont un administrateur de la Société est administrateur ou mandataire social exécutif, notamment en examinant la part que représentent ces sociétés dans le chiffre d'affaires de la Société.

Administrateur référent

La fonction d'administrateur référent est assurée par M. Lagayette, dont le mandat d'administrateur a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2015.

Selon le règlement intérieur, la fonction d'administrateur référent ne peut être exercée plus de quatre années consécutives. Dans ces conditions, M. Lagayette ne pourra pas être administrateur référent au-delà de l'Assemblée générale annuelle 2019.

Les prérogatives de l'administrateur référent sont définies dans le règlement intérieur.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'administrateur référent

Le Conseil d'administration doit, dans le prolongement de la décision de concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, nommer parmi les membres du Conseil un « administrateur référent ».

Le rôle de l'administrateur référent consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants. Il effectue également la liaison entre le Président-Directeur général et les administrateurs indépendants.

L'administrateur référent est nommé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants. L'administrateur référent est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur, mais le Conseil d'administration peut mettre fin à tout moment à sa mission.

La fonction d'administrateur référent ne peut pas être exercée pendant plus de quatre années consécutives.

Les missions de l'administrateur référent sont :

- conseiller le Président du Conseil d'administration et les Présidents de chacun des comités ;
- veiller 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 Conseils d'administration. Il est également le point de contact privilégié des administrateurs indépendants ;
- gérer et prévenir les conflits d'intérêts ;
- veiller au respect du règlement intérieur ;
- se prononcer sur les projets d'ordre du jour du Conseil d'administration ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général ; il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation de la performance du Président-Directeur général et la fixation de la rémunération de ce dernier ;
- convoquer le Conseil d'administration en cas de circonstances exceptionnelles, après avoir requis l'avis de l'ensemble des Présidents de comités ;
- rencontrer de façon régulière des responsables du Groupe ;
- rendre compte de son activité dans le Document de référence.

L'administrateur référent peut également être membre d'un ou plusieurs comités spécialisés du Conseil. Il peut aussi assister aux réunions des comités spécialisés dont il n'est pas membre.

Bilan d'activité 2017 de l'administrateur référent

Au cours de l'exercice 2017, l'administrateur référent a assisté à la totalité des réunions du Conseil ainsi qu'à l'ensemble des réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (dont il était membre jusqu'à l'Assemblée générale du 15 juin 2017), du Comité des rémunérations (dont il est membre depuis l'Assemblée générale du 15 juin 2017) et de celles du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) (qu'il préside).

L'administrateur référent joue un rôle majeur dans le mode de gouvernance de la Société, à travers l'accomplissement de plusieurs missions qui s'articulent autour des thèmes suivants :

ÉCHANGES AVEC LES DIRIGEANTS ET LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Comme chaque année, l'administrateur référent a échangé régulièrement avec :

- les administrateurs indépendants afin de s'assurer que les conditions étaient effectivement réunies pour qu'ils puissent exercer pleinement leur mandat ; et
- le Président-Directeur général, les membres du Comité exécutif Groupe et les directeurs des fonctions clés (Directeur de la comptabilité Groupe, Directeur juridique, Directeur fiscal, etc.) ainsi que les Commissaires aux comptes.

Il s'est également tenu informé de l'actualité du Groupe et de ses concurrents.

RÉUNIONS DU CONSEIL

L'administrateur référent s'est impliqué dans la préparation des réunions du Conseil en donnant son avis sur les ordres du jour de chacune des réunions et en s'assurant de la qualité de l'information fournie aux membres du Conseil et de ses comités.

En 2017, il a notamment sollicité l'examen de plusieurs points particuliers par le Conseil d'administration, en fonction de l'actualité du Groupe et de l'industrie automobile.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

En sa qualité de membre du Comité des nominations et de la gouvernance jusqu'à l'Assemblée générale du 15 juin 2017, l'administrateur référent a participé :

- au processus de recrutement des nouveaux administrateurs ; et
- aux réflexions sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement du Conseil.

En sa qualité de membre du Comité des rémunérations à compter du 15 juin 2017, l'administrateur référent a participé, notamment, à la fixation de la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 et à l'évolution des critères de performance des plans d'attribution d'actions de performance.

EXAMEN DE LA PERFORMANCE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL *(EXECUTIVE SESSIONS)*

Il a présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance et la fixation des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général, les débats communément appelés *executive sessions* se déroulant hors la présence du Président-Directeur général.

RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'administrateur référent a pris connaissance des préoccupations des actionnaires notamment significatifs, et veillé à ce qu'il leur soit répondu, de manière satisfaisante, par la Société.

Autorisations spécifiques du Conseil d'administration

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 Président-Directeur général. Il examine les modifications éventuelles à apporter à ces orientations et se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

En outre, le règlement intérieur prévoit les limitations de pouvoirs suivantes :

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la limitation des pouvoirs du Président-Directeur général

Le Président-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.
Il 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.

3.1.4.3 Activité du Conseil d'administration en 2017

En 2017, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de sept séances (dont deux séances additionnelles). Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, étant précisé qu'une réunion dédiée à la stratégie du Groupe a duré une journée complète.

Les décisions mises à l'ordre du jour du Conseil ont toute été débattues, l'ordre du jour étant adapté pour intégrer les sujets impactant la Société, ce qui témoigne de la forte réactivité du Conseil. Sur l'année 2017, le taux de participation a été de 91,88 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.4.4.2).

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu et statué notamment sur les points suivants :

La stratégie du Groupe

L'année 2017 a été marquée par la présentation détaillée par la Direction générale, la discussion approfondie avec des membres de la Direction générale et l'approbation par le Conseil d'administration, du plan stratégique *Drive the Future* (2017-2022), lors de sa séance du 5 octobre 2017.

Le Conseil a, par ailleurs, revu les sujets stratégiques suivants :

- évolution et impact des services connectés et de la digitalisation ;
- évolution des véhicules autonomes, connectés et électriques ;
- évolution des synergies au sein de l'alliance Renault-Nissan, élargie à Mitsubishi ;
- réglementation en matière d'émissions en Europe ;
- plan Qualité et Satisfaction Client ; et
- stratégie en Iran.

Comme chaque année, le Conseil d'administration a organisé son séminaire stratégique annuel sur une journée, tenu au Technocentre, pour débattre des sujets d'importance pour le Groupe Renault. Au cours de ce séminaire, les administrateurs ont pu assister à des démonstrations relatives aux futures technologies du véhicule autonome et connecté et bénéficier d'une présentation approfondie, de la part de responsables opérationnels, sur l'environnement macroéconomique du marché de l'automobile et sur le nouveau plan stratégique *Drive the Future*.

Les comptes et le budget

Au cours de l'année 2017, le Conseil a, en particulier :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe Renault et les comptes sociaux de la Société et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2016 ;
- fixé l'affectation du résultat 2016 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et décidé la distribution de dividendes ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2017 ; et
- adopté le budget de l'année 2018.

La gouvernance d'entreprise

Au cours de l'année 2017 le Conseil a, en particulier :

- proposé, à l'Assemblée générale du 15 juin 2017, la ratification et le renouvellement du mandat de Mme Serizawa en remplacement de Mlle Koike, la nomination de Mme Bensalah Chaqroun en remplacement de Mme de la Garanderie, la nomination de Mme Darmaillac en remplacement de M. Belda et la nomination de Mme Barba en remplacement de M. Riboud ;
- pris acte des résultats des élections visant à désigner l'administrateur représentant les salariés actionnaires et a proposé à l'Assemblée générale du 15 juin 2017 de choisir parmi les deux candidats ayant obtenu le plus grand nombre de voix, à savoir M. Ostertag et M. Thollot ;
- pris acte de la démission de M. Saikawa, remplacé par M. Yamauchi dont la cooptation par le Conseil d'administration du 9 février 2017 a été ratifiée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 15 juin 2017 ;
- mis en œuvre 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 pris acte de la nomination par arrêté de M. Vial en tant que représentant de l'État français au sein du Conseil d'administration et de la sollicitation de la nomination de M. Faure en tant qu'administrateur élu sur proposition de l'État français au sein du Conseil d'administration ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance ;
- préparé l'Assemblée générale du 15 juin 2017 en fixant notamment son ordre du jour ;
- délibéré sur la composition de ses comités spécialisés ;
- pris connaissance des comptes rendus rapportés par les Présidents de chaque comité spécialisé ;
- procédé à l'évaluation formalisée de son fonctionnement en 2017 (voir les conclusions de cette évaluation au chapitre 3.1.6 du Document de référence) ;
- arrêté les éléments composant la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 ;
- fixé la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 ;
- déterminé les modalités du plan d'actions de performance pour 2017 ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2016, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ; et
- analysé et approuvé les réponses aux questions écrites posées par des actionnaires de la Société préalablement à l'Assemblée générale.

Les conventions réglementées

Lors de la séance du 9 février 2017, le Conseil d'administration a :

- confirmé qu'à l'exception des conventions réglementées déjà approuvées par l'Assemblée générale de la Société, aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2016 ;
- réexaminé les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016 ; et
- décidé que certaines conventions, conclues au cours d'exercices antérieurs et alors soumises à la procédure des conventions réglementées, n'avaient plus à suivre ce régime en application de l'exonération prévue à l'article L. 225-39 du Code de commerce pour les conventions conclues entre deux sociétés dont l'une détient, directement ou indirectement, la totalité du capital de l'autre. Le Conseil d'administration a décidé de ne plus soumettre les conventions concernées à la revue annuelle prévue par l'article L. 225-40-1 du Code de commerce.

Lors de la séance du 2 novembre 2017, le Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un engagement avec l'État français, aux termes duquel la Société s'est engagée à acquérir, à l'occasion de la cession par l'État français de 14 000 000 d'actions de la Société, 10 % desdites actions cédées afin de réaliser une offre aux salariés du Groupe.

Une description plus détaillée de cet engagement se trouve dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au chapitre 4.3.2.

3.1.5 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2017

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, quatre comités spécialisés ont été mis en place pour assister le Conseil dans ses missions et ses travaux. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil dans le cadre de comptes rendus faits en séance par leurs Présidents respectifs.

Le fonctionnement général des comités est principalement défini dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les comités

La composition des comités et le choix de leur Président respectif sont décidés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

La composition des comités doit éviter la présence en leur sein d'administrateurs croisés, au sens du Code AFEP-MEDEF.

Les Présidents des comités peuvent participer, s'ils le souhaitent, aux réunions des autres comités dont ils ne sont pas membres.

Les Présidents des comités rendent compte des travaux et recommandations de leur comité respectif lors des séances du Conseil d'administration. En cas d'empêchement, le Président désigne un membre du comité pour communiquer son rapport au Conseil d'administration.

Les comités peuvent être consultés par le Président-Directeur général sur toute question relevant de leurs missions.

Les comités se réunissent à chaque fois qu'ils l'estiment nécessaire et au moins deux fois par an.

En tout état de cause, les comités se réunissent préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un sujet relatif à leurs attributions.

Les comités se réunissent au moins deux jours avant les Conseils d'administration appelés à délibérer sur les points examinés en comité, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité.

Les documents destinés au Comité de stratégie (internationale et industrielle) sont adressés à leurs membres au moins cinq jours avant la réunion du comité, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité.

Les documents destinés aux comités suivants sont adressés aux membres du comité au moins deux jours avant la réunion du comité, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité :

- Comité de l'audit, des risques et de l'éthique ;
- Comité des nominations et de la gouvernance ;
- Comité des rémunérations.

Pour la réalisation de leur mission, les comités ont la faculté de :

- rencontrer les directions concernées par leurs attributions ;
- procéder à l'audition de responsables de fonctions ou d'entités opérationnelles ;
- solliciter auprès des représentants de l'entreprise la délivrance de toute pièce ou information qu'ils jugeraient nécessaire à la conduite de leur mission ;
- faire appel à des organismes et prestataires extérieurs à la Société, à la charge de celle-ci, pour réaliser les études qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leurs missions.

Le Président-Directeur général peut, à la demande des administrateurs, intervenir lors des séances des comités pour enrichir les débats, à l'exception des séances du Comité des rémunérations.

3.1.5.1 Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE)

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
8	vs	6	**5**	vs	5
2017		*2016*	*2017*		*2016*

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS			TAUX DE PARTICIPATION		
83,3 %	vs	80 %	**88,1 %**	vs	91,1 %
2017		*2016*	*2017*		*2016*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2017

- M. Lagayette * (Président)
- Mme Blair *
- M. Ostertag **
- M. Personne **
- Mme Qiu *
- Mme Sourisse *
- M. Thomas *
- M. Vial

* *Administrateur indépendant.*

** *L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.*

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du CARE.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du CARE

Le CARE est composé comme suit :

- au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, hors administrateurs salariés ou représentant les salariés actionnaires ;
- des administrateurs ayant une compétence financière et/ou comptable ;
- un Président du comité est choisi, avec une attention particulière, parmi les administrateurs indépendants ;
- le Président-Directeur général ne peut en être membre.

Les membres du CARE bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Chaque administrateur peut en outre bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société, ses métiers et le secteur automobile. Les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires bénéficient d'une formation adaptée permettant d'exercer leur mandat.

La composition du CARE a été étudiée afin que tous ses membres disposent de compétences en matière financière et/ou comptable ou de l'expérience professionnelle adaptée aux domaines relevant des missions du CARE (voir les notices biographiques des administrateurs concernés au chapitre 3.1.2).

M. Lagayette, Président du comité, a effectué sa carrière dans le domaine économique et financier, tant au service de l'administration publique que d'organismes privés.

Mme Blair, *Queen's Counsel*, est une avocate de premier plan, spécialisée dans les droits de l'homme et le droit international. Sa carrière, marquée par son engagement en matière de droits de l'homme et de responsabilité sociale des entreprises, la rend particulièrement légitime à participer à ce comité.

Mme Sourisse a mené une carrière à des postes de direction de différentes grandes entreprises en France et à l'étranger. Cette expérience professionnelle lui confère une aptitude à participer activement à tous les débats de ce comité.

M. 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. Personne est administrateur représentant les salariés. Sa présence au sein du Groupe depuis 1988 lui permet d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, d'appréhender aisément les travaux de ce comité et d'y participer activement. En outre, il a bénéficié, comme M. Ostertag, d'une formation spécifique au rôle d'administrateur, avec une composante relative aux aspects comptables et financiers de l'administration de société.

Mme Qiu, ingénieur de formation, a mené une carrière à des postes de direction de différentes entreprises à l'étranger. Cette expérience professionnelle lui confère une aptitude à participer activement à tous les débats de ce comité.

M. Thomas a effectué une carrière à la tête de grands groupes internationaux. Son expérience, acquise notamment en qualité de gérant du groupe Hermès pendant dix ans, lui permet de participer à ce comité et d'enrichir ses débats.

M. Vial, Commissaire de l'Agence des Participations de l'État depuis le 24 août 2015, a exercé de nombreux mandats sociaux dans des sociétés à participation publique.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du CARE

Les missions du CARE sont les suivantes :

- assurer le suivi des processus d'élaboration de l'information financière, et des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes, établis conformément aux standards en vigueur et au référentiel IFRS ;
- examiner et analyser les comptes tels que préparés par les directions de la Société et rendre compte des résultats de cet examen aux membres du Conseil d'administration ;
- assurer un suivi de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne, de conformité réglementaire et opérationnelle ;
- s'assurer du respect des règles en matière d'éthique et de déontologie ;
- s'assurer du bon niveau d'engagement de la Société en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

À ce titre, le CARE :

- examine, dans le cadre de l'analyse des comptes, la note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi qu'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors bilan de l'entreprise ;
- propose au Conseil la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, pilote la procédure de sélection, donne un avis sur la qualité de leurs travaux et veille au respect des règles garantissant leur indépendance ; dans ce cadre il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- procède régulièrement à l'audition des Commissaires aux comptes, lesquels doivent présenter leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;
- est informé de l'existence d'un système destiné à identifier et évaluer les risques du Groupe et s'assure du suivi de son efficacité ;
- veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne et au suivi de son efficacité ;
- supervise le plan d'audit, en suit l'exécution et vérifie l'application des recommandations ;
- suit le bon déploiement et apprécie l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application du Code de déontologie du Groupe et des procédures afférentes ;
- reçoit, de la part du Directeur de l'éthique, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- auditionne le Directeur de l'éthique, et, s'il l'estime nécessaire, les Présidents du Comité d'éthique et de conformité et du Comité des risques et du contrôle interne ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique et à la responsabilité sociale et environnementale ;
- auditionne une fois par an le Directeur de la responsabilité sociale de la Société sur les actions menées dans ce domaine ;
- examine la partie du Rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui est relative aux procédures de contrôle interne, de gestion des risques ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration ou aux organes de direction de la Société dans les domaines relevant de ses attributions.

Dans le cadre de ses attributions, le CARE auditionne régulièrement les représentants des entités suivantes :

- la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation ;
- la Direction de la prévention et de la protection du Groupe ;
- la Direction de l'éthique ;
- la Direction financière du Groupe ;
- les Commissaires aux comptes.

Bilan d'activité

Le CARE s'est réuni cinq fois en 2017, avec un taux de participation de 88,1 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir tableau chapitre 3.4.4.2).

En application des lois et règlements en vigueur ainsi que du Code AFEP-MEDEF, le CARE a traité notamment des sujets suivants :

- l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de la Société et de Renault s.a.s. pour l'année 2016, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2017, ainsi que les communiqués financiers y afférents. Le CARE a en particulier étudié les questions relatives à la valorisation des actifs du secteur opérationnel, les tests de dépréciation d'actifs, l'évolution du marché automobile et ses conséquences sur la performance financière de la Société ;
- la revue des impacts comptables et financiers de certains partenariats du Groupe ;
- le suivi de la performance 2017 par rapport au budget ;
- l'élaboration du budget 2018 ;
- le suivi du plan d'audit interne 2017 et de la présentation du plan d'audit interne 2018 ;
- le plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- le suivi de la recapitalisation d'AVTOVAZ ;
- l'évolution de la Charte d'audit interne de la Société ;
- le Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence du Groupe Renault et l'avancement du plan d'actions sur le déploiement de la loi Sapin II ;
- la cyberattaque du 12 mai 2017 ;
- la gouvernance et le dispositif de maîtrise des risques de RCI ;
- les évolutions des normes IFRS ;
- le suivi des risques financiers et notamment de l'exposition du Groupe en Russie et en Iran ;
- les travaux de la Direction de l'éthique ;
- les travaux de la Direction juridique, notamment en matière de protection des données personnelles ;
- l'examen du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données ;
- la situation des principaux contentieux suivis par la Direction juridique, et des risques fiscaux suivis par la Direction fiscale ;
- le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques majeurs du Groupe) ; et
- le Rapport d'activité du Directeur de la responsabilité sociale d'entreprise.

Il est précisé que :

- les comptes consolidés et les comptes sociaux de la Société ont été examinés par le CARE lors de réunions qui se sont tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF, dans un délai suffisant ;

- l'une des missions du CARE est d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, qui sont décrits au chapitre 1.5 et, à ce titre, l'examen des comptes par le comité, en présence du Directeur financier et du Directeur de l'audit, maîtrise des risques et de l'organisation, est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés, leurs conclusions sur les options comptables retenues et l'évolution réglementaire en ce domaine, ainsi que de la note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise ; et
- le CARE a également entendu les Commissaires aux comptes de la Société hors la présence des dirigeants.

Chaque réunion du CARE donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'administration suivant. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Par ailleurs, chaque réunion du CARE donne lieu à un procès-verbal approuvé par l'ensemble de ses membres.

Qualité et fiabilité des informations financières, comptables et de gestion

Concernant le Groupe Renault hors le groupe AVTOVAZ (comptabilisé par intégration globale à compter du 31 décembre 2016), la Direction générale communique les objectifs généraux de Renault dans le cadre du plan pluriannuel et des budgets annuels, ainsi que l'allocation de ressources aux Régions, fonctions et programmes. Le contrôle de gestion Groupe élabore des notes d'instructions à l'attention de chacun des deux secteurs opérationnels, des Régions, des fonctions et des programmes. Elles incluent les hypothèses macroéconomiques à prendre en compte (cours de change, taux d'intérêt, taux d'inflation, cours des matières premières, etc.), les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant, le calendrier et la segmentation du périmètre d'activité. Chaque Région a la responsabilité de transmettre ces instructions aux filiales de son périmètre après les avoir complétées des spécificités fonctions.

L'acquisition d'une participation majoritaire dans la société Alliance Rostec Auto b.v., actionnaire d'AVTOVAZ est intervenue en décembre 2016. La démarche de contrôle de l'information financière et comptable de ce groupe, dont la situation financière est comptabilisée par intégration globale dans les comptes consolidés de Renault à compter du 31 décembre 2016, est en cours d'analyse par Renault avec un objectif d'harmonisation progressive sur les standards de Renault tels que décrits ci-dessous dans les meilleurs délais avec le support des Directions de la comptabilité Groupe et du contrôle interne.

La fonction performance et contrôle a pour mission d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, secteurs opérationnels, Régions, métiers, programmes).

Le contrôle de gestion s'effectue de manière décentralisée afin de tenir compte des spécificités de chaque fonction. Sa mission est encadrée, notamment, par les instructions périodiques élaborées par la Direction de la performance et du contrôle Groupe.

Dans le cadre du schéma de gestion du Groupe, son rôle consiste notamment à :

- décliner les objectifs économiques et le budget du Groupe ;
- mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne et l'approche Renault de gestion des risques ;
- animer le Groupe à travers la mesure de la performance des entités, des Régions, des métiers et des programmes « véhicules », et, en particulier, à travers le suivi des indicateurs relatifs au *free cash flow* ;
- analyser sous l'angle économique les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis et une recommandation.

Pour l'établissement de l'information comptable et financière, le Groupe s'appuie sur un référentiel de gestion. Ce référentiel vise à doter les opérationnels de procédures standard de gestion.

L'ensemble de cette documentation est à la disposition du personnel de toutes les entités du Groupe via le portail intranet du métier finance. On y trouve en particulier :

- toutes les normes, règles et instructions, qu'elles soient spécifiques ou qu'elles s'appliquent de manière standardisée à toute l'entreprise ;
- le dictionnaire économique permettant à chacun de développer sa compréhension des principaux concepts et agrégats utilisés pour piloter la performance économique du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF. Il couvre non seulement les processus de préparation de l'information financière, pour les arrêtés comptables, les phases prévisionnelles ou la communication financière, mais aussi les processus opérationnels amont concourant à la production de cette information.

Le Groupe dispose de systèmes d'information permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux et les normes du Groupe. Ce mécanisme garantit ainsi la cohérence des données dans un contexte de centralisation et de consolidation de l'information dans des délais réduits. Sous l'autorité fonctionnelle du Directeur de la comptabilité Groupe (DCGr), la responsabilité de l'établissement des comptes incombe aux Directeurs administratifs et financiers des filiales placés sous l'autorité hiérarchique des Présidents et Directeurs généraux de ces mêmes filiales.

Un manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce manuel, enrichi année après année, est mis à disposition de toutes les entités via le portail du Groupe et permet l'homogénéité de l'information financière remontée.

Principes d'élaboration des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe Renault sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS *(International Financial Reporting Standards)* publié par l'IASB *(International Accounting Standards Board)* et dont le règlement d'adoption est paru au Journal officiel de l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes.

La Direction de la comptabilité Groupe, rattachée directement au Directeur financier du Groupe, est dotée d'un service « Normes comptables ». Elle est investie d'une autorité qui lui permet de faire valoir effectivement l'application des principes comptables IFRS en vigueur. Une communication régulière permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être informés des mises à jour et des évolutions des normes. Une communication idoine est également effectuée auprès du Comité d'audit, des risques et de l'éthique.

Le Groupe Renault, constitué de trois secteurs opérationnels distincts, élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de comptes unique pour toutes les entités du périmètre de consolidation.

Il publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré-clôtures effectuées deux fois par an : au 31 mai pour l'arrêté de juin et au 31 octobre pour la clôture de décembre. Des réunions de synthèse sont organisées avec les Commissaires aux comptes, en présence de la direction du Groupe, dans le cadre d'un processus continu d'échange avec cette dernière. Le CARE est présent à toutes les étapes essentielles de validation de l'information financière et comptable.

Éléments clés de la démarche de contrôle de l'information financière et comptable

Le Groupe Renault qui, dans ses trois secteurs opérationnels, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger, s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux suivants qui permettent la production d'une information financière et comptable de qualité et favorisent la réduction des délais de production des comptes pour ses deux secteurs opérationnels historiques (l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes [RCI Banque]) :

- la standardisation des systèmes opérationnels en amont de la comptabilité est systématiquement recherchée ;
- le déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP choisi par le Groupe dans les entités industrielles et/ou commerciales, d'ingénierie et financement des ventes, à travers le monde.

L'utilisation d'un tel progiciel permet d'assurer la fiabilité et la cohérence de l'information traitée. Notamment, la définition et le suivi des profils utilisateurs contribuent au respect des règles de séparation des tâches.

La fiabilité de l'information comptable et financière est essentiellement assurée par la maîtrise des transactions élémentaires traitées par des systèmes opérationnels, en amont, dans lesquels sont opérés les premiers actes de contrôle. Ils alimentent au travers d'interfaces les systèmes auxiliaires de la comptabilité. Ces interfaces font l'objet d'un contrôle systématique garantissant l'exhaustivité de la prise en compte des événements économiques pour chaque processus amont et la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité.

Enfin, les équipes comptables en liaison avec les équipes informatiques ont développé un processus de sécurisation de l'ERP, en cas de défaillance majeure. Un plan de continuité de l'exploitation a été élaboré au niveau central. Il est déployé dans les filiales utilisatrices de l'ERP.

Charte des Commissaires aux comptes

Dans le cadre du contrôle légal des comptes, Renault a pris l'initiative en 2004 de rédiger une charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle régit ainsi les relations entre le Groupe Renault (la société mère et les filiales françaises et étrangères) et ses Commissaires aux comptes. Dans le cadre du renouvellement du collège des Commissaires aux comptes en 2014 et afin de tenir compte des évolutions réglementaires en matière d'audit légal, la charte a été actualisée en 2014 et en 2016.

Communication financière

L'importance croissante de la communication financière, la multiplicité de ses formes, la nécessité impérative de délivrer une information financière de qualité ont conduit le Groupe Renault à confier la totalité de la communication financière du Groupe à la Direction des relations financières au sein de la Direction financière et à la doter des fonctions nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

La Direction des relations financières est en charge :

- de la communication avec les marchés financiers ;
- des relations avec les investisseurs et l'actionnariat individuel ;
- des relations avec les agences de notation financière ;
- des relations avec les analystes et investisseurs spécialisés en investissements socialement responsables ;
- des relations avec l'autorité de tutelle (AMF) ;
- du pilotage de l'élaboration des Rapports d'activités annuels et semestriels et de l'information trimestrielle et du dépôt du Document de référence auprès de l'AMF.

3.1.5.2 Comité des rémunérations

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
6	vs	5	**2**	vs	5
2017		*2016*	*2017*		*2016*

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS ***			TAUX DE PARTICIPATION		
100 %	vs	100 %	**85,7 %**	vs	100 %
2017		*2016*	*2017*		*2016*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2017

- M. Thomas * (Président)
- Mme Darmaillac *
- M. Desmarest *
- M. Ladreit de Lacharrière *
- M. Lagayette *
- M. Personne **

* *Administrateur indépendant.*

** *L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.*

*** *En comptant M. Ladreit de Lacharrière comme administrateur non indépendant, le taux d'indépendance de ce comité serait de 80 % pour 2017 et de 75 % pour 2016.*

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité des rémunérations.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé comme suit :

- une majorité d'administrateurs indépendants ;
- un administrateur représentant les salariés ou les salariés actionnaires ;
- un Président nommé parmi les administrateurs indépendants ;
- le Président-Directeur général ne peut en être membre.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité des rémunérations

La mission du Comité des rémunérations est de permettre au Conseil d'administration de déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages du dirigeant mandataire social.

À ce titre, le Comité des rémunérations :

- propose au Conseil d'administration le montant de la part fixe de la rémunération du Président-Directeur général ;
- propose au Conseil d'administration les règles de fixation de la part variable de la rémunération du Président-Directeur général et le montant de cette part variable ;
- veille à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement ou pluri-annuellement des performances du Président-Directeur général, ainsi qu'avec la stratégie à moyen terme de la Société ;
- contrôle l'application annuelle de ces règles ;
- effectue toute recommandation au Conseil d'administration concernant la rémunération, les avantages en nature et la retraite du Président-Directeur général ;
- reçoit une information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux ; le comité peut, à cette occasion, inviter le Président-Directeur général ;
- examine la politique générale relative aux plans d'intéressement à long terme et formule des propositions au Conseil d'administration, tant sur cette politique que sur les attributions d'intéressements à long terme ;
- revoit les informations communiquées aux actionnaires dans le cadre de leur consultation sur la rémunération du dirigeant mandataire social.

Bilan d'activité

Ce comité s'est réuni deux fois en 2017. Le taux de participation a été de 85,7 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.4.4.2).

Il a traité notamment :

- de la fixation des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 ;
- du taux d'atteinte des conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 ;
- du suivi du taux d'atteinte des conditions de performance relatives à la part variable différée en actions attribuée au Président-Directeur général au titre des exercices 2013, 2014 et 2015, le Conseil d'administration ayant mis fin à la clause d'ajustement de la part variable annuelle versée en actions, à compter de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur général au titre de 2016 ;
- du tableau récapitulatif des éléments de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016, en vue de l'avis des actionnaires en vertu du Code AFEP-MEDEF ;
- de la fixation de la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 ; et
- des plans d'attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2017.

3.1.5.3 Comité des nominations et de la gouvernance

NOMBRE DE MEMBRES			NOMBRE DE RÉUNIONS		
5	vs	5	**4**	vs	3
2017		*2016*	*2017*		*2016*

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS **			TAUX DE PARTICIPATION		
80 %	vs	80 %	**81,2 %**	vs	100 %
2017		*2016*	*2017*		*2016*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2017

- M. Ladreit de Lacharrière * (Président)
- Mme Barba *
- Mme Darmaillac *
- M. Thomas *
- M. Vial

* *Administrateur indépendant.*

** *En comptant M. Ladreit de Lacharrière comme administrateur non indépendant, le taux d'indépendance de ce comité serait de 60 % pour 2017 et 2016.*

3

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité des nominations et de la gouvernance.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé comme suit :

- une majorité d'administrateurs indépendants ;
- un Président nommé parmi les administrateurs indépendants ;
- le Président-Directeur général ne peut en être membre.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité des nominations et de la gouvernance

Les missions du Comité des nominations et de la gouvernance sont :

- établir une procédure de sélection des administrateurs, du Président du Conseil d'administration, du Directeur général (dissocié ou non) et des mandataires sociaux ;
- effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'administration, du Directeur général (dissocié ou non) et des mandataires sociaux en se conformant à cette procédure ;
- apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants ;
- proposer au Conseil des solutions de succession du dirigeant mandataire social en cas de vacance imprévisible, et ce au regard d'un plan de succession établi préalablement par le comité ;
- faire toute proposition relative à la présidence, à la composition et aux attributions des différents comités ;
- suivre les questions de Gouvernement d'entreprise et s'assurer du respect du Code AFEP-MEDEF ;
- préciser, le cas échéant, les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui ne sont pas appliquées et en expliquer les raisons, de façon compréhensible, pertinente et circonstanciée ;
- proposer la saisine du Haut Comité de suivi de l'application du Code AFEP-MEDEF sur toute question relative à une disposition ou à l'interprétation dudit code ;
- examiner la partie du Rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui est relative à la composition du Conseil et à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation du Conseil ;
- dresser chaque année, en se faisant assister le cas échéant par un organisme extérieur à la Société, un bilan de la composition, des conditions de préparation et d'organisation du Conseil, et le cas échéant, proposer des modifications.

Bilan d'activité

Ce comité s'est réuni quatre fois en 2017. Le taux de participation a été de 81,2 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.4.4.2).

Il a traité notamment de :

- la cooptation de M. Yamauchi ;
- la poursuite de la féminisation du Conseil d'administration à l'occasion des renouvellements de mandat d'administrateur ;
- la désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires et notamment de la présentation des candidatures de M. Ostertag et de M. Thollot à l'Assemblée générale du 15 juin 2017 ;
- la nomination de trois nouvelles administratrices lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017 : Mme Barba, Mme Bensalah Chaqroun et Mme Darmaillac ;
- la désignation de M. Vial, en qualité d'administrateur représentant l'État français et de la proposition de la nomination de M. Faure en qualité d'administrateur représentant l'État français, en application 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 ;
- 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 ;
- la composition des comités du Conseil d'administration ;
- l'évaluation formalisée confiée à un cabinet externe du Conseil d'administration (voir chapitre 3.1.6) ; et
- le renouvellement des mandats de M. Ghosn en qualité de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur de la Société.

3.1.5.4 Comité de stratégie internationale et industrielle

Pour mémoire, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, le 11 février 2016, de fusionner le Comité de stratégie internationale et le Comité de stratégie industrielle en un Comité de stratégie internationale et industrielle.

NOMBRE DE MEMBRES

7 vs 7

2017 *2016*

NOMBRE DE RÉUNIONS

5 vs 2

2017 *2016*

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % vs 66,6 %

2017 *2016*

TAUX DE PARTICIPATION

88,8 % vs 87,5 %

2017 *2016*

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2017

- M. Desmarest * (Président)
- M. Barrat **
- Mme Bensalah Chaqroun *
- M. Faure
- M. Gentil **
- M. Ostertag **
- M. Yamauchi

* *Administrateur indépendant.*

** *L'administrateur représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.*

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de stratégie internationale et industrielle.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de stratégie internationale et industrielle

Le Comité de stratégie (internationale et industrielle) est composé comme suit :

- des administrateurs choisis pour leur sensibilité au développement international de la Société et/ou pour leur compétence dans le secteur industriel ;
- un Président nommé parmi les administrateurs indépendants.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de stratégie internationale et industrielle

Les missions du Comité de stratégie (internationale et industrielle) consistent à :

- étudier les orientations stratégiques proposées par le Président-Directeur général relatives au développement industriel et international du Groupe et de l'Alliance, y compris les impacts en matière sociale et environnementale de ces orientations ;
- revoir les projets capacitaires ;
- revoir les principales installations et les différents projets d'extension et/ou de réduction du Groupe, la compétitivité des sites de fabrication et de leur base de fournisseurs, quelle que soit leur localisation géographique ;
- étudier les principales orientations stratégiques industrielles en préparant les décisions du Conseil d'administration ;
- étudier les projets d'accords stratégiques, de partenariats et les opérations externes d'acquisition ou de cession ayant un impact significatif sur la stratégie du Groupe ;
- étudier les grands projets de véhicules et de moteurs au moment où ces projets sont engagés ;
- procéder au suivi des projets stratégiques du Groupe afin d'en informer le Conseil.

Bilan d'activité

Pour sa seconde année de fonctionnement, le comité s'est réuni cinq fois en 2017 après s'être réuni deux fois en 2016. Le comité souhaite se réunir à une fréquence annuelle de trois à quatre réunions de longue durée afin d'examiner les sujets stratégiques du Groupe de manière approfondie. Le taux de participation a été de 88,8 % (pour le détail, voir chapitre 3.4.4.2).

L'année 2017 a été marquée par la revue approfondie du plan stratégique *Drive the Future* (2017-2022), selon un format favorisant les débats et les échanges avec des membres de la Direction générale.

Le comité a traité par ailleurs :

- des opérations de la Société en Inde, Chine et Iran ainsi que de l'évolution de la stratégie dans ces pays ;
- du suivi des ventes de Renault par rapport à ses concurrents ;
- du suivi de la concurrence en matière de véhicule électrique ;
- de l'accord « Renault France CAP 2020 – Contrat d'Activité pour une Performance durable », signé le 13 janvier 2017, dont l'objet est de préparer Renault aux transformations du produit automobile à l'horizon 2020 ; et
- du plan qualité et satisfaction client.

3.1.6 Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux et, au moins une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée avec l'aide de consultants externes.

La première évaluation formalisée a eu lieu en 2014. Le Conseil d'administration 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 2017.

Tous les membres du Conseil ont répondu à un questionnaire et se sont ensuite entretenus, entre la fin de l'année 2017 et le début de l'année 2018, avec les consultants externes. Une restitution des conclusions de l'évaluation a été faite lors de la séance du Comité des nominations et de la gouvernance du 31 janvier 2018, puis lors de la séance du Conseil d'administration du 15 février 2018.

Les questions ont porté, notamment, sur les thèmes suivants :

- les missions et attributions du Conseil d'administration ;
- le processus du Conseil d'administration ;
- la gouvernance ;
- la perception des comités par le Conseil d'administration ;
- les travaux du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique ;
- les travaux du Comité des rémunérations ;
- les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance ;
- les travaux du Comité de stratégie internationale et industrielle ;
- la tenue des réunions et les documents préparatoires ;
- la composition du Conseil d'administration ;
- les relations entre le Conseil et la Direction générale ; et
- la contribution individuelle de chaque administrateur et l'efficacité collective.

L'évaluation fait ressortir une appréciation très positive de la structure et du fonctionnement du Conseil et de ses comités, où la richesse des débats et l'indépendance des administrateurs apparaissent comme des points forts de son fonctionnement. Les administrateurs soulignent également :

- une vision et une stratégie de l'entreprise claires et partagées avec le Président-Directeur général ;
- la qualité des travaux du Conseil, grâce à l'implication de l'ensemble des administrateurs et à la diversité de leurs profils. Malgré un nombre élevé d'administrateurs et des ordres du jour denses, les administrateurs saluent un fonctionnement efficace du Conseil, traitant des bons sujets, au bon niveau et prenant des décisions ; et
- la relation de travail de qualité entre le Conseil et les membres du Comité exécutif Groupe, l'importance des déjeuners informels post-séance du Conseil, qui sont toujours très appréciés et considérés comme des moments privilégiés d'échange avec les membres du Comité exécutif Groupe.

Le Conseil a constaté la prise en compte des pistes d'amélioration identifiées par les administrateurs lors de l'évaluation 2016, à savoir :

- l'évolution de la composition du Conseil avec la poursuite de la féminisation, du rajeunissement, de l'internationalisation, et du renouvellement des compétences industrielles, grâce aux nominations de Mmes Catherine Barba, Miriem Bensalah-Chaqroun et Marie-Annick Darmaillac en qualité d'administrateurs de la Société lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017 ; et
- l'approfondissement de certains sujets, notamment dans le cadre du travail de ses comités (RH, RSE, éthique).

Trois pistes d'amélioration ont été identifiées pour les années à venir :

- en raison du renouvellement de la composition du Conseil, développer des liens entre les administrateurs par l'organisation de journées thématiques, notamment dans le cadre de visites de sites avec des rencontres des équipes ;
- élargir les compétences du Conseil en recrutant des dirigeants dotés d'une expérience dans le monde automobile et des dirigeants d'entreprises ayant réussi leur révolution digitale ; et
- permettre de participer encore plus aux débats sur la stratégie, notamment en ouvrant la possibilité aux administrateurs non-membres du Comité de stratégie internationale et industrielle de participer aux travaux du comité lorsqu'ils le souhaitent.

3.1.7 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, la Société se réfère au Code AFEP-MEDEF dont elle suit les recommandations.

En application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à la recommandation 27.1 du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, la disposition de ce Code qui a été écartée ainsi que les explications y afférentes sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire
L'indépendance des administrateurs : art. 8.5 : Critères d'indépendance des administrateurs. Parmi les critères d'indépendance, le Code recommande notamment de *« ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans »*.	Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Ladreit de Lacharrière au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, révisé en novembre 2016. À cette occasion, le Conseil a constaté que M. Ladreit de Lacharrière remplit l'ensemble des critères d'indépendance édictés par le Code AFEP-MEDEF, à l'exception de celui relatif à la durée du mandat. En effet, le Code AFEP-MEDEF recommande de ne plus considérer comme indépendants les administrateurs dont le mandat excède douze années. Le Conseil a néanmoins considéré que ce critère devait être écarté s'agissant de M. Ladreit de Lacharrière. M. Ladreit de Lacharrière n'exerce pas de fonction, exécutive ou non, dans une société que Renault consolide. Par ailleurs, il n'est ni salarié, ni dirigeant mandataire social exécutif, ni administrateur d'une société que Renault consolide. De plus, M. Ladreit de Lacharrière, personnalité de premier plan du monde économique, exerce des fonctions de direction dans de grands groupes internationaux, sans lien significatif avec Renault, qui garantissent son indépendance professionnelle et financière à l'égard de Renault. En outre, les différents mandats d'administrateur exercés par M. Ladreit de Lacharrière lui offrent un recul et une vision stratégique qui enrichissent les débats du Conseil d'administration de Renault. L'objectivité et l'indépendance d'esprit dont M. Ladreit de Lacharrière a toujours fait preuve lors des séances du Conseil d'administration, ainsi que sa capacité à défendre ses points de vue avec force et conviction, ont été saluées par les autres membres du Conseil et lui ont d'ailleurs valu d'être nommé à la présidence du Comité des nominations et de la gouvernance. Par ailleurs, M. Ladreit de Lacharrière a acquis, au cours de ses mandats successifs d'administrateur de Renault, une connaissance approfondie du Groupe et une expérience indiscutable qui lui permettent d'appréhender les enjeux auxquels Renault et l'Alliance sont confrontés, d'en apprécier toute la portée et de contribuer ainsi efficacement aux travaux du Conseil d'administration, dans le seul intérêt du Groupe. Pour toutes ces raisons, le Conseil d'administration a conclu à l'indépendance de M. Ladreit de Lacharrière. Le Conseil a constaté, lors de sa séance du 15 février 2018, que le taux d'indépendance du Conseil restait, en tout état de cause, supérieur à 50 %, même en retirant cet administrateur de la liste des indépendants. Le Conseil se conforme donc à la recommandation § 8.3 du Code AFEP-MEDEF (taux d'indépendance : 66,7 % en incluant M. Ladreit de Lacharrière et 60 % en l'excluant). Enfin, il est rappelé que le mandat de M. Ladreit de Lacharrière arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 15 juin 2018 et ne sera pas renouvelé. Cette situation est donc temporaire.

3.1.8 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).

3.1.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce sont exposés au chapitre 5.2.6.2.

3.2 RÔLE DES ORGANES DE DIRECTION ET RÔLE DES COMITÉS

3.2.1 Organes de direction au 1er avril 2018

Dans le cadre de la reconduction de ses fonctions de Président-Directeur général de Renault proposée par le Conseil d'administration du 15 février 2018 sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 15 juin 2018, M. Ghosn a décidé de faire évoluer la structure de gouvernance du Groupe Renault. Sur la base des travaux menés par le Comité des nominations et de la gouvernance et après avoir reçu l'avis favorable du Conseil d'administration, il a nommé M. Thierry Bolloré aux fonctions de Directeur général adjoint Groupe, à compter du 19 février 2018.

Pour plus de détails concernant les organes de direction de Renault au 1er avril 2018, voir chapitre 1.1.2.

3.2.2 Rôle des organes de direction

Le pilotage des activités du Groupe est assuré par un ensemble de Comités de direction répartis en deux niveaux :

- les comités dits de niveau 1, de périmètre Groupe, comprennent notamment :
  - le Comité exécutif Groupe (CEG) en charge des orientations et des décisions stratégiques,
  - le pilotage des activités et le contrôle des instructions par le Comité exécutif Groupe s'effectuent au travers du contrôle des engagements pris dans le cadre du processus plan budget et des objectifs stratégiques, et un contrôle des politiques et des activités dans le cadre des Régions, des programmes et des fonctions globales,
  - le Comité mensuel *operations review* présidé par le Directeur général adjoint Groupe,
  - des comités spécialisés (par exemple les comités produit-projet) présidés soit par le Président-Directeur général, soit sur délégation par le Directeur général adjoint Groupe. Leur périmètre de décision est le Groupe ou les coopérations du Groupe Renault au sein de l'Alliance (y compris les coopérations avec Daimler) ;
- les comités dits de niveau 2 sont spécialisés par domaine de Direction générale ou par fonction (par exemple ingénierie et qualité, plan, produit, programmes, fabrications et logistique, commerce, achats, design, juridique, risques, éthique et conformité, Direction déléguée à la présidence, etc.) ou par Région.

Les règles de fonctionnement et les caractéristiques de ces comités sont formalisées dans un catalogue standardisé précisant les noms du Président du comité et de ses membres, la fréquence, la durée, le contenu et l'objet des réunions, les modalités de compte rendu et de diffusion des décisions, l'archivage des comptes rendus. Chaque Région (Europe, Afrique – Moyen-Orient – Inde, Amériques, Asie-Pacifique et Eurasie) est pilotée par un Comité de management de Région (CMR). Chaque CMR est composé de représentants des fonctions globales, des programmes « véhicules » et des responsables des principaux pays de la Région. Les Directions de programmes correspondent aux segments de la gamme automobile. Elles se voient assigner des objectifs de rentabilité à long terme sur la durée du cycle de vie des produits dont elles assument le développement, la fabrication et la commercialisation en s'appuyant sur les Régions et les fonctions globales.

3.3 DISPOSITIF PROPRE À L'ÉTHIQUE

3.3.1 Objectifs et référentiel

Le dispositif propre à l'éthique a pour vocation de :

- promouvoir les valeurs éthiques dans le Groupe et contribuer ainsi à sa performance durable ;
- adapter sans cesse nos dispositifs pour prévenir toutes les formes de corruption ;
- protéger les salariés, clients et actionnaires ;
- protéger l'image et le patrimoine du Groupe.

La Charte éthique présente les grands principes et les valeurs fondamentales du Groupe. Elle s'adresse à tous les collaborateurs et dans tous les pays où le Groupe est présent.

Un guide, « L'éthique en pratique », décline concrètement le contenu de la charte. Ce document apporte des éléments de réponse aux questions susceptibles d'être posées face à des problématiques éthiques rencontrées professionnellement.

Sept codes de déontologie dédiés à des métiers soumis à des exigences éthiques spécifiques complètent le référentiel éthique.

3.3.2 Acteurs et instances

Le Directeur de l'éthique du Groupe, en charge de ce dispositif, est rattaché directement au Président-Directeur général. Il rend régulièrement compte des actions engagées sous sa responsabilité au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) et au Conseil d'administration du Groupe.

Sa mission se décline ainsi :

- renforcer le corps de doctrine éthique du Groupe ;
- traiter les cas éthiques ;
- déployer la politique éthique de Renault en interne et valoriser celle-ci en externe afin de participer activement à la notoriété et à l'image du Groupe.

Le Directeur de l'éthique s'appuie en particulier pour la mise en œuvre de ces missions sur :

- le Comité éthique et conformité, composé d'une vingtaine de personnes, en charge de proposer et d'adapter les dispositifs qui mettent en œuvre la politique éthique du Groupe ;
- le Comité antifraude et corruption (CAFC) composé de six directeurs, en charge du traitement des cas individuels d'atteinte à l'éthique ;
- un réseau de correspondants Éthique, dans les principaux pays où Renault est présent. Ils y représentent la fonction éthique, en particulier pour une meilleure prise en compte des lois et spécificités réglementaires locales et animent des Comités d'éthique et conformité pays (CECP) ;
- deux facilitateurs dont la mission en France est de résoudre les conflits interpersonnels par la médiation et de contribuer à la diffusion des comportements Éthiques en animant des formations sur l'éthique.

Le Directeur de l'éthique reçoit également les alertes émises via un dispositif d'alerte professionnelle, à vocation mondiale et conforme aux exigences réglementaires. Ce dispositif est accessible à tous les salariés du Groupe sur l'espace intranet de l'Éthique.

3.3.3 Faits marquants 2017

En 2017, le Directeur de l'éthique a rencontré régulièrement le Président-Directeur général et fait un Rapport d'activité à 4 reprises au Président du CARE, dont 2 fois en comité plénier. Sur l'année écoulée, la Direction de l'éthique a traité 124 dossiers dont 44 à titre préventif, et 52 cas avérés de manquement aux règles et valeurs du Groupe.

Les formations présentielles ont été poursuivies et ont déjà été délivrées depuis 2012 à plus **de 65 015 salariés dans 18 pays**, les quatre premiers en nombre de managers formés étant la France, la Roumanie, l'Espagne et l'Inde.

Afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des actions de la Direction de l'Éthique *corporate*, un élargissement du réseau des correspondants Éthique à de nouveaux pays et filiales est en cours.

La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II » a conduit Renault **à renforcer** en 2017 son dispositif global de prévention de la corruption. Ce dispositif est articulé autour des 8 mesures de l'article 17 de cette loi en cours de déploiement au sein du Groupe.

Parmi ces mesures, le guide de prévention contre la corruption et le trafic d'influence a été présenté au Conseil d'administration. Il a été signé par les membres du Comité exécutif, puis déployé dans l'entreprise au niveau managérial en démarrant par les Comités de direction *corporate* et le top management. Il présente la démarche active globale définie par le Groupe pour prévenir la corruption. Il intègre les définitions de la corruption, du conflit d'intérêt et du trafic d'influence, des situations de travail où certaines règles sont à observer pour prévenir les risques de corruption et de trafic d'influence ainsi que des exemples de pratiques interdites. Il précise également les outils de mise en œuvre : le dispositif d'alerte professionnelle, le site intranet et les formations. Le guide rappelle le rôle de prévention et de conseil du Directeur de l'éthique et des correspondants Éthique en cas de doute ou de demande de conseil.

Le dispositif s'appuie également sur le processus de gestion de l'intégrité des tiers *(Third Party Integrity Management Process)* afin de prémunir le Groupe, dans le cadre de nos relations avec des tiers, actuels ou futurs, contre les risques liés à la fraude et à la corruption.

Des *e-learnings* sont en cours de conception, en adéquation avec notre guide de prévention contre la corruption et avec notre Charte éthique, pour sensibiliser les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption.

Comme affirmé dans la Charte éthique et le Guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence, le système d'alerte est pour le Groupe un vecteur essentiel d'une éthique partagée. Dans cet objectif, le Groupe se prépare à remplacer les différents dispositifs d'alerte déjà existants depuis longtemps par un système unique mondial mis à la disposition de tous les salariés.

Perspectives 2018

- Continuer à renforcer l'ensemble du dispositif de prévention contre la corruption ;
- mettre en place un nouveau système d'alerte unifié ;
- communiquer sur le nouveau système d'alerte auprès des utilisateurs ;
- organiser un séminaire Monde des correspondants Éthique afin de déployer le nouveau dispositif anticorruption.

3.4 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Comme exposé en préambule du chapitre 3 du Document de référence et en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère volontairement au Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de novembre 2016.

3.4.1 Principes relatifs à la rémunération du dirigeant mandataire social

Le Conseil d'administration arrête annuellement, sur proposition du Comité des rémunérations, les éléments de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social.

La politique de rémunération de la Société est régulièrement examinée au cours des séances du Comité des rémunérations, composé majoritairement d'administrateurs indépendants et présidé par M. Patrick Thomas (administrateur indépendant). Le Comité des rémunérations tient compte, dans ses recommandations, de l'équilibre des différentes composantes de la rémunération du dirigeant mandataire social.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social 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 représente une quote-part de la rémunération totale plus importante que celle habituellement pratiquée sur le marché et permet d'aligner les intérêts du dirigeant mandataire social sur les performances de la Société. • Aucune rémunération variable n'est octroyée en cas de sous-performance.
3	**Un focus sur la performance à long terme**	• L'essentiel de la rémunération du dirigeant mandataire social 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 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 doit conserver, jusqu'à la fin de son mandat, 25 % des actions acquises aux termes des plans d'actions de performance. • Le paiement de 75 % de la part variable est effectué de manière différée par l'attribution d'actions au terme d'une période de trois ans.
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 est compétitive par rapport aux pratiques des pairs de la Société, qu'il s'agisse de sociétés du CAC 40 ou, plus généralement, d'entreprises comparables du secteur automobile européen et mondial.
6	**Une rémunération n'incitant pas à une prise de risque excessive**	• Le calibrage des objectifs de performance, leur durée d'évaluation suffisamment longue et le plafonnement de la rémunération permettent d'éviter des prises de risques excessives à court terme.

Ces principes sont fixés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, auquel se réfère volontairement la Société en application de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce.

De manière générale, le Comité des rémunérations s'assure régulièrement que la rémunération du dirigeant mandataire social est conforme aux lois applicables et aux exigences en matière de Gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, le comité prend en considération les meilleures pratiques de marché relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :

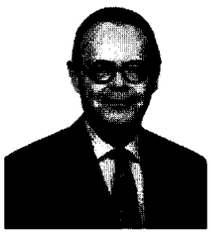
Meilleures pratiques de marché appliquées	Pratiques de marché écartées
• La rémunération fixe est définie pour plusieurs années (elle était inchangée depuis 2011 et a été réduite en 2018) • L'utilisation de panels de comparaison appropriés (pays et secteur) pour éclairer (mais non dicter) la politique de rémunération • La révision des critères de performance uniquement en cas de changements significatifs de la stratégie et pour maintenir l'alignement avec l'intérêt des actionnaires • Des plafonds maximums spécifiés pour tous les éléments variables • La fixation de critères de performance exigeants • 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 de 4 ans • La détermination d'une politique d'acquisition post-mandat des plans long terme • Un dialogue et des rencontres régulières avec nos investisseurs • Un Comité des rémunérations composé majoritairement de membres indépendants	• La récompense de l'échec : paiement des éléments variables en cas de mauvaise performance du Groupe • Un variable court terme trop important par rapport au variable long terme • Une part trop importante de critères qualitatifs dans le calcul de la part variable annuelle • Une politique qui récompense la prise de risque excessive ou inappropriée • Une indemnité de départ en plus des deux ans d'indemnité de non-concurrence • L'attribution de montants excessifs en cas d'indemnités de prise de fonction ou de départ des dirigeants

Afin d'évaluer la rémunération du dirigeant mandataire social au regard des pratiques du marché dans l'objectif de garantir la compétitivité de la rémunération, le Comité des rémunérations, assisté d'un cabinet de consultants spécialisé, étudie annuellement les éléments de rémunération due ou attribuée par des sociétés comparables à leurs dirigeants mandataires sociaux. Cette analyse se fonde en premier lieu sur un panel de sociétés du CAC 40, qui constituent des sociétés françaises de premier plan, ainsi que sur les pratiques de groupes internationaux comparables dans le secteur de l'automobile.

Le Comité des rémunérations tient également compte des attentes formulées par les principaux actionnaires de Renault par le biais de rencontres régulières.

À l'instar de l'an passé, le Président du comité a souhaité rendre compte de ce dialogue et des recommandations du comité dans la lettre ci-après.

3.4.1.1 Lettre du Président du Comité des rémunérations



Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,

Lors de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2017, vous avez exprimé un avis positif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016. Vous avez également approuvé les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages du Président-Directeur général de Renault pour l'exercice 2017.

Nous tenions, tout d'abord, à vous remercier pour ces votes favorables.

Dans l'appréciation de la part variable du Président-Directeur général au titre de 2017, le Comité des rémunérations a pris en compte l'atteinte par l'entreprise de nouveaux résultats historiques. J'avais eu l'an dernier l'occasion de mentionner des résultats exceptionnels pour 2016. Les résultats 2017 sont encore meilleurs et établissent de nouveaux records :

- le chiffre d'affaires a augmenté d'environ 15% à près de 59 milliards d'euros ;
- le chiffre d'affaires de la division automobile, hors effet de consolidation de AVTOVAZ, a progressé de près de 10% grâce à des immatriculations en hausse de 8,5 % ;
- l'activité de RCI, filiale de financement des ventes et services, a augmenté de près de 12 % ;
- la marge opérationnelle du Groupe représente 6,6 % du chiffre d'affaires (6,8 % du chiffre d'affaires hors AVTOVAZ).

Ces résultats remarquables, certes aidés par une conjoncture automobile favorable, sont avant tout le fruit de la stratégie mise en place par le management du Groupe Renault et de la rigueur de son exécution. Ils ont permis de maintenir un effort soutenu d'investissements, notamment en Recherche & Développement, tout en dégageant un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif de 945 millions d'euros.

Le succès du plan *Drive the Change* confirme notre conviction que cette politique de rémunération a motivé et a servi les meilleurs intérêts de la Société et de ses actionnaires.

Toujours dans cette volonté de servir au mieux ces intérêts, le Comité des rémunérations a proposé de modifier quelques éléments de la politique de rémunération de 2018. Ces modifications visent à un meilleur alignement des objectifs du management avec les principales orientations stratégiques du nouveau plan *Drive the Future* et à tenir compte de la nouvelle organisation de la direction du Groupe. Comme les années précédentes, le Comité s'est attaché à recueillir l'avis des actionnaires. Au cours des douze derniers mois, des réunions ont ainsi été organisées avec les principaux actionnaires ; elles ont permis au Comité de tenir compte de leurs points de vue dans la formulation des nouveaux éléments de la politique de rémunération et de leur demande de transparence sur les raisons stratégiques à l'origine de ces modifications.

En octobre 2017, le Groupe Renault a dévoilé *Drive the Future*, son nouveau plan stratégique pour les années 2017-2022. Parmi les ambitions clefs se trouve la volonté d'accroître les synergies au sein de l'Alliance et d'ancrer la position de leader européen du Groupe sur le marché des véhicules électriques. Pour affirmer le caractère stratégique de ces objectifs, le Comité des rémunérations a recommandé d'intégrer deux nouveaux critères de performance comme conditions pour l'acquisition définitive du plan long terme 2018 ; ils sont détaillés dans la suite de ce document. Parallèlement, à la suite des recommandations des actionnaires de ne pas rendre trop complexe la structure de rémunération, un critère de performance a été supprimé.

En février 2018, le Groupe Renault a annoncé une évolution majeure de la direction avec la nomination de M. Thierry Bolloré au poste de Directeur général adjoint Groupe. Cette évolution vise à permettre au Président-Directeur général de se concentrer sur le pilotage des objectifs stratégiques du plan *Drive the Future*, d'engager les étapes décisives permettant de rendre l'Alliance pérenne et de renforcer le plan de succession à la tête du Groupe. En raison de la délégation de nombreuses responsabilités opérationnelles au Directeur général adjoint, le Comité des rémunérations a recommandé la réduction du montant global de la rémunération du Président-Directeur général.

Les recommandations du Comité des rémunérations ont été approuvées par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 février 2018. La nouvelle structure de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 vous est présentée en détail dans ce document.

Le Comité des rémunérations est convaincu que cette politique de rémunération, qui sera soumise à votre approbation lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2018, permettra la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

Enfin, le Comité des rémunérations est attaché à poursuivre de façon régulière le dialogue avec les actionnaires.

Cordialement,

Patrick Thomas
Président du Comité des rémunérations

3.4.1.2 Structure de rémunération du dirigeant mandataire social

La politique de rémunération du Président-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 ;
- **une part variable** composée de deux éléments distincts :
  - une **rémunération variable annuelle** visant à faire dépendre une partie de la rémunération du dirigeant mandataire social de l'atteinte des principaux objectifs opérationnels, financiers et managériaux de la Société ; 25 % de cette rémunération est versée en numéraire et le solde sous forme d'actions de manière différée dont le versement est soumis à une condition de présence,
  - une **rémunération variable à long terme** prenant la forme d'attributions d'actions de performance destinées à renforcer l'alignement des intérêts du dirigeant mandataire social sur celui 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 additionnelle de présence de quatre ans.

En sus de ces éléments de rémunération, le Président-Directeur général bénéficie d'un **régime de retraite supplémentaire** et a conclu avec la Société un **accord de non-concurrence**.

Au titre de ses fonctions d'administrateur, le Président-Directeur général perçoit des **jetons de présence**. Il ne lui est attribué aucune rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), le Président-Directeur général ne cumule pas ses fonctions avec un contrat de travail conclu avec la Société.

3

3.4.2 Politique de rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2018

Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a arrêté, sur recommandation du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018, conformément aux principes énoncés précédemment (voir chapitre 3.4.1 du Document de référence).

Au regard de l'évolution de la structure de direction de la Société, marquée par la redéfinition des missions confiées au Président-Directeur général dans le cadre du renouvellement de ses fonctions ainsi que par la nomination de M. Thierry Bolloré comme Directeur général adjoint à compter du 19 février 2018, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de réduire le montant total des éléments de rémunération attribuables au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018.

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale mixte de la Société du 15 juin 2018.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 est conditionné à l'approbation ultérieure, par une Assemblée générale ordinaire de la Société, des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 15 juin 2018 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général pour l'exercice 2018

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur général de la Société, pour l'exercice 2018, qui ont été fixés par le Conseil d'administration de la Société sur proposition du Comité des rémunérations, qui sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, inséré dans le chapitre 3 du Document de référence 2017 de la Société et dans le rapport du Conseil d'administration de la Société.

Élément	Modalités de paiement	Montants	Critères de performance et pondération
Rémunération fixe	• 100 % en numéraire	• **1 000 000 €** • Montant en baisse de 19 % par rapport à 2017	• Non applicable
Rémunération variable annuelle	• 25 % en numéraire. • 75 % sous forme d'actions de manière différée et soumise à une condition de présence de trois ans.	• **Part variable cible de 100 %** de la rémunération fixe sous réserve de l'atteinte des critères quantifiables (financiers) et qualitatifs (managériaux). • **Cible en baisse de 20 points** par rapport à 2017.	• **Critères quantifiables (financiers) :** 70 % maximum de la rémunération fixe - taux de retour sur capitaux propres (ROE) : 10 % maximum - marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) : 30 % maximum - *Free cash flow* (FCF) : 30 % maximum • **Critères qualitatifs (managériaux) :** 30 % maximum de la rémunération fixe - suivi de l'accord pluriannuel France : 6 % maximum - qualité des engagements RSE et environnementaux : 7 % maximum - développement des partenariats et synergies de l'Alliance : 8 % maximum - développement d'une stratégie R&D pluriannuelle : 9 % maximum
Rémunération long terme	• Acquisition définitive des actions de performance soumise à une condition de présence de 4 ans et à l'atteinte des critères de performance. • Conservation de 25 % des actions ainsi acquises jusqu'à la fin du mandat.	• **Attribution de 80 000 actions de performance**, sous réserve de l'atteinte des critères de performance. • **Attribution en baisse de 20 %** par rapport à 2017. • Évaluation de l'atteinte des critères de performance sur une période cumulée de 3 ans (2018, 2019 et 2020).	• **Critères de performance :** acquisition de 80 000 actions au maximum (100 %) - TSR *(total shareholder return)* par rapport à la moyenne du TSR de l'indice Euro Stoxx ex Financials et du TSR de l'indice Euro Stoxx Automobile & Parts : 10 % - *Free cash flow* (FCF) : 30 % - Production sur les plates-formes Alliance : 30 % - Volumes des ventes de véhicules électriques : 30 %

Conformément aux principes de rémunération arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur général est axée sur la performance et intègre des critères de performance exigeants, stables, vérifiables et quantifiables, à court et à long terme.

La composante à risque de la rémunération, principalement sous forme d'actions et, en particulier, d'actions de performance, représente une part prépondérante de la rémunération potentielle du Président-Directeur général en cas d'atteinte des critères de performance.

Outre ces éléments, un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et le Président-Directeur général ; il a été approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2015.

Le Président-Directeur général bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire.

La politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 est détaillée ci-après.

Rémunération fixe

D'une manière générale, la rémunération fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle. Ainsi la rémunération fixe est restée inchangée à 1 230 000 euros de 2011 à 2017. Pour 2018, la part fixe de la rémunération a été fixée à 1 000 000 euros, soit une baisse de 19 % par rapport à la rémunération fixe de 2017.

Rémunération variable annuelle

La part variable de la rémunération du Président-Directeur général représente un pourcentage de la part fixe, et son montant est fixé en fonction de critères de performance. Sur proposition du Comité des rémunérations, ces critères de performance sont fixés par le Conseil d'administration, qui évalue leur atteinte annuellement.

La part variable peut s'élever à 100 % de la part fixe si tous les critères de performance sont atteints, contre 120 % pour l'exercice 2017.

Pour l'exercice 2018, le Conseil d'administration a décidé de supprimer la part variable exceptionnelle additionnelle qui pouvait, dans le passé, représenter jusqu'à 60 % de la rémunération fixe.

Au titre de l'exercice 2018, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration comprennent trois critères quantifiables et quatre critères qualitatifs. Le Conseil a estimé qu'il s'agit d'indicateurs clés de la performance du Groupe Renault.

Les critères ainsi que leur pondération sont indiqués dans les tableaux ci-dessous.

CRITÈRES QUANTIFIABLES AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 (0 À 70 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)

	Taux de retour sur capitaux propres (ROE)	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	*Free cash flow* (FCF)
Objectif	• Le taux de retour sur capitaux propres est une mesure clé qui indique l'efficacité avec laquelle la Société utilise les capitaux propres investis par les actionnaires pour générer une croissance des résultats.	• La marge opérationnelle reflète la rentabilité de la Société. • L'atteinte de cet objectif est un indicateur clé du succès du plan stratégique à moyen terme de la Société.	• Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles *(free cash flow)* démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société. • Un *free cash flow* opérationnel Automobile positif est imposé chaque année, et est un moteur clé de la croissance à long terme et de la possibilité de verser des dividendes.
Pondération (en % de la rémunération fixe)	• 10 % au maximum.	• 30 % au maximum.	• 30 % au maximum.
Taux de versement	• 0 % si le retour sur capitaux propres est strictement inférieur à 8 %, aucun versement n'est alors effectué. • 6 % si le retour sur capitaux propres est égal à 8 %. • 10 % si le retour sur capitaux propres est égal ou supérieur à 10 % (cible et maximum). • Interpolation linéaire si le retour sur capitaux propres est entre 8 % et 10 %. *Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne communique pas les chiffres cibles* ex ante *pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.*	• 0 % si la marge opérationnelle est strictement inférieure au budget, aucun versement n'est alors effectué. • 20 % si la marge opérationnelle est égale au budget. • 30 % 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 (maximum). *Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne communique pas les chiffres cibles* ex ante *pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.*	• 0 % si le *free cash flow* est strictement inférieur au budget, aucun versement n'est alors effectué. • 20 % si le *free cash flow* est égal au budget. • 30 % 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 % (maximum). *Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne communique pas les chiffres cibles* ex ante *pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.*

CRITÈRES QUALITATIFS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 (0 À 30 % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)

	Développement d'une stratégie R&D pluriannuelle	Développement des partenariats et synergies de l'Alliance	Qualité des engagements RSE et environnementaux	Suivi de l'accord pluriannuel en France[1]
Objectif	• Ces critères mesurent les progrès stratégiques de la Société de manière qualitative, à travers des objectifs qui peuvent être évalués et mesurés par le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration. Ces objectifs sont conçus pour refléter les progrès de la direction dans le développement de synergies solides et d'efforts de Recherche et Développement efficaces. • La Société entend fournir des produits novateurs et des rendements solides à ses actionnaires, en harmonie avec les intérêts des parties prenantes (employés, clients, actionnaires, acheteurs et fournisseurs) et générer une croissance et une rentabilité durables.			
Exemples d'indicateurs	• Niveau d'investissement en R&D et suivi des Capex. • Poursuite de la politique de standardisation (approche CMF – *Common Module Family*). • Poursuite du plan de développement du marché du véhicule électrique. • Couverture des produits par région.	• Partenariats (évolution du nombre de projets avec les partenaires, développement de synergies et réduction des coûts). • Intégration d'AVTOVAZ.	• Performance émissions. • Diversité. • Santé et sécurité.	• Volume de Production. • R&D + Capex. • Volume de recrutement.
Pondération (en % de la rémunération fixe)	• 9 % à l'objectif et maximum.	• 8 % à l'objectif et maximum.	• 7 % à l'objectif et maximum.	• 6 % à l'objectif et maximum.

(1) Pour plus de détails concernant cet accord, voir chapitre 2.4.4.3.

Modalités de paiement de la rémunération variable annuelle

Les modalités de paiement de la rémunération variable annuelle sont les suivantes :

- 25 % de la part variable annuelle sont versés en numéraire ;
- le solde (soit 75 %) est versé sous forme d'actions, de manière différée et son versement est soumis à une condition de présence de trois ans au sein de la Société à compter de la date du Conseil d'administration qui se prononcera, au début de l'exercice 2019, sur l'atteinte des critères de performance (soit une acquisition en 2022). Cette part de la rémunération variable annuelle sera convertie en actions sur la base de la moyenne du cours de l'action Renault au cours des vingt jours de Bourse précédant la date à laquelle le Conseil d'administration s'est réuni afin d'arrêter son montant. Cette valeur de conversion sera appelée à évoluer à la hausse ou à la baisse, selon le cours de l'action Renault, durant la période de trois ans susmentionnée. Les actions attribuées au Président-Directeur général seront des actions existantes de sorte que cette attribution n'aura aucun effet dilutif pour les actionnaires. Le paiement différé en actions de la rémunération annuelle variable permet de renforcer l'alignement sur les intérêts des actionnaires.

Il est rappelé qu'en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale annuelle 2019.

Rémunération variable pluriannuelle

Le Président-Directeur général ne percevra pas de rémunération variable pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle

Le Président-Directeur général ne percevra aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2018.

Rémunération à long terme

En accord avec les principes de rémunération de la Société, la rémunération du Président-Directeur général est principalement composée d'une rémunération à long terme, dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance, afin d'assurer un alignement de la rémunération du Président-Directeur général sur les intérêts des actionnaires.

Depuis 2013, le Groupe Renault a décidé de ne plus recourir à des plans de stock-options et de mettre en œuvre uniquement des plans d'actions de performance dans le cadre de sa politique de rémunération à long terme.

La rémunération à long terme prend la forme d'actions de performance, attribuées annuellement. L'utilisation de ce type de rémunération à long terme correspond à la fois à la pratique française et à celle du marché mondial. Le nombre d'actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social est exprimé en nombre absolu, plutôt qu'en pourcentage du salaire, de sorte que les variations à la hausse comme à la baisse affectent la valeur totale correspondante.

Le Président-Directeur général bénéficie ainsi d'actions de performance, dans les mêmes conditions que les autres cadres du Groupe (voir le chapitre 3.4.5 du Document de référence), sous réserve d'un critère de performance supplémentaire appliqué en sa qualité de mandataire social.

Attribution au titre de l'exercice 2018

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, le Conseil d'administration du 15 février 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 80 000 actions de performance au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018. Ce nombre, arrêté en vertu de la politique de rémunération de la Société selon laquelle la rémunération doit être composée principalement d'actions, est en diminution de 20 % par rapport à l'exercice précédent et constitue également le nombre maximal d'actions de performance (hormis le cas d'une modification du montant nominal de l'action Renault).

Évolutions des critères de performance dans le contexte du plan *Drive the Future*

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique *Drive the Future* 2017-2022, le Comité des rémunérations a considéré que l'acquisition définitive des actions de performance devait être soumise à des critères de performance liés à l'atteinte des objectifs fixés par ce plan stratégique, qui vise à assurer la pérennité de la performance économique du Groupe Renault.

Au regard des multiples défis auxquels l'industrie automobile fait face, le Comité des rémunérations a estimé que deux objectifs du plan stratégique *Drive the Future* sont primordiaux et a proposé au Conseil de soumettre l'acquisition des actions de performance attribuées au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 à deux nouveaux critères :

a) la poursuite du développement des synergies au sein de l'Alliance

Ce critère est mesuré au travers du pourcentage de véhicules du Groupe Renault produit sur une plate-forme de la famille *Common Module Family* (« **CMF** »). Cette famille regroupe les plates-formes développées en commun au sein de l'Alliance. Dans le cadre du plan stratégique, une « roadmap » du nombre de véhicules produits sur des plates-formes communes a été définie sur la durée du plan avec des points d'étape annuels. Ce sont ces points d'étape qui ont été retenus comme indicateur de performance. Le développement de la production sur ces plates-formes communes est essentiel à l'accélération des synergies car leur utilisation détermine pour une grande part le niveau de « commonalité » de technologies et de composants et, par conséquent, la capacité à partager les coûts et à tirer profit des effets d'échelle de l'Alliance.

b) l'évolution des ventes de véhicules électriques

Ce critère est mesuré au travers des volumes de ventes de véhicules électriques par le Groupe Renault. Pionnier dans le véhicule 100% électrique, le Groupe Renault est convaincu que la montée en puissance de cette technologie est nécessaire à la réponse que l'industrie automobile doit apporter aux défis environnementaux et ambitionne de rester leader en étoffant son offre à 8 véhicules sur la durée du plan.

Il s'agit par nature d'un objectif à long terme pour Renault, puisque celui-ci s'inscrit dans le cadre d'une évolution fondamentale de son *business model*. Le cadre de référence du critère s'inscrira dans le respect de la trajectoire du plan à moyen terme *Drive the Future*. Au sein de ce plan, un budget annuel de vente de véhicules électriques sera réactualisé tous les ans. Le Comité des rémunérations considère que cela permettra de prendre en compte d'éventuelles modifications de l'écosystème très volatile des véhicules électriques (subventions, réglementation dans les grandes villes, développement des infrastructures, etc.) qui pourraient impacter la performance du Groupe.

Pour ces deux nouveaux critères, les cibles sont exigeantes et sont un défi pour l'entreprise toute entière car elles nécessitent de faire évoluer les pratiques au sein du Groupe.

Lors des rencontres avec des investisseurs, ceux-ci ont clairement exprimé le souhait de ne pas complexifier la structure de rémunération, notamment par un nombre de critères trop élevé. Par conséquent, à la suite de l'introduction des deux nouveaux critères de performance, le Comité des rémunérations a proposé de supprimer le critère relatif à la marge opérationnelle Automobile par rapport à la moyenne du panel car :

- ce critère avait perdu de sa pertinence ; en effet, lors de l'introduction de celui-ci, le Groupe Renault connaissait une phase de redressement et devait démontrer sa capacité à atteindre une performance similaire à des constructeurs automobiles comparables, objectif qui a été atteint puisque la rentabilité du Groupe est revenue à la moyenne du panel ;
- les périmètres d'intervention des différents membres du panel tendent à se modifier de sorte que la stabilité et la pertinence des informations externes ne semblent plus assurées dans le temps et pourraient poser des problèmes d'interprétation ; et
- en tout état de cause, la marge opérationnelle Automobile restera indirectement un des éléments de mesure de la performance puisqu'elle influence directement le critère de *free cash flow*.

Le Comité des rémunérations estime que tous ces critères de performance sont exigeants, stables, vérifiables et quantifiables.

Évolutions de la pondération des critères

À l'occasion de ces modifications de critères, le Comité des rémunérations a proposé au Conseil la pondération suivante pour chaque critère :

- les deux nouveaux critères auront une pondération de 30 % chacun. Le Comité de rémunération estime en effet qu'ils sont essentiels à la réussite du Groupe à moyen terme. La capacité à partager les coûts et à tirer profit des effets d'échelle de l'Alliance sont déterminants pour la pérennité de la rentabilité de l'entreprise. Le succès de la stratégie électrique du Groupe Renault est primordial pour affronter la révolution énergétique en cours et maintenir l'avance que le Groupe a prise dans cette technologie. Ce niveau élevé de pondération est apparu nécessaire afin de s'assurer d'une motivation durable pour mener des actions structurantes à moyen terme ;
- le critère de *free cash flow* (FCF) a également une pondération de 30 %. Le FCF a depuis longtemps été au centre des objectifs du management de l'entreprise. Il permet de s'assurer que l'entreprise s'impose une rigueur et une discipline sur sa politique d'investissement. Le fait que la performance soit mesurée sur une période de 3 ans limite le risque d'une gestion court terme de cet indicateur. Une des variables essentielles du FCF est le *cash flow*, qui lui-même dépend fortement de la rentabilité opérationnelle du Groupe ;
- par conséquent, la pondération du *Total Shareholder Return* (TSR) est passée à 10 %, sachant que la structure de rémunération permet déjà d'aligner les intérêts du dirigeant mandataire social avec les intérêts des actionnaires puisque 63 % de sa rémunération sont versés sous forme d'actions.

Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a approuvé les recommandations du Comité des rémunérations, estimant que les quatre critères de performance fixés pour apprécier la performance long terme du dirigeant mandataire social ainsi que leur pondération permettront d'assurer une performance solide pour le Groupe Renault et sont cruciaux pour la création de valeur à long terme pour les investisseurs.

Sur les 80 000 actions de performance attribuées, le nombre d'actions définitivement acquises par le Président-Directeur général dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants :

CRITÈRES DE PERFORMANCE À LONG TERME (1)

	Rendement total pour les actionnaires (*total shareholder return* – TSR)	*Free cash flow* (FCF)	Production sur les plates-formes de l'Alliance	Véhicules électriques
Objectifs et fonctionnement	• Le TSR est le critère de marché qui reflète à la fois les variations du prix des actions et les dividendes versés. Le TSR relatif reflète la valeur fournie aux actionnaires, par rapport à la valeur créée par des placements alternatifs auxquels ils ont accès. • Le niveau de TSR est calculé par rapport à un indice de référence, qui est la somme de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx Auto & Parts et de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx ex Financials (les deux étant également pondérés).	• Le *free cash flow* (FCF) est un élément clé de la capacité de croissance de la Société puisqu'il est à l'origine de sa capacité à financer les investissements nécessaires à la croissance long terme et permet le versement de dividendes.	• Ce critère est un pilier stratégique pour l'atteinte des objectifs du plan *Drive the Future* et correspond au pourcentage de production réalisée sur une plate-forme de l'Alliance Common Module Family (CMF) par rapport à l'indicateur du Mid-Term Plan *Drive the Future* (MTP). • La capacité à partager les coûts et à tirer tous les profits des effets d'échelle de l'Alliance sont déterminants pour la pérennité de la rentabilité de l'entreprise.	• Ce critère est un pilier stratégique pour l'atteinte des objectifs du plan *Drive the Future* et correspond au volume des ventes de véhicules électriques. • Le succès de la stratégie électrique est primordial pour affronter la révolution énergétique en cours et maintenir l'avance que le Groupe a prise dans cette technologie.
Pondération (en % d'octroi)	• 10 %	• 30 %	• 30 %	• 30 %
Taux de versement	• 0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence. • 4,5 % si le TSR est égal à l'indice de référence. • 10 % si le TSR est égal ou supérieur à l'indice de référence + 10 %. • Interpolation linéaire si le TSR est entre l'indice de référence et l'indice de référence + 10 %. *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.*	• 0 % si le FCF est strictement inférieur au budget. • 21 % si le FCF est égal au budget. • 30 % si le FCF est supérieur ou égal au budget + 20 %. • Interpolation linéaire si le FCF est entre le budget et le budget + 20 %. *Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne divulgue pas les chiffres cibles* ex ante *pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.*	• 0 % si le pourcentage de la production CMF est strictement inférieur à l'indicateur du plan MTP. • 21 % si le pourcentage de la production CMF est égal à l'indicateur du plan MTP. • 30 % si le pourcentage de production CMF est supérieur ou égal à l'indicateur du plan MTP + 5 %. • Interpolation linéaire si le pourcentage de production CMF est entre l'indicateur du plan MTP et l'indicateur du plan MTP + 5 %. *Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne divulgue pas les chiffres cibles* ex ante *pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.*	• 0 % si les ventes de véhicules électriques sont strictement inférieures au budget. • 21 % si les ventes de véhicules électriques sont égales au budget. • 30 % si les ventes de véhicules électriques sont supérieures ou égales au budget + 5 %. • Interpolation linéaire si les ventes de véhicules électriques sont entre le budget et le budget + 5 %. *Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne divulgue pas les chiffres cibles* ex ante *pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.*

(1) À l'exception du critère relatif au TSR, applicable uniquement au Président-Directeur général, ces critères sont les mêmes pour tous les bénéficiaires d'actions de performance.

Ces critères de performance sont appréciés sur une période cumulée de trois ans (2018, 2019 et 2020). Lorsqu'aucun critère n'est atteint, aucune action n'est attribuée au terme de la période d'acquisition.

L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à une condition de présence de quatre ans à compter de l'attribution par le Conseil d'administration du 15 février 2018, soit jusqu'au 15 février 2022.

Obligation de détention et de conservation d'actions acquises par le Président-Directeur général au titre de plans d'actions de performance

Le Président-Directeur général n'est pas soumis à une période de conservation au titre du plan au-delà de la période d'acquisition, mais il est soumis à une obligation de conservation de 25 % des actions de performance définitivement acquises en sa qualité de mandataire social, et ce jusqu'au terme de son mandat. Cette exigence vise à assurer un niveau suffisant d'alignement des intérêts du Président-Directeur général sur ceux des actionnaires.

Engagement formel du Président-Directeur général de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Président-Directeur général s'est formellement engagé à ne pas utiliser d'opérations de couverture de risque sur les actions de performance, jusqu'à la fin de l'obligation de conservation.

Conséquences du départ du Président-Directeur général sur l'acquisition des actions de performance

En cas de départ du Groupe Renault avant la fin de la période d'acquisition, le Président-Directeur général perdra le bénéfice de la totalité des actions de performance qui lui auront été attribuées par le Conseil d'administration sauf (i) dans certains des cas décrits ci-après ou (ii) décision contraire du Conseil d'administration de la Société, sur proposition du Comité des rémunérations en cas de circonstances exceptionnelles. En cas de maintien exceptionnel des droits, le taux d'allocation serait proratisé pour tenir compte de la présence effective du Président-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.

Le Président-Directeur général perd le bénéfice des actions de performance en cas de révocation de ses fonctions de mandataire social intervenant au plus tard le dernier jour de la période d'acquisition.

La démission, qui est une rupture du mandat social à la seule initiative du Président-Directeur général, avant la fin de la période d'acquisition, lui fait perdre le bénéfice des actions de performance.

Le bénéfice des actions de performance est maintenu sans accélération de la période d'acquisition en cas de mise à la retraite ou de départ volontaire à la retraite du Président-Directeur général.

Le bénéfice des actions de performance est maintenu pour le Président-Directeur général en situation d'invalidité. Dans ce cas, les critères de performance lui sont inopposables.

Par ailleurs, il n'existe pas de clause d'accélération en cas de changement de contrôle.

Jetons de présence

Le Président-Directeur général percevra des jetons de présence d'un montant maximum de 48 000 euros au titre de son mandat d'administrateur.

Avantage en nature

Le Président-Directeur général bénéficie du même système d'assurance complémentaire santé que les salariés du Groupe Renault en France.

Conventions de prestations de services

Aucune convention de prestations de services n'a été conclue entre la Société et le Président-Directeur général de sorte que la Société n'a aucun engagement à ce titre envers son Président-Directeur général.

Indemnité de prise de fonction

En cas de recrutement d'un dirigeant mandataire social venant d'une société extérieure au Groupe Renault, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, se réserve la possibilité d'attribuer une indemnité de prise de fonction pour couvrir l'éventuelle perte d'avantages dont bénéficiait le dirigeant.

Indemnité de départ et de non-concurrence

Le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.

À compter de 2015, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de non-concurrence dont les modalités sont décrites dans le Rapport des Commissaires aux comptes figurant au chapitre 4.3.2 du Document de référence.

Si le Conseil d'administration décide de mettre en œuvre cet accord, le Président-Directeur général percevra, durant la période d'application de l'accord (soit deux ans) et sous réserve de non-contravention à celui-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération brute totale (rémunération fixe et rémunération variable). Cette contrepartie sera calculée par rapport à la rémunération versée et non par rapport à la rémunération théorique. Le Conseil d'administration se prononcera, lors du départ du Président-Directeur général, sur l'application dudit accord de non-concurrence et pourra y renoncer unilatéralement.

La conclusion de cet accord de non-concurrence avec le Président-Directeur général vise à protéger la Société ; les indemnités éventuelles de non-concurrence sont la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur général bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif du Groupe. Ce régime est ouvert à de nouveaux bénéficiaires.

Ce régime a été approuvé par le Conseil d'administration lors des séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2010 (10e résolution). Ce régime a été confirmé par le Conseil d'administration du 12 février 2014 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 (7e résolution).

Dans le cadre du renouvellement des fonctions du Président-Directeur général de la Société, ce régime a été maintenu par le Conseil d'administration du 15 février 2018 et il sera de nouveau soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 15 juin 2018.

Le régime de retraite complémentaire du Président-Directeur général comprend (a) un régime à cotisations définies et (b) un régime à prestations définies de type additif.

a) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)

Le Président-Directeur général bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (Tranche D), pris en charge à 5 % par la Société et à 3 % par le Président-Directeur général.

L'engagement de la Société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime.

b) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)

Le Président-Directeur général bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la Société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance.

Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (cinq ans minimum au sein de la Société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite.

Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la Société est supérieure à cinq ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.

La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du Président-Directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire serait diminué à due concurrence.

Il est rappelé que le Comité des rémunérations a tenu compte dans sa recommandation sur la rémunération globale du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2018 de l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite.

3.4.3 Rémunération et engagements pris au bénéfice du dirigeant mandataire social au titre de 2017

3.4.3.1 Éléments de rémunération 2017

Les éléments composant la rémunération du Président-Directeur général due ou attribuée au titre de l'exercice 2017, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2018 en application des dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, sont détaillés ci-après et résumés au chapitre 3.4.3.2 du Document de référence.

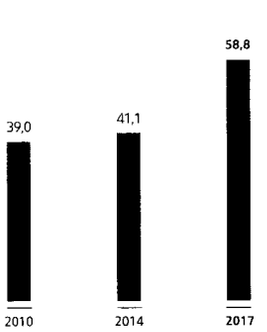
Ces éléments de rémunération doivent s'apprécier à la lumière des résultats financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2017 du Groupe Renault. L'exercice 2017 constitue une nouvelle performance record du Groupe Renault avec un chiffre d'affaires s'établissant à 58 770 millions d'euros et une marge opérationnelle record de 6,6 % (6,8 %, hors AVTOVAZ, contre 6,4 % en 2016).

Il est rappelé que :

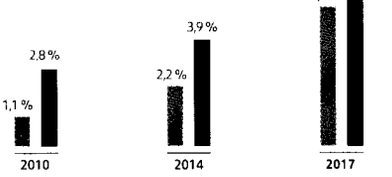
- la politique de rémunération au titre de laquelle ces éléments de rémunération sont versés ou attribués au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2017 avait été approuvée par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017 ;
- le versement des éléments de rémunération variables du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 15 juin 2018 des éléments composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017.

Performance record du Groupe Renault en 2017

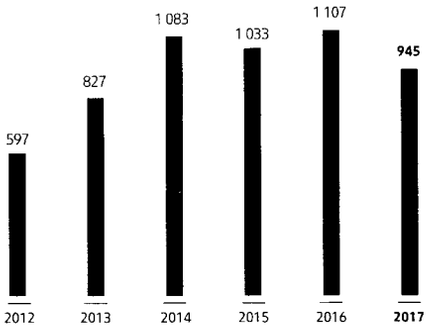
L'année 2017 a été une année record pour le Groupe Renault. L'ensemble des objectifs clés pour l'exercice 2017 ont été atteints ou dépassés.



● CA du Groupe, en milliards d'euros



● MOP de l'Automobile ● MOP du Groupe



● *Free cash flow*, en millions d'euros

Le Groupe a atteint en 2017 de nouveaux records d'immatriculations avec près de 3,8 millions de véhicules vendus (+8,5 %). Ce résultat est le fruit d'un renouvellement réussi de la gamme et du développement des activités du Groupe Renault dans des régions dynamiques. Toutes les Régions dans lesquelles le Groupe Renault opère ont contribué à cette performance avec une croissance de 5,6 % en Europe et 11,6 % hors Europe. Désormais les ventes en Europe et hors Europe sont presque à parité réduisant ainsi notre dépendance à une région donnée. Renault reste le premier groupe automobile français dans le monde.

Grâce à cette excellente performance commerciale, la Société a également établi de nouveaux records concernant ses principaux indicateurs financiers :

- le chiffre d'affaires du Groupe, après consolidation d'AVTOVAZ, est en hausse de 14,7 % et s'élève à 58 770 millions d'euros ;
- la marge opérationnelle du Groupe Renault est en hausse de 17,4 % et s'élève à 3 854 millions d'euros (soit 6,6 % du chiffre d'affaires ou 6,8 % hors AVTOVAZ) ;
- le résultat net du Groupe Renault s'élève à 5 210 millions d'euros, mais inclut des éléments non récurrents liés à la contribution de Nissan pour 1 021 millions d'euros (hors ces éléments, le résultat net progresse de 18,2 %) ;
- la position nette de liquidité s'élève à 2 928 millions d'euros, en hausse de 512 millions d'euros.

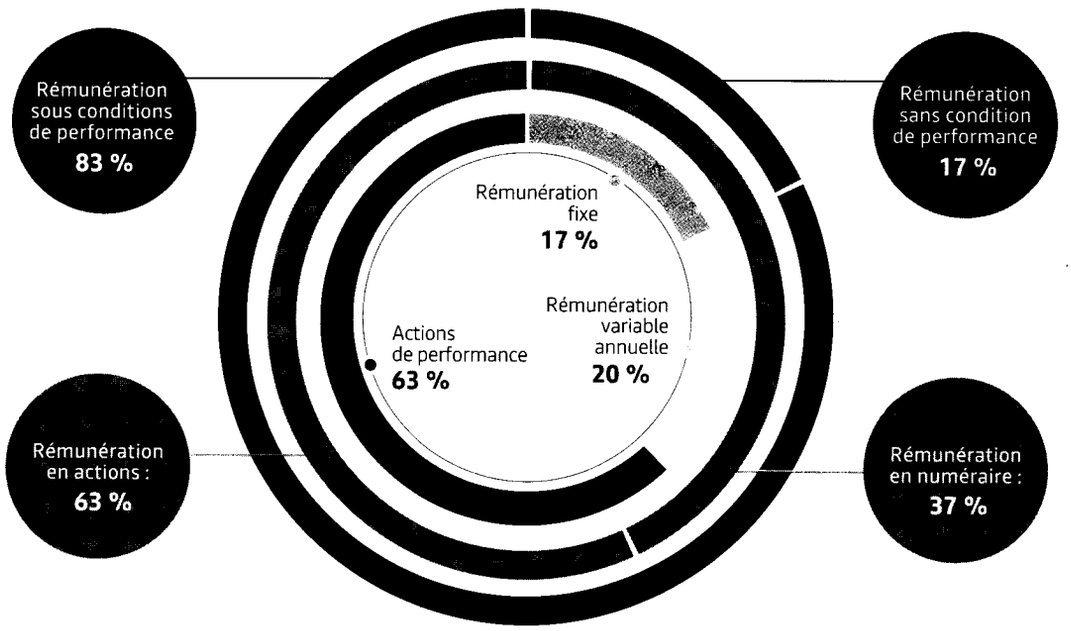
La génération de flux de trésorerie disponibles *(free cash flow)* opérationnels de l'Automobile a été positive pour la neuvième année consécutive à hauteur de 945 millions d'euros.

Fort de ces résultats, le Conseil d'administration proposera à la prochaine Assemblée un dividende de 3,55 euros par action, soit une progression de 12,7 % en 2018, après une progression de 31 % l'an dernier.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Élément	Modalités de paiement	Montants	Critères de performance et pondération
Rémunération fixe	• 100 % en numéraire.	• 1 230 000 €. • Montant inchangé depuis 2011.	• Non applicable.
Rémunération variable annuelle	• 25 % versés en numéraire après la décision du Conseil d'administration arrêtant son montant. • 75 % versés sous forme d'actions de manière différée et soumis à une condition de présence de trois ans.	• **Part variable cible de 120 %** de la rémunération fixe sous réserve de l'atteinte des critères quantifiables (financiers) et qualitatifs (managériaux). • **Part variable exceptionnelle additionnelle de 60 %** de la rémunération fixe, sous réserve de la réalisation de : - tous les critères quantifiables (financiers) et qualitatifs (managériaux) ; et - critères de performance additionnels.	• **Critères quantifiables (financiers) :** 85 % maximum de la rémunération fixe - taux de retour sur capitaux propres (ROE) : 15 % maximum ; - marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) : 35 % maximum ; - *free cash flow* (FCF) : 35 % maximum. • **Critères qualitatifs (managériaux) :** 35 % maximum de la rémunération fixe - suivi de l'accord pluriannuel France : 7 % maximum ; - qualité des engagements RSE et environnementaux : 8 % maximum ; - développement des partenariats et synergies de l'Alliance : 10 % maximum ; - développement d'une stratégie R&D pluriannuelle : 10 % maximum. • **Part variable exceptionnelle additionnelle – critères additionnels :** 60 % de la rémunération fixe - marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) égale ou supérieure au budget +0,5 point ; et - *free cash flow* (FCF) opérationnel égal ou supérieur de 100 % au budget annuel.
Rémunération long terme	• Acquisition définitive des actions de performance soumise à une condition de présence de quatre ans et à l'atteinte des critères de performance. • Conservation de 25 % des actions ainsi acquises jusqu'à la fin du mandat.	• Attribution de 100 000 actions de performance, sous réserve de l'atteinte des critères de performance. • Évaluation de l'atteinte des critères de performance sur une période cumulée de trois ans (2017, 2018 et 2019).	**Critères de performance :** acquisition de 100 000 actions au maximum (100 %) - TSR *(total shareholder return)* par rapport à la moyenne du TSR de l'indice Euro Stoxx ex Financials et du TSR de l'indice l'Euro Stoxx Automobile & Parts : 33,3 % ; - marge opérationnelle Automobile (MOP Automobile) par rapport à la moyenne du panel des constructeurs automobiles : 33,3 % ; - *free cash flow* (FCF) : 33,3 %.

À la suite de l'appréciation par le Conseil d'administration de l'atteinte des critères de performance quantifiables et qualitatifs, la structure de la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 est la suivante :



Outre ces éléments de rémunération, un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et le Président-Directeur général ; il a été approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2015.

Le Président-Directeur général bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire.

L'ensemble des éléments de la rémunération du Président-Directeur général est détaillé ci-dessous.

Rémunération fixe

Le montant de la rémunération fixe annuelle brute du Président-Directeur général s'élève à 1 230 000 euros. Ce montant est resté inchangé de 2011 à 2017.

Rémunération variable annuelle

La part variable représente un pourcentage de la part fixe, dont le montant est déterminé en fonction de critères de performance. Ces critères de performance sont fixés et leur atteinte est appréciée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, avait fixé trois critères de performance quantifiables (voir le tableau A ci-après) et quatre critères de performance qualitatifs (voir le tableau B ci-après).

La part variable peut s'élever à 120 % de la part fixe si tous les objectifs de performance sont atteints. Dans l'hypothèse où la totalité des critères serait réalisée, une rémunération variable exceptionnelle additionnelle de 60 % pourrait être attribuée, portant ainsi la part variable à 180 % de la part fixe, sous réserve de l'atteinte de critères de performance additionnels.

Les modalités de paiement de la part variable sont les suivantes :

- 25 % de cette part variable sont versés en numéraire ; et
- le solde (75 %) est versé en actions, de façon différée sous réserve du respect d'une condition de présence de trois ans au sein de la Société.

Les actions acquises par le Président-Directeur général sont des actions existantes qui n'entraînent pas d'effet dilutif pour les actionnaires.

Atteinte des critères de performance en 2017

Afin d'apprécier les taux d'atteinte des critères de performance de la part variable, il convient de noter que :

- le secteur automobile est une activité cyclique, nécessitant la mise en œuvre de capitaux importants notamment pour la recherche, le développement des technologies et des produits, ainsi que pour les moyens de production. Il est donc important de mesurer la rentabilité des fonds propres mis à disposition de l'entreprise au travers du ROE et de la marge opérationnelle. La génération du FCF est également un indicateur déterminant pour mesurer la capacité de l'entreprise à financer son développement et à rémunérer ses actionnaires par le paiement d'un dividende ;
- la rentabilité du secteur est sensible à l'évolution des volumes et à la qualité de l'exécution des plans stratégiques mis en place par le management. Bien que la Société ait pour objectif de réduire sa sensibilité au cycle de la demande automobile, la rentabilité opérationnelle est fortement impactée par les variations de volumes qui peuvent être soudaines et erratiques ;
- la génération de FCF suit cette même logique et sa volatilité est même amplifiée par les variations de fonds de roulement qui peuvent représenter des montants très significatifs en fonction du cycle.

En 2017, le Groupe Renault a atteint des résultats commerciaux et financiers records. Toutes les prévisions communiquées au marché au début de l'année 2017 ont été dépassées, et ce, malgré un contexte parfois difficile dans certains marchés clés de la Société. La performance du Groupe Renault se situe parmi les meilleures des groupes automobiles comparables en 2017.

La Société a, par ailleurs, dépassé l'ensemble des objectifs définis dans le cadre du budget 2017.

Sur la base de ces performances, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 15 février 2018 et sur la recommandation du Comité des rémunérations, a constaté que les critères de performance quantifiables ont été complètement atteints (85 % sur 85 %) et a considéré que les critères de performance qualitatifs ont été atteints à hauteur de 33 % (33 % sur 35 %), soit un taux d'atteinte global de 118 % (sur 120 %), selon la répartition suivante.

TABLEAU A – ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE QUANTIFIABLES EN 2017

	Taux de retour sur capitaux propres (ROE)	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	*Free cash flow* (FCF)
Objectif	• Le taux de retour sur capitaux propres est une mesure clé qui indique l'efficacité avec laquelle la Société utilise les capitaux propres investis par les actionnaires pour générer une croissance des résultats.	• La marge opérationnelle reflète la rentabilité de la Société. • L'atteinte de cet objectif est un indicateur clé du succès du plan stratégique à moyen terme de la Société.	• Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles *(free cash flow)* démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société. • Un *free cash flow* opérationnel Automobile positif est imposé chaque année, et est un moteur clé de la croissance à long terme et de la possibilité de verser des dividendes.
Pondération (en % de la rémunération fixe)	• 15 % au maximum.	• 35 % au maximum.	• 35 % au maximum.
Taux de versement	• 0 % si le retour sur capitaux propres est strictement inférieur à 8 %, aucun versement n'est alors effectué. • 10 % si le retour sur capitaux propres est égal à 8 %. • 15 % si le retour sur capitaux propres est égal ou supérieur à 10 % (cible et maximum). • Interpolation linéaire si le retour sur capitaux propres est entre 8 % et 10 %.	• 0 % si la marge opérationnelle Groupe est strictement inférieure au budget, aucun versement n'est alors effectué. • 25 % si la marge opérationnelle Groupe est égale au budget. • 35 % si la marge opérationnelle Groupe est égale ou supérieure au budget + 0,2 point (maximum). • Interpolation linéaire si la marge opérationnelle Groupe est entre le budget et le budget + 0,2 point.	• 0 % si le *free cash flow* est strictement inférieur au budget, aucun versement n'est alors effectué. • 25 % si le *free cash flow* est égal au budget. • 35 % si le *free cash flow* est égal ou supérieur au budget + 50 % (maximum). • Interpolation linéaire si le free cash flow est entre le budget et le budget + 50 %.
Résultats en 2017 et niveau de versement associé (en % de la rémunération fixe)	• Retour sur capitaux propres supérieur à 15 %, ce qui correspond à **15 %** de la rémunération fixe.	• Marge opérationnelle Groupe égale à 6,8 % (6,6 % avec AVTOVAZ, supérieur au budget + 0,2 point), ce qui correspond à **35 %** de la rémunération fixe. • Taux inférieur au seuil déclenchant la part variable exceptionnelle additionnelle • Le budget MOP 2017 était à **6,4 %.**	• FCF égal à 945 millions d'euros (supérieur au budget + 50 %), ce qui correspond à **35 %** de la rémunération fixe. • Taux inférieur au seuil déclenchant la part variable exceptionnelle additionnelle. • Le budget *free cash flow* était à **305 millions** d'euros.

L'appréciation de l'atteinte des critères de performance quantifiables s'est effectuée hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ.

TABLEAU B – ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE QUALITATIFS EN 2017

	Développement d'une stratégie R&D pluriannuelle	Développement des partenariats et synergies de l'Alliance	Qualité des engagements RSE et environnementaux	Suivi de l'accord pluriannuel en France[1]
Objectifs	• Ces critères mesurent les progrès stratégiques de la Société de manière qualitative, à travers des objectifs qui peuvent être évalués et mesurés par les membres du Comité des rémunérations. Ces objectifs sont conçus pour refléter les progrès de la direction dans le développement de synergies solides et d'efforts de Recherche et Développement efficaces. • La Société entend fournir des produits novateurs et des rendements solides à ses actionnaires, en harmonie avec les intérêts des parties prenantes (employés, clients, actionnaires, acheteurs et fournisseurs) et générer une croissance et une rentabilité durables.			
Exemples d'indicateurs	• Niveau d'investissement en R&D et suivi des Capex. • Poursuite de la politique de standardisation (approche CMF – *Common Module Family*). • Poursuite du plan de développement du marché du véhicule électrique. • Couverture des produits par région.	• Partenariats (évolution du nombre de projets avec les partenaires, développement de synergies et réduction des coûts). • Intégration d'AVTOVAZ.	• Performance émission. • Diversité. • Santé et sécurité.	• Volume de production. • R&D + Capex. • Volume de recrutement.
Pondération (en % de la rémunération fixe)	• 10 % à l'objectif et maximum.	• 10 % à l'objectif et maximum.	• 8 % à l'objectif et maximum.	• 7 % à l'objectif et maximum.
Niveau de versement associé (en % de la rémunération fixe)	• **10 %** de la rémunération fixe.	• **9 %** de la rémunération fixe.	• **7 %** de la rémunération fixe.	• **7 %** de la rémunération fixe.

(1) Pour plus de détails concernant cet accord, voir chapitre 2.4.4.3.

Au titre de l'exercice 2017, la part variable annuelle du Président-Directeur général, arrêtée à 118 % de la part fixe, s'élève donc à 1 451 400 euros (contre 1 414 500 euros au titre de 2016, soit 115 % de la part fixe).

Le Conseil du 15 février 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, a validé les modalités de paiement suivantes de la part variable :

- part variable payable en numéraire (25 % de la part variable) : 362 850 euros ;
- part variable payable sous forme d'actions de façon différée (75 % de la part variable) : 1 088 550 euros, convertie au cours de 87,64 euros (correspondant à la moyenne du cours de l'action Renault durant les vingt jours de Bourse précédant la date du Conseil d'administration) en 12 421 actions.

L'acquisition définitive de ces 12 421 actions est soumise à une condition de présence d'une durée de trois années, courant à compter de la date du Conseil d'administration du 15 février 2018, soit jusqu'au 14 février 2021. Leur valeur est soumise aux évolutions du cours de Bourse, à la hausse comme à la baisse, au cours de cette période.

Rémunération variable pluriannuelle

Le Président-Directeur général ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle

Le Président-Directeur général n'a perçu aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2017.

Élément de rémunération à long terme

En accord avec les principes de rémunération de la Société, la rémunération du Président-Directeur général est principalement composée d'une rémunération à long terme dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance afin d'assurer un alignement de la rémunération du Président-Directeur général sur les intérêts des actionnaires.

Depuis 2013, le Groupe Renault a décidé de ne plus recourir à des plans de stock-options et de mettre en œuvre uniquement des plans d'actions de performance dans le cadre de sa politique de rémunération à long terme.

Dans ce cadre, des actions de performance sont attribuées au Président-Directeur général.

Actions de performance (autorisation de l'Assemblée générale du 29 avril 2016)

Le Président-Directeur général bénéficie d'actions de performance, dans les mêmes conditions que les autres cadres du Groupe (voir le chapitre 3.4.5 du Document de référence), sous réserve d'un critère de performance supplémentaire appliqué en sa qualité de mandataire social.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, le Conseil d'administration du 9 février 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 100 000 actions de performance au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017. Ce nombre, arrêté en vertu de la politique de rémunération de la Société selon laquelle la rémunération doit être composée principalement d'actions, est inchangé par rapport à l'exercice précédent et représente un montant en ligne avec la pratique de groupes internationaux dans le secteur automobile.

Il est rappelé que les attributions d'actions de performance sont conditionnées au respect des plafonds suivants :

- le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 1,5 % du capital social sur trois ans, soit en moyenne 0,5 % du capital social par an ;
- le nombre d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées.

Sur les 100 000 actions de performance attribuées, le nombre d'actions définitivement acquises par le Président-Directeur général dépendra de l'atteinte des critères de performance suivants :

CRITÈRES DE PERFORMANCE À LONG TERME (1)

	Rendement total pour les actionnaires (*total shareholder return* – TSR)	**Marge opérationnelle Automobile (MOP Automobile) par rapport à la moyenne du panel**	***Free cash flow* (FCF)**
Objectif et fonctionnement	• Le TSR est un critère 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 correspond à 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).	• La marge opérationnelle reflète la rentabilité de la Société. L'atteinte de cet objectif est un indicateur clé de la réalisation et du succès du plan stratégique à moyen terme de la Société. • La marge opérationnelle Automobile (MOP Automobile) en pourcentage par rapport à la moyenne du panel de constructeurs automobiles ayant les mêmes caractéristiques géographiques et sectoriels (PSA Auto, Fiat auto EMEA, Volkswagen Brand, Skoda Brand et la Société) permet de mesurer et d'apprécier l'évolution de la rentabilité dans son contexte concurrentiel soumis aux mêmes conditions économiques.	• 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.
Pondération (en % d'octroi)	• 33,3 %	• 33,3 %	• 33,3 %
Taux de versement	• 0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence • 15 % si le TSR est égal à l'indice de référence • 33,3 % si le TSR est supérieur ou égal à l'indice de référence + 10 % • Interpolation linéaire si le TSR est entre l'indice de référence et l'indice de référence + 10 % *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.*	• 0 % si la MOP Automobile est strictement inférieure à la moyenne • 26,7 % si la MOP Automobile est égale à moyenne • 33,3 % si la MOP Automobile est égale ou supérieure à la moyenne + 5 % • Interpolation linéaire si la MOP est entre la moyenne et la moyenne + 5 % *Puisque ce critère est relatif, le montant de l'objectif n'est pas connu à cette date. La Société communiquera le chiffre moyen et le taux de réalisation associé à la fin de la période de performance.*	• 0 % si le FCF est strictement inférieur au budget • 26,7 % si le FCF est égal au budget • 33,3 % si le FCF est supérieur ou égal au budget + 10 % • Interpolation linéaire si le FCF est entre le budget et le budget + 10 % *Pour des raisons de confidentialité commerciale, la Société ne divulgue pas les chiffres cibles ex ante pour ce critère. Cependant, la Société publiera le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance.*

(1) À l'exception du critère relatif au TSR, applicable uniquement au Président-Directeur général, ces critères sont les mêmes pour tous les bénéficiaires d'actions de performance.

Ces critères de performance sont appréciés sur une période cumulée de trois ans (2017, 2018, 2019) et hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ. Lorsqu'aucun critère n'est atteint, aucune action n'est attribuée au terme de la période d'acquisition.

L'acquisition définitive des actions de performance est par ailleurs soumise à une condition de présence de quatre ans à compter de l'attribution, soit jusqu'au 9 février 2021.

Le pourcentage d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général en 2017 représente 0,03 % de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 et 7 % de l'enveloppe globale attribuée à l'ensemble des bénéficiaires le 9 février 2017.

Obligation de détention et de conservation d'actions acquises par le Président-Directeur général au titre de plans d'actions de performance

Le Président-Directeur général n'est pas soumis à une période de conservation au titre du plan au-delà de la période d'acquisition, mais il est soumis à une obligation de conserver 25 % des actions de performance définitivement acquises en sa qualité de mandataire social, et ce jusqu'au terme de son mandat.

Engagement formel du Président-Directeur général de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Président-Directeur général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation.

HISTORIQUE DES TAUX D'ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE DES PRÉCÉDENTS PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

Dans une démarche de transparence, la Société s'est engagée à publier, dans son Document de référence, le niveau d'atteinte constaté par le Conseil d'administration des conditions de performance applicables aux plans d'intéressement long terme du Président-Directeur général, au terme de la période de 3 ans sur laquelle ces critères sont appréciés. Le Conseil estime que cette démarche permet aux actionnaires de mieux appréhender le niveau d'exigence des conditions de performance.

Le tableau ci-dessous détaille les taux d'atteinte des critères de performance par le Président-Directeur général dans le cadre des plans d'intéressement long terme dont les périodes d'acquisition et de conservation se sont achevées.

Plan au titre de l'année	Plan LTI	Taux d'atteinte (plans dont la période d'évaluation de performance est terminée)
2011	Plan 17	Critères non atteints
2011-2013	Plan 18	100 %
2012	Plan 19	50 %
2013	Plan 20	88,48 %
2014	Plan 21 bis	95,21 % *

* *Les actions de performance sont définitivement acquises. Le cours de l'action au jour de la constatation du taux d'atteinte était de 82,18 euros.*

Afin d'apprécier l'exigence des critères de performance dans le cadre des plans d'intéressement long terme, il est nécessaire de rappeler que :

- le secteur automobile est une activité cyclique. Compte tenu des capitaux qui doivent être engagés, en particulier dans le domaine de la recherche, du développement et des outils de production, la rentabilité a historiquement montré une certaine volatilité ;
- la rentabilité de la Société est donc largement dépendante de la situation des marchés automobiles, notamment du marché européen, et de la qualité de l'exécution des plans stratégiques.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 15 juin 2017, a constaté le taux d'atteinte des critères de performance du plan d'intéressement long terme au titre de l'exercice 2014, comme suit :

FCF	MOP	TSR	Taux d'atteinte
FCF supérieur aux résultats du budget qui étaient de + 10 % Taux d'atteinte de 33,33 %	4e place en 2014 2e place en 2015 3e place en 2016 Taux d'atteinte de 28,55 %	TSR supérieur sur l'ensemble de la période Taux d'atteinte de 33,33 %	**95,21 %**

Le 11 février 2015, M. Carlos Ghosn s'est vu attribuer 100 000 actions de performance qui seront définitivement acquises en février 2019. Ces actions sont soumises à des critères de performance appréciés sur une période de trois ans (2015, 2016 et 2017). En février 2018, l'ensemble des informations nécessaires au calcul du taux d'atteinte du critère de MOP relatif n'étaient pas encore disponibles pour l'ensemble du panel, il n'était donc pas possible pour le Conseil d'administration d'approuver le taux d'attente définitif du plan n° 22. Le taux d'atteinte sera publié une fois constaté par le Conseil d'administration, puis intégré dans le Document de référence 2018 comme cela a été fait en 2017 pour le plan n° 21.

Jetons de présence

Les modalités de répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2017 sont rappelées au chapitre 3.4.4 du Document de référence. En sa qualité d'administrateur de la Société, le Président-Directeur général a perçu 47 540 euros brut au titre de l'exercice 2017.

Avantage en nature

Le Président-Directeur général a bénéficié d'un avantage en nature (assurance complémentaire santé), valorisé comptablement à 5 610 euros.

Indemnité de départ et de non-concurrence

Le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ.

À compter de 2015, le Conseil d'administration a autorisé un accord de non-concurrence dont les modalités sont décrites dans le Rapport des Commissaires aux comptes figurant au chapitre 4.3.2 et sont résumées dans le tableau figurant au chapitre 3.4.3.2 du Document de référence.

Si le Conseil d'administration décide de mettre en œuvre cet accord, le Président-Directeur général percevra, durant la période d'application de l'accord (soit deux ans) et sous réserve de non-contravention à celui-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération brute totale (rémunération fixe et rémunération variable). Cette contrepartie sera calculée par rapport à la rémunération versée et non par rapport à la rémunération théorique. Le Conseil d'administration se prononcera, lors du départ du Président-Directeur général, sur l'application dudit accord de non-concurrence et pourra unilatéralement renoncer à son application.

La conclusion de cet accord de non-concurrence avec le Président-Directeur général vise à protéger la Société.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur général bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe. Ce régime est ouvert à de nouveaux bénéficiaires.

Ce régime a été approuvé par le Conseil d'administration lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2010 (10e résolution). Ce régime a été confirmé par le Conseil d'administration du 12 février 2014 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 (7e résolution).

Le régime de retraite complémentaire du Président-Directeur général comprend (a) un régime à cotisations définies et (b) un régime à prestations définies de type additif.

a) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)

Le Président-Directeur général bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (Tranche D), pris en charge à 5 % par la Société et à 3 % par le Président-Directeur général.

L'engagement de la Société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime.

b) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale)

Le Président-Directeur général bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la Société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance.

Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (cinq ans minimum au sein de la Société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite.

Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté au Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la Société est supérieure à cinq ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.

La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du Président-Directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire serait diminué à due concurrence.

Le plan de retraite du Président-Directeur général de la Société est compétitif et dans la pratique des sociétés du CAC 40 à l'égard de leur Président-Directeur général.

Au 31 décembre 2017, les estimations correspondant à un départ à 65 ans sont les suivantes :

	Régime à cotisations définies	Régime à prestations définies
Rentes annuelles	14 060 €	764 946 €

Toutes les estimations ont été validées de façon indépendante par Mercer (Marsh & McLennan Companies, Inc.) et Generali, sociétés externes au Groupe Renault.

En application de l'article 229 II de la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances dite loi Macron, l'engagement pris au bénéfice de M. Carlos Ghosn en matière de retraite supplémentaire n'entre pas dans le champ d'application de la loi Macron quant à l'exigence de subordonner l'acquisition de nouveaux droits à l'atteinte de conditions de performance.

En effet, M. Carlos Ghosn a rejoint Renault et le Comité exécutif du Groupe le 14 octobre 1996 et cumule plus de 22 années d'ancienneté correspondant à un taux de remplacement de 33,8 %, sans pouvoir excéder 30 % de sa rémunération de référence.

Ainsi M. Carlos Ghosn ne peut plus acquérir de nouveaux droits au titre de ce régime.

Il est rappelé que le Comité des rémunérations a tenu compte dans sa recommandation sur la rémunération globale du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 de l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite.

3.4.3.2 Tableau résumant les éléments composant la rémunération du dirigeant mandataire social au titre de 2017

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée à M. Carlos Ghosn, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, sont soumis au vote des actionnaires.

Les éléments de rémunération concernés portent sur : (i) la part fixe, (ii) la part variable annuelle y compris la part variable versée sous forme d'actions de façon différée, (iii) les actions de performance, (iv) le régime de retraite supplémentaire, (v) les avantages de toute nature et (vi) l'indemnité de non-concurrence.

Les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2017 sont les suivants :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Rémunération fixe	1 230 000 € (montant versé)	Le montant de la part fixe a été arrêté par le Conseil d'administration du 9 février 2017 sur proposition du Comité des rémunérations. Ce montant est resté inchangé de 2011 à 2017.
Rémunération variable annuelle	1 451 400 € (118 % de la part fixe) dont : • 362 850 € versés en numéraire ; • 1 088 550 € payés en actions de façon différée tel que décrit dans la section « Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée » ci-dessous.	Le Conseil d'administration, lors sa séance du 9 février 2017, a déterminé, sur recommandation du Comité des rémunérations, que la part variable du Président-Directeur général correspond à un pourcentage de la part fixe qui peut atteindre 120 % si tous les objectifs de performance sont atteints, voire 180 % en cas d'atteinte de tous les critères de performance et critères additionnels de performance. Les critères de performance fixés par le Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2017 sont les suivants : • trois critères de performance quantifiables liés à la performance financière (pour 85 % maximum) : - le taux de retour sur capitaux propres (pour 15 % maximum) ; - la marge opérationnelle Groupe (pour 35 % maximum) ; - le *free cash flow* (pour 35 % maximum) ; et • quatre critères qualitatifs liés à la qualité managériale (pour 35 % maximum) : - le suivi de l'accord pluriannuel France (pour 7 % maximum) ; - la qualité des engagements RSE et environnementaux (pour 8 % maximum) ; - le développement des partenariats et des synergies de l'Alliance (pour 10 % maximum) ; et - le développement d'une stratégie R&D pluriannuelle (pour 10 % maximum). Le Conseil d'administration s'est assuré que les critères retenus pour la part variable de la rémunération du dirigeant mandataire social assuraient l'alignement de ses intérêts sur l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Les objectifs chiffrés pour chacun des critères de performance sont décrits au chapitre 3.4.3.1 du Document de référence 2017. Le Conseil d'administration du 15 février 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, a estimé que le degré d'atteinte des critères financiers s'établissait à 85 % et le degré d'atteinte du critère qualitatif à 33 %, répartis comme suit : • critères quantifiables : 85 % sur le maximum de 85 %, répartis comme suit : - le taux de retour sur capitaux propres : 15 % sur le maximum de 15 % ; - la marge opérationnelle : 35 % sur le maximum de 35 % ; - le *free cash flow* : 35 % sur le maximum de 35 % ; étant précisé que l'appréciation de l'atteinte des critères de performance quantifiables s'est effectuée hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ ; • critères qualitatifs : 33 % sur le maximum de 35 %, répartis comme suit : - suivi de l'accord pluriannuel France : 7 % sur le maximum de 7 % ; - qualité des engagements RSE et environnementaux : 7 % sur un maximum de 8 % ; - développement des partenariats et des synergies de l'Alliance : 9 % sur un maximum de 10 % ; - développement d'une stratégie R&D pluriannuelle : 10 % sur un maximum de 10 %. En conséquence, la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 s'établit à 118 % de la part fixe, soit 1 451 400 euros (contre 115 % de la part fixe, soit 1 414 500 euros, au titre de 2016). Le Conseil d'administration du 15 février 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, a également validé les modalités de paiement de cette part variable dans les conditions suivantes, identiques à celles de 2016 : • 25 % payables en espèces en 2018, soit 362 850 euros ; • le solde, soit 1 088 550 euros, payable en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous (la « **Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée** »).
Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée	1 088 550 €	L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée au titre de l'exercice 2017 est soumise à une condition de présence d'une durée de 3 années, courant à compter de la date du Conseil d'administration du 15 février 2018, soit jusqu'au 14 février 2021. La Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée a été convertie le 15 février 2018 au cours de 87,64 euros (moyenne des 20 derniers jours de Bourse avant la date du Conseil décidant de l'attribution) en 12 421 actions.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	Absence de rémunération exceptionnelle.
Éléments de rémunération de long terme : stock-options	N/A	Absence d'attribution.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Éléments de rémunération de long terme : actions de performance	4 641 684 € (valorisation comptable)	Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 (13e résolution), le Conseil d'administration du 9 février 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de l'attribution au Président-Directeur général de 100 000 actions de performance au titre de l'exercice 2017. L'acquisition définitive par le Président-Directeur général des 100 000 actions est soumise à : • une condition de présence de quatre (4) années, courant à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 9 février 2021 ; et • des critères de performance, qui feront l'objet d'une évaluation sur une période cumulée de trois ans (exercices 2017, 2018 et 2019), étant précisé que l'appréciation des critères de performance s'effectue hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ. Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 9 février 2017 a retenu les critères de performance suivants : • le *free cash flow*, pour un tiers des actions ; • la marge opérationnelle Automobile en pourcentage par rapport à la moyenne d'un panel de constructeurs automobiles présents sur les mêmes secteurs géographiques et sectoriels (PSA Auto, Fiat auto EMEA, Volkswagen Brand, Skoda Brand et Renault), pour un tiers des actions ; et • le *total shareholder return* (TSR), en ligne avec les pratiques du CAC 40, pour un tiers des actions. Les objectifs chiffrés correspondant à ces critères sont décrits au chapitre 3.4.3.1 du Document de référence 2017. L'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 encadre toutes les attributions d'actions de performance comme suit : • le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 1,5 % du capital social sur trois ans, soit en moyenne 0,5 % du capital social par an ; • le nombre d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées. Le Président-Directeur général n'est pas soumis à une période de conservation au titre du plan au-delà de la période d'acquisition, mais il est soumis à une obligation de conserver 25 % des actions de performance définitivement acquises en sa qualité de mandataire social, et ce jusqu'au terme de son mandat.
Éléments de rémunération de long terme : autres éléments	N/A	Absence d'attribution.
Jetons de présence	47 540 € (montant versé)	Ce montant brut est versé au titre de son mandat d'administrateur de Renault. Les modalités de calcul applicables aux jetons versés aux membres du Conseil d'administration sont les suivantes : • une part fixe de 18 000 euros par an, liée à l'appartenance au Conseil ; et • une part variable de 6 000 euros par séance, liée à la présence effective des membres aux réunions du Conseil. Les parts fixes et variables sont plafonnées à un montant global de 48 000 euros par administrateur et par an. Un coefficient de réduction (d'environ 0,95 %) a été appliqué au barème pour ne pas dépasser l'enveloppe globale. M. Ghosn ne perçoit pas de jetons de présence au titre de sa participation à un éventuel Comité du Conseil.
Valorisation des avantages de toute nature	5 610 € (valorisation comptable)	Ce montant d'avantage en nature correspond aux cotisations au système d'assurance complémentaire santé.
Indemnité de départ	N/A	Il n'existe pas de clause d'indemnité de départ au profit du Président-Directeur général.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de non-concurrence entre la Société et M. Carlos Ghosn par lequel ce dernier s'engage, à compter de la fin de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente à celles du Groupe Renault, soit pour son propre compte, soit pour le compte d'une autre entreprise. Une activité concurrente à celles du Groupe Renault désigne toute activité de conception, construction, commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) exercées dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que ceux du Groupe Renault au moment de la cessation du mandat. Le Conseil d'administration a considéré notamment (i) la nature particulièrement concurrentielle du marché sur lequel intervient le Groupe, (ii) l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Carlos Ghosn dans ce marché, (iii) les moyens qui sont mis à sa disposition, (iv) les informations sensibles dont M. Carlos Ghosn dispose ou auxquelles il peut avoir accès, et (v) les relations qui sont développées par ce dernier dans l'exercice de son mandat social, et a conclu à la nécessité de protéger les intérêts légitimes du Groupe Renault par l'introduction de cet accord de non-concurrence. En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Carlos Ghosn percevra de la Société, durant la période d'application de l'accord (2 ans) et sous réserve de non-contravention à celui-ci, une contrepartie financière brute correspondant à 2 ans de rémunération brute totale (fixe et variable), versée en 24 mensualités. Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, lors du départ de M. Carlos Ghosn, sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence et pourra unilatéralement renoncer à son application. L'Assemblée générale du 30 avril 2015 a approuvé la mise en place de cet accord de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	M. Carlos Ghosn bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif du Groupe Renault. Ce régime est ouvert à de nouveaux bénéficiaires. Ce régime a été approuvé par le Conseil d'administration lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2010 (10e résolution). Ce régime a été confirmé par le Conseil d'administration du 12 février 2014 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 (7e résolution). Le régime de retraite supplémentaire comprend (a) un régime à cotisations définies et (b) un régime à prestations définies de type additif. **(a) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale)** M. Carlos Ghosn bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par la Société et à 3 % par M. Carlos Ghosn. L'engagement de la Société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime. **(b) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de Sécurité sociale)** M. Carlos Ghosn bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par la Société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance. Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (5 ans minimum au sein de la Société et au moins 2 ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite. La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite. Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la Société est supérieure à 5 ans. Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du Président-Directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire serait diminué à due concurrence. Les engagements de la Société à l'égard de son Président-Directeur général au 31 décembre 2017, basés sur l'ancienneté acquise au 31 décembre 2017 représentent : • 14 060 euros par an au titre du régime de retraite à cotisations définies ; • 764 946 euros de pension brute annuelle de retraite au titre du régime supplémentaire de retraite à prestations définies.

3.4.3.3 Tableaux récapitulatifs

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF.

TABLEAU 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 1 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

	2017	2016	2015
Carlos Ghosn – Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) [1]	2 734 550	2 698 022	3 066 940
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4) [2]	Néant	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	4 641 684	4 360 714	4 184 850
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant	Néant
TOTAL	**7 376 234**	**7 058 736**	**7 251 790**

1) Pour mémoire, à l'initiative du Président-Directeur général, le versement de 30 % de la part variable au titre de l'exercice 2012 a été reporté et conditionné au respect par la Société de l'ensemble de ses engagements dans le cadre de l'accord de compétitivité France. Lors de sa séance du 9 février 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a constaté le succès de l'accord de compétitivité et il a en conséquence décidé de verser en 2017 le solde de la part variable différée due au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2012, soit 431 730 euros.

(2) Aucune option n'a été attribuée à compter de l'exercice 2013. Les attributions au titre de l'exercice 2013 ont été réalisées le 13 décembre 2012.

La rémunération totale du Président-Directeur général indiquée dans le tableau récapitulatif n° 1 tient compte de la valorisation des actions soumises aux conditions de performance, dont l'acquisition est conditionnelle, sur la période de 3 ans de 2017 à 2019. Cette valorisation comptable est susceptible d'évoluer jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition. En 2017, la rémunération versée en numéraire au titre de l'exercice 2017 représente 1 636 775 euros, incluant les éléments suivants : la part fixe, 25 % de la part variable, les jetons de présence relatifs au mandat d'administrateur et la valeur des avantages en nature (voir le détail dans le tableau n° 2 ci-après). Le solde de la rémunération est soumis à une condition de présence.

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

a) La rémunération totale du Président-Directeur général versée par la Société a été la suivante *(en euros)*

	Montants 2017		Montants 2016		Montants 2015	
Carlos Ghosn	**Dus**	**Versés**	**Dus**	**Versés**	**Dus**	**Versés**
Rémunération fixe	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000
Rémunération variable payée en numéraire	362 850	353 625	353 625	445 875	445 875	453 563
Rémunération variable payée en actions, sous conditions [1] [2]	1 088 550	0	1 060 875	0	1 337 625	0
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	47 540	47 540	48 000	48 000	48 000	48 000
Avantages en nature	5 610	5 610	5 522	5 522	5 440	5 440
TOTAL	**2 734 550**	**1 636 775**	**2 698 022**	**1 729 397**	**3 066 940**	**1 737 003**

(1) À compter de l'année 2013, le Conseil d'administration a décidé que 75 % de la part variable due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions dont l'acquisition serait soumise à des conditions de performance et de présence.

(2) À compter de l'année 2016, le Conseil d'administration a décidé que 75 % de la part variable due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions dont l'acquisition serait soumise à des conditions de présence (pour la description de ce mécanisme, voir chapitre 3.4.3.1).

b) Rémunération en qualité de Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd.

Conformément aux informations publiées par Nissan le 24 juin 2016 et le 29 juin 2017 dans son document annuel Yukashoken-Hokokusho pour l'exercice fiscal 2015 (du 1er avril 2015 au 31 mars 2016) et l'exercice fiscal 2016 (du 1er avril 2016 au 31 mars 2017), la rémunération totale que M. Carlos Ghosn a reçue au titre de ses fonctions de Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. était de 1 071 millions de yens pour 2015 et 1 098 millions pour 2016.

Pour information, au regard du taux de change de la Banque centrale européenne au 31 mars 2017 (soit 1 euro = 119,55 yens), la valeur des 1 098 millions de yens représente 9 184 442 euros.

Cette information est directement accessible, ainsi que toutes ses mises à jour, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : https://group.renault.com/finance/gouvernance/activite-du-conseil-dadministration/

Il est rappelé que depuis le 1er avril 2017, M. Carlos Ghosn n'exerce plus les fonctions de Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. Il conserve son mandat de Président du Conseil d'administration de Nissan Motor Co., Ltd.

c) Rémunération en qualité d'administrateur d'AVTOVAZ

M. Ghosn n'a pas reçu de rémunération en sa qualité de Président et membre du Conseil d'administration d'AVTOVAZ au titre de 2017.

d) Rémunération en qualité de Président de Mitsubishi Motors Corporation

Depuis décembre 2016, M. Carlos Ghosn est Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors Corporation. La loi japonaise requiert la publication des rémunérations supérieures à 100 millions de yens. Dans son document annuel Yukashoken-Hokokusho pour, l'exercice fiscal 2016, Mitsubishi Motors Corporation n'a publié aucune rémunération pour M. Carlos Ghosn.

TABLEAU 3 – RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à un accord de non-concurrence	Autres rémunérations
Carlos Ghosn Président-Directeur général	Non	Oui	Non	Oui	Non

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 4 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au dirigeant mandataire social durant l'exercice.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 5 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Le dirigeant mandataire social n'a levé aucune option de souscription ou d'achat d'action au cours de l'exercice 2017. Il ne dispose plus d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(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
Carlos Ghosn	N° 24 bis 09/02/2017	100 000	4 641 684	09/02/2021	09/02/2021	Oui

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL 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
Carlos Ghosn	-	Néant	-

3.4.3.4 Ajustement de la rémunération variable annuelle au titre des exercices précédents

En plus d'une condition de présence de quatre ans au sein de la Société, l'acquisition définitive des actions reçues au titre de la part variable différée par le Président-Directeur général au titre des exercices 2013, 2014 et 2015 est soumise à des critères de performance financiers dont l'atteinte est appréciée sur trois exercices successifs.

Lors de l'évaluation annuelle de l'atteinte des critères de performance, le nombre d'actions correspondant à la part variable différée de la rémunération due au Président-Directeur général au titre de ces exercices fait l'objet d'un ajustement.

Cet ajustement, qui peut conduire à réduire ou à augmenter chaque année de 15 % le nombre d'actions attribuées au Président-Directeur général, est déterminé sur la base des trois mêmes critères quantifiables qui permettent de calculer le montant de la part variable de la rémunération due au Président-Directeur général au titre de l'exercice de l'ajustement, soit le taux de retour sur capitaux propres, la marge opérationnelle et le *free cash flow*.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a déterminé, lors de l'évaluation annuelle que les critères de performance ont été atteints à leur maximum de sorte que l'ajustement de la part variable différée a été arrêté à 115 %. Cet ajustement est la conséquence de la très forte progression des résultats financiers sur la période 2014-2017.

Le tableau ci-dessous résume les ajustements de la rémunération variable différée due au titre des exercices 2013, 2014 et 2015, étant précisé que cet élément de rémunération fera encore l'objet d'ajustements pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2015 en fonction de l'atteinte des critères de performance :

Année	Montant de la partie différée de la part variable	Moyenne du cours de l'action 20 jours avant le Conseil	Nombre des actions différées attribuées	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2014 (x1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2015 (x1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2016 (x1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2017 (x1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2018
2013	1 038 735 €	65,11 €	15 954	18 347	21 099	24 264	-	-
2014	1 360 687 €	67,25 €	20 233	-	23 267	26 757	30 771	-
2015	1 337 625 €	75,79 €	17 649	-	-	20 296	23 340	À déterminer en 2019

L'acquisition définitive des actions dues au titre de la part variable différée du Président-Directeur général est soumise à une condition de présence au sein de la Société quatre ans après la date d'attribution des actions, soit en :

- février 2018 pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2013 ;
- février 2019 pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2014 ; et
- février 2020 pour la part variable différée due au titre de l'exercice 2015.

En cas de départ du Groupe Renault avant la date d'acquisition, le Président-Directeur général perd le bénéfice des actions 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.

La politique de rémunération de la Société à compter de 2016 a été modifiée afin de supprimer tout ajustement de la part variable annuelle versée en actions pour les rémunérations dues à compter de l'exercice 2016 et ce, en vue de simplifier la structure de rémunération.

3.4.4 Rémunération des administrateurs

Conformément à l'article L. 225-45 du Code de commerce, l'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision.

3.4.4.1 Montant

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 a fixé à 1 200 000 euros le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à cette répartition.

3.4.4.2 Modalités de répartition

La recommandation 20.1 du Code AFEP-MEDEF préconise que les jetons de présence versés aux administrateurs comportent une part variable liée à la participation effective au Conseil et aux comités. Cette part variable doit être prépondérante par rapport à la part fixe. Afin de se conformer à cette recommandation, le Conseil d'administration de la Société a décidé le 8 octobre 2014 de modifier les règles de répartition et de calcul des jetons de présence.

Les administrateurs perçoivent, pour chaque année de mandat :

- une part fixe ; et
- une part variable qui est fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et/ou comité, étant précisé que la part variable est soumise à un plafond selon l'instance concernée et que la condition de présence effective ne s'applique pas aux réunions exceptionnelles.

Les Présidents des comités bénéficient de jetons de présence additionnels au titre de ces fonctions en raison de leurs responsabilités supplémentaires.

Le montant annuel des jetons de présence alloué à chaque administrateur au titre de la part fixe et de la part variable est soumis à un plafond global selon l'instance concernée.

Depuis l'exercice 2014, les règles de calcul suivantes sont applicables :

	Part fixe	Part variable (par séance)	Plafond de la part variable	Plafond global	Présidence
Conseil d'administration	18 000 €	6 000 €	30 000 €	48 000 €	0 €
Comités (hors CARE)	1 500 €	3 000 €	6 000 €	7 500 €	7 500 €
CARE	1 500 €	3 000 €	9 000 €	10 500 €	15 000 €

Au titre de l'exercice 2017, le montant total brut des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 211 625 euros (1 094 056 euros en 2016), en raison du nombre important de réunions additionnelles du Conseil et des comités en 2017 et du nombre d'administrateurs dans chaque comité. Ce montant est supérieur à l'enveloppe approuvée par l'Assemblée générale du 29 avril 2011 de sorte qu'un coefficient de réduction (d'environ 0,95 %) a été appliqué au barème pour ne pas la dépasser.

TABLEAU DE SYNTHÈSE

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (TABLEAU N° 3 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Taux de participation pour l'ensemble des Conseils d'administration et des comités au cours de 2017 [1]						Montant brut des jetons de présence alloués (en euros) [2]	
Administrateurs	**Conseil**	**Comité de l'audit, des risques et de l'éthique**	**Comité des rémunérations**	**Comité des nominations et de la gouvernance**	**Comité de stratégie internationale et industrielle [3]**	**2017**	**2016**
M. Ghosn	100 %	-	-	-	-	47 539	48 000
Mme Barba [2] [4]	100 %	-	-	100 %	-	46 920	-
M. Barrat	100 %	-	-	-	100 %	54 968	6 856
M. Belda [2] [5]	100 %	-	100 %	50 %	100 %	34 912	70 500
Mme Bensalah Chaqroun [2] [4]	100 %	-	-	-	50 %	43 949	-
Mme Blair	85,71 %	33,33 %	-	-	-	51 996	43 714
Mme Darmaillac [2] [4]	100 %	-	50 %	100 %	-	50 758	-
M. Desmarest	85,71 %	-	100 %	-	100 %	68 338	70 500
M. Faure [6]	100 %	-	-	-	100 %	54 968	48 214
M. Gentil	100 %	-	-	-	100 %	54 968	55 500
M. Ladreit de Lacharrière	71,43 %	-	50 %	50 %	-	65 367	70 500
Mme de la Garanderie [2] [5]	100 %	100 %	-	100 %	-	34 169	66 000
M. Lagayette	100 %	100 %	100 %	100 %	-	83 194	81 000
M. Ostertag	85,71 %	100 %	-	-	100 %	65 367	66 000
M. Personne	100 %	100 %	100 %	-	100 %	72 795	63 000
Mme Qiu	85,71 %	100 %	-	-	-	57 939	27 429
M. Riboud [2] [5]	50 %	-	-	-	-	14 856	35 143
Mme Serizawa	100 %	-	-	-	-	47 539	6 857
Mme Sourisse	100 %	100 %	-	-	-	57 939	54 214
M. Thomas	100 %	80 %	100 %	50 %	-	75 766	67 500
M. Vial [6]	85,71 %	80 %	-	100 %	-	65 367	64 200
M. Yamauchi [2] [7]	71,43 %	-	-		50 %	50 387	-

(1) Les montants bruts sont calculés en fonction des modalités de calcul adoptées en 2014 et rappelées ci-dessus. Étant précisé que pour 2017, un coefficient de réduction (d'environ 0,95 %) a été appliqué au barème pour ne pas dépasser l'enveloppe globale.

(2) Pour les administrateurs dont le mandat au sein du Conseil ou de l'un des comités a commencé ou pris fin au cours de l'exercice 2017, le taux de participation est calculé sur la durée du mandat et non pas sur la durée de l'exercice.

(3) Le Comité de stratégie internationale et industrielle résulte de la fusion entre le Comité de stratégie internationale et le Comité de stratégie industrielle, décidé le 29 avril 2016, par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance.

(4) Administrateur ayant pris ses fonctions le 15 juin 2017.

(5) Administrateur ayant quitté ses fonctions le 15 juin 2017.

(6) Administrateurs représentant l'État.

(7) Administrateur ayant été coopté le 9 février 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 15 juin 2017.

3.4.5 Rémunération des cadres dirigeants : actions de performance

3.4.5.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016, dans sa treizième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société (dites actions de performance) au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements français ou étrangers qui lui sont liés, directement ou indirectement, dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux.

Les plans d'actions de performance sont décidés annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

Conformément aux meilleures pratiques de marché, l'acquisition des actions de performance est soumise à (i) des conditions de performance fixées par le Conseil d'administration et appréciées sur une période minimale de trois ans et (ii) une période minimale d'acquisition de trois ans, étant précisé que les périodes cumulées d'acquisition et de conservation ne peuvent être inférieures à quatre ans.

Le bénéficiaire des actions de performance doit être salarié ou mandataire social au sein du Groupe Renault lors de l'acquisition définitive des actions. En cas de départ du Groupe Renault avant la date d'acquisition, le bénéficiaire perd le bénéfice des actions de performance qui lui ont été attribuées, à moins qu'il s'agisse d'une mise à la retraite ou d'un départ volontaire à la retraite dudit bénéficiaire.

En cas de décès, d'invalidité (totale ou partielle) ou de maladie de longue durée du bénéficiaire, il conserve le bénéfice des actions de performance sans que les conditions de performance lui soient opposables.

Il est rappelé que les attributions d'actions de performance, consenties dans le cadre de l'autorisation susmentionnée, sont conditionnées au respect des plafonds suivants :

- le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 1,5 % du capital social sur trois ans, soit 0,5 % du capital social par an ;
- le nombre total d'actions de performance attribuées ne peut excéder 10 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;
- le nombre d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées ;
- le nombre d'actions de performance attribuées aux membres du Comité exécutif ne peut excéder 30 % du total des actions attribuées, en ce compris les actions de performance attribuées au Président-Directeur général.

Les attributions d'actions de performance en application de la treizième résolution de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires, les actions de performance étant des actions autodétenues par la Société.

3.4.5.2 Politique générale d'attribution des plans

Le Comité des rémunérations

Le Conseil d'administration approuve les plans d'actions de performance sur la base des travaux et recommandations du Comité des rémunérations. Ce comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe Renault présentées par le Président, 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 30 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les 12 membres du Comité exécutif Groupe (CEG) au 2 janvier 2018.

La part des plans d'attribution d'actions de performance attribuée au Président-Directeur général et aux membres du Comité exécutif Groupe (y compris le Président-Directeur général) ne dépasse pas, respectivement, 15 % et 30 % des actions de performance attribuées.

Les cadres dirigeants

Les cadres dirigeants sont attributaires et bénéficient en principe de dotations variables, selon leur niveau de responsabilité, performance et résultats. Certains cadres dirigeants peuvent ne pas être bénéficiaires.

Les autres cadres bénéficiaires

Les autres bénéficiaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial, ou d'expertise. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces bénéficiaires sont nombreux et complémentaires (niveau de responsabilité, entretien annuel, comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

L'ensemble de ces catégories de bénéficiaires représente environ 1 000 cadres chaque année. Pour information le nombre total de bénéficiaires a été de 861 au titre du plan 2013, 898 au titre du plan 2014, 1 013 au titre du plan 2015, 1 120 au titre du plan 2016 et 1 060 au titre du plan 2017.

3.4.5.3 Tableaux récapitulatifs

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions et d'actions de performance

Les Plans n° 18, 19 et 20 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 18 bis, 19 bis, 20 bis sont des plans d'attribution d'actions de performance dont le mandataire social n'est pas bénéficiaire.

Les Plans n° 21, n° 22 et n° 23 sont des plans d'attribution d'actions de performance dont une partie des actions est attribuée au Président-Directeur général et soumise à un critère de performance supplémentaire par rapport aux actions de ce plan attribuées à d'autres bénéficiaires.

Le volume des Plans en cours au 31 décembre 2017 représente 1,93 % 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 le Président-Directeur général Carlos Ghosn	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'achat [1]	Nombre d'options levées au 31 déc. 2017	Nombre total d'options annulées ou caduques au 31 déc. 2017	Options restantes au 31 déc. 2017
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011									
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	345 594	11 388	133 018
Plan n° 19 [2]	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	111 200	150 000	38 800
Plan n° 20 [3]	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	268 701	51 578	127 521

(1) Le prix d'achat est égal à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date du Conseil d'administration.

(2) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint, et que l'objectif de FCF a été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.

(3) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

HISTORIQUE DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

(TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF)

Date d'attribution / date du Conseil d'administration		Nombre total d'actions octroyées	Dont pour le Président-Directeur général Carlos Ghosn	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité	Actions annulées au 31 déc. 2017	Actions restantes au 31 déc. 2017
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2013							
Plan n° 21 Actions [1]	12/02/2014	313 807	100 000	12/02/2018	12/02/2018	25 371	288 436
Plan n° 21 bis Actions [1]	12/02/2014	980 045	0	12/02/2017	12/02/2019	91 045	889 000
Plan n° 22 Actions	11/02/2015	367 605	100 000	11/02/2019	11/02/2019	5 630	361 975
Plan n° 22 bis Actions	11/02/2015	1 053 650	0	11/02/2018	11/02/2020	33 800	1 019 850
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016							
Plan n° 23 Actions	29/04/2016	346 605 [2]	0	29/04/2020	29/04/2020	9 240	337 365
Plan n° 23 Actions	29/04/2016	1 007 200	0	29/04/2019	29/04/2020	23 600 [2]	983 600
Plan n° 23 bis Actions	27/07/2016	100 000	100 000	27/07/2020	27/07/2020	0	100 000
Plan n° 24 Actions	09/02/2017	314 300	0	09/02/2021	09/02/2021	2 050	312 250
Plan n° 24 Actions	09/02/2017	1 004 910	0	09/02/2020	09/02/2021	2 600	1 002 310
Plan n° 24 bis Actions	09/02/2017	100 000	100 000	09/02/2021	09/02/2021	0	100 000

(1) Le Conseil d'administration du 15 juin 2017 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 92,83 % (95,21 % pour le Président-Directeur général). Par conséquent, 7,17 % des actions du Plan n° 21 et 21 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.

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° 18	Plan n° 19 [1]	Plan n° 20 [2]
Options consenties par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	478 800	Plan n° 18 = 38,80 € Plan n° 19 = 26,87 € Plan n° 20 = 37,43 €	240 000	62 000	176 800
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	262 440		151 738	38 500	72 202

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

(CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE)

Récapitulatif des actions de performance consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées	Plan n° 18 bis	Plan n° 19 bis [1]	Plan n° 20 bis [2]	Plan n° 21 [3]	Plan n° 22	Plan n° 23	Plan n° 24
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)	1 001 000	110 000	68 000	78 000	185 000	185 000	185 000	190 000
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)	384 751	110 000	34 000	69 015	171 736	0	0	0

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des actions du Plan n° 20 bis ont été annulées.

(3) Le Conseil d'administration du 15 juin 2017 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 92,83 %. Par conséquent, 7,17 % des actions du Plan n° 21 et 21 bis ont été annulées.

3.5 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES

Le Conseil d'administration, ainsi que certains collaborateurs du Groupe Renault, ont accès dans le cadre de leurs fonctions à des informations privilégiées et, à ce titre, sont soumis aux dispositions du règlement (UE) 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « **règlement** ») et, en particulier, aux dispositions de l'article 9 du règlement relatif aux opérations d'initiés.

Dans ce cadre, la Société, conformément aux dispositions de l'article 18 du règlement, tient à disposition de l'Autorité des marchés financiers (AMF), pour chaque information privilégiée, une liste des personnes qualifiées d'initiés, selon les modèles prévus à l'Annexe I du règlement d'exécution (UE) 2016/347 du 10 mars 2016.

Les personnes concernées au sein de la Société sont informées des règles de bonne conduite et des obligations déclaratives applicables aux opérations réalisées à titre personnel sur les titres de la Société, auprès de l'AMF et de la Société.

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées au cours de l'exercice écoulé par les membres du Conseil d'administration, les dirigeants concernés et toutes personnes qui leur sont liées au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont les suivantes :

- le 10 janvier 2017, M. Bruno Ancelin, Directeur produit et programmes Groupe, a levé 5 000 options d'achat d'actions au prix unitaire de 26,87 euros (plan d'options d'achat n° 19 du 8 décembre 2011) et 11 503 options d'achat d'actions au prix unitaire de 37,43 euros (plan d'options d'achat n° 20 du 13 décembre 2012) et a cédé les 16 503 actions en résultant au prix de 88 euros par action. Le 3 octobre 2017, il a cédé 6 194 actions au prix de 83,71 euros par action ;
- le 10 janvier 2017, Mme Yu Serizawa, Administrateur, a acquis 100 actions au prix de 87,57 euros par action ;
- le 7 novembre 2017, l'Agence des Participations de l'État a cédé 14 000 000 actions au prix de 86,6 euros par action. 1 400 000 de ces actions ont été acquises par la Société ; et
- le 21 novembre 2017, M. Jose Vicente de los Mozos Obispo, Directeur des fabrications et de la logistique Groupe, a cédé 5 309 actions au prix de 86,43 euros par action.



MARGE OPÉRATIONNELLE

3 854
EN 2017
EN M€

6,6 %
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

LES

4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés RFA 314

4.2 Comptes consolidés RFA 318

4.2.1 Compte de résultat consolidé 318
4.2.2 Résultat global consolidé 319
4.2.3 Situation financière consolidée 320
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés 322
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés 323
4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés 324

4.3 Rapports des Commissaires aux comptes RFA 397

4.3.1 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 397
4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 401

4.4 Comptes sociaux de Renault SA RFA 405

4.4.1 États de synthèse 405
4.4.2 Annexe 407

Autres éléments d'information 419

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 2017

À l'Assemblée générale de la société Renault,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valeur recouvrable des actifs spécifiques industriels (véhicules) du secteur automobile hors AVTOVAZ

Risque identifié	Les actifs incorporels et corporels du secteur opérationnel « Automobile hors AVTOVAZ » s'élèvent à 16 818 millions d'euros. Le Groupe effectue des tests de dépréciations au niveau du secteur et au niveau des actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes selon les modalités décrites en note 2-M de l'annexe dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Pour ces derniers, le test consiste à comparer la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles spécifiques à des véhicules ou à des organes avec leur valeur recouvrable, définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés. Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs spécifiques à des véhicules ou à des organes est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements de la direction nécessaires pour conduire ces tests. Les informations sur les tests de perte de valeur figurent dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.
Notre réponse	Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à : • prendre connaissance des analyses conduites par le Groupe afin d'identifier les véhicules ou organes présentant un indice de perte de valeur ; • réconcilier avec les comptes les valeurs nettes comptables des actifs spécifiques faisant l'objet du test de perte de valeur ; • évaluer la cohérence des données sur les volumes et les marges utilisées dans les tests avec les dernières estimations de la direction ; • apprécier le caractère raisonnable des principales hypothèses retenues par entretien avec les responsables économiques des projets testés et comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur ainsi que, si applicable, la performance historique des véhicules ou organes concernés ; • vérifier par sondage l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie actualisés préparées par la direction ; • comparer les taux d'actualisation après impôts avec les données de marché disponibles ; • procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées ; • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Méthode de comptabilisation et valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan

Risque identifié	Au 31 décembre 2017, la participation dans Nissan au bilan du Groupe s'élève à 19 135 millions d'euros, et Nissan contribue pour un montant de 2 791 millions d'euros au résultat net de Renault. Comme indiqué en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Renault a une influence notable sur Nissan et comptabilise sa participation selon la méthode de la mise en équivalence. Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises, retraités pour les besoins de la consolidation de Renault en normes IFRS. Nous avons considéré que la méthode de comptabilisation et la valeur recouvrable de la participation dans Nissan sont un point clé de l'audit compte tenu de son importance significative dans les comptes de Renault, et des principaux éléments d'attention suivants : (1) le jugement de la direction dans l'analyse de la structure de gouvernance de l'Alliance et des faits et circonstances qui conduisent à considérer que Renault exerce une influence notable sur Nissan, (2) les retraitements à apporter aux comptes de Nissan pour comptabiliser la quote-part de Renault dans le résultat et les capitaux propres de cette société et leur exactitude, (3) les estimations utilisées par la direction dans la détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan.
Notre réponse	Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à : • consulter les procès-verbaux de Conseil d'administration et le registre des conventions réglementées, et obtenir confirmation de la part de la direction de l'absence de modifications dans la gouvernance de Nissan et/ou de nouveaux contrats structurant les relations entre Renault et Nissan susceptibles de modifier l'analyse de l'influence notable de Renault sur Nissan ; • prendre connaissance des conclusions et des travaux d'audit réalisés par l'auditeur indépendant de Nissan conformément à nos instructions détaillant les procédures à réaliser et le format des conclusions requises dans le cadre de notre audit ; • prendre connaissance des travaux d'audit de l'auditeur indépendant sur les principaux retraitements d'homogénéisation des comptes de Nissan avec les normes du Groupe Renault ; • apprécier l'existence éventuelle d'indicateurs de perte de valeur – les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels Nissan opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre en constituant les indices essentiels ; • apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de dépréciation réalisé pour confirmer la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées et aux perspectives du secteur ; • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Consolidation d'AVTOVAZ : allocation du prix d'acquisition

Risque identifié	Renault a pris le contrôle du groupe AVTOVAZ le 28 décembre 2016. Après comptabilisation à la juste valeur des actifs et passifs acquis, l'écart d'acquisition (*goodwill*) relatif à cette acquisition s'élève à 968 millions d'euros au 31 décembre 2017. L'allocation du prix d'acquisition repose sur des estimations relatives à la détermination de la juste valeur des actifs et passifs acquis. En conséquence, nous avons considéré que l'allocation du prix d'acquisition constitue un point clé de l'audit au titre de l'exercice 2017. Ces éléments sont détaillés en note 3-B de l'annexe aux comptes consolidés.
Notre réponse	Nous avons analysé les travaux menés par la Société et ses experts externes pour identifier et évaluer à la juste valeur les actifs et passifs acquis. Nous avons notamment eu recours à nos spécialistes pour analyser la méthodologie d'évaluation appliquée pour les principaux actifs et passifs acquis et nous avons apprécié le caractère raisonnable des principales estimations retenues. Nous avons enfin apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés au titre de l'allocation du prix d'acquisition.

Caractère recouvrable des impôts différés actifs de l'intégration fiscale française

Risque identifié	Comme indiqué en note 8-B de l'annexe aux comptes consolidés, un actif de 202 millions d'euros est comptabilisé au titre des impôts différés concernant l'intégration fiscale française. La valeur de l'actif d'impôt différé dépend de la capacité des entités françaises du Groupe à atteindre les prévisions de résultats déterminées par la direction. Le caractère recouvrable de cet actif lié à l'intégration fiscale française est un point clé de l'audit compte tenu du jugement exercé par la direction à cet égard, notamment sur la capacité des entités juridiques concernées à utiliser dans le futur une partie des pertes fiscales reportables générées à ce jour.
Notre réponse	Nos travaux ont notamment consisté à : • apprécier la cohérence des estimations de résultats attendus du Groupe d'intégration fiscale française avec les principales hypothèses du plan moyen terme approuvé par le Conseil d'administration ; • comparer les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés.

Valeur recouvrable des créances de financement des ventes	
Risque identifié	Les créances de financement des ventes correspondent aux activités de financement des ventes automobiles au réseau de concessionnaires ou aux utilisateurs finaux et représentent 39 334 millions d'euros au bilan du Groupe au 31 décembre 2017. Comme indiqué en note 2G de l'annexe aux comptes consolidés, des dépréciations pour risque de crédit avéré sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. Ces dépréciations sont déterminées sur une base individuelle pour les créances de financement des ventes à la clientèle (selon une méthode unitaire ou une approche statistique). Pour le financement du réseau, elles sont déterminées sur une base unitaire et individuelle pour les créances douteuses et sur une base collective pour les créances non douteuses (selon une base statistique ou selon une expertise interne). Dans le cadre du calcul des dépréciations individuelles du réseau de concessionnaires et des dépréciations statistiques de la clientèle, les principales hypothèses sont appréciées par la direction. Ceci peut conduire à différentes estimations. Compte tenu de la complexité des hypothèses utilisées pour l'estimation de ces risques de crédit et des dépréciations qui y sont rattachées et du jugement de la direction qu'elles requièrent, nous avons considéré que la détermination de la valeur recouvrable des créances de financement des ventes constitue un point clé de l'audit.
Notre réponse	Nos travaux ont notamment consisté à : • dépréciations individuelles des créances du réseau de concessionnaires : - prendre connaissance du processus d'évaluation de ces dépréciations ainsi que des procédures de contrôle interne portant sur : l'identification des indicateurs de risque de non-recouvrement ; la gouvernance des processus de provisionnement ; le processus de surveillance des dépréciations, - rapprocher les encours faisant l'objet d'une dépréciation individuelle avec les encours utilisés dans le calcul des dépréciations, - apprécier le bien-fondé des hypothèses de pertes, - réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours et des dépréciations ; • dépréciations statistiques des créances clientèle : - prendre connaissance du processus d'évaluation de ces dépréciations ainsi que des procédures de contrôle interne portant sur l'identification des indicateurs de dépréciation et la calibration des modèles statistiques de provisionnement, - effectuer une analyse des comportements de paiements observés au regard des paramètres de provisionnement retenus, - tester les matrices statistiques de migrations de défaut, - vérifier le correct déversement dans les comptes des données calculées par les modèles de provisions statistiques des créances clientèle, - réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours et des dépréciations.

Vérification des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Renault par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG SA était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la trente-neuvième année, dont vingt-quatre années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le Gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

Nous remettons un rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, et qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 21 février 2018

KPMG Audit *Département de KPMG SA*		ERNST & YOUNG Audit	
Jean-Paul Vellutini	Laurent des Places	Aymeric de La Morandière	Bernard Heller

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2017 [1]	2016
Chiffre d'affaires	**4**	**58 770**	**51 243**
Coûts des biens et services vendus		(46 477)	(40 256)
Frais de Recherche et Développement	10-A	(2 590)	(2 370)
Frais généraux et commerciaux		(5 849)	(5 335)
Marge opérationnelle	**5**	**3 854**	**3 282**
Autres produits et charges d'exploitation	6	(48)	1
Autres produits d'exploitation	*6*	*214*	*727*
Autres charges d'exploitation	*6*	*(262)*	*(726)*
Résultat d'exploitation		**3 806**	**3 283**
Coût de l'endettement financier net	7	(369)	(284)
Coût de l'endettement financier brut	*7*	*(441)*	*(385)*
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	*7*	*72*	*101*
Autres produits et charges financiers	7	(135)	(39)
Résultat financier	**7**	**(504)**	**(323)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		**2 799**	**1 638**
Nissan	*12*	*2 791*	*1 741*
Autres entreprises associées et coentreprises	*13*	*8*	*(103)*
Résultat avant impôts		**6 101**	**4 598**
Impôts courants et différés	8	(891)	(1 055)
RÉSULTAT NET		**5 210**	**3 543**
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		96	124
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		5 114	3 419
Résultat net de base par action [2] *(en euros)*		18,87	12,57
Résultat net dilué par action [2] *(en euros)*		18,68	12,46
Nombre d'actions retenu *(en milliers)*			
Pour le résultat net de base par action	*9*	*271 080*	*271 968*
Pour le résultat net dilué par action	*9*	*273 749*	*274 331*

(1) Les résultats de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ, qui forment le secteur AVTOVAZ, sont consolidés par intégration globale à compter du 1er janvier 2017. Ils sont présentés au paragraphe 4.2.6.1.A relatif à l'information sectorielle.

(2) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

4.2.2 Résultat global consolidé

	2017 [1]			2016		
(en millions d'euros)	**Brut**	**Effet impôts [2]**	**Net**	**Brut**	**Effet impôts [2]**	**Net**
Résultat net	**6 101**	**(891)**	**5 210**	**4 598**	**(1 055)**	**3 543**
Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	***13***	***(25)***	***(12)***	***(176)***	***159***	***(17)***
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	*13*	*(25)*	*(12)*	*(176)*	*159*	*(17)*
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	***(142)***	***(16)***	***(158)***	***(213)***	***240***	***27***
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger [3]	(272)	-	(272)	38	-	38
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	113	(17)	96	(70)	204	134
Couvertures de flux de trésorerie [4]	5	-	5	(68)	59	(9)
Actifs financiers disponibles à la vente [5]	12	1	13	(113)	(23)	(136)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)	**(129)**	**(41)**	**(170)**	**(389)**	**399**	**10**
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	***130***	***-***	***130***	***(225)***	***-***	***(225)***
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	130	-	130	(225)	-	(225)
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat [6]	***(1 488)***	***-***	***(1 488)***	***230***	***-***	***230***
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(1 519)	-	(1 519)	229	-	229
Autres éléments	31	-	31	1	-	1
TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	**(1 358)**	**-**	**(1 358)**	**5**	**-**	**5**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	**(1 487)**	**(41)**	**(1 528)**	**(384)**	**399**	**15**
RÉSULTAT GLOBAL	**4 614**	**(932)**	**3 682**	**4 214**	**(656)**	**3 558**
Dont part des actionnaires de la société mère			3 575			3 435
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			107			123

(1) Les résultats de la joint-venture Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ, qui forment le secteur AVTOVAZ, sont consolidés par intégration globale à compter du 1er janvier 2017. Ils sont présentés au paragraphe 4.2.6.1.A relatif à l'information sectorielle.

(2) En 2017, comprend une charge de (255) millions d'euros (un produit de 44 millions d'euros pour l'année 2016) liée à la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France, dont (236) millions d'euros impactent le résultat net et (19) millions d'euros se rapportent aux autres éléments du résultat global (pour l'année 2016, respectivement une charge de (301) millions et un produit de 345 millions d'euros) (note 8-B).

(3) Aucun reclassement en résultat net en 2017 (23 millions d'euros en 2016).

(4) Dont (12) millions d'euros reclassés en résultat net en 2017 ((4) millions d'euros en 2016).

(5) Dont 3 millions d'euros reclassés en résultat net en 2017 (1 million d'euros en 2016).

(6) Aucun reclassement en résultat net en 2017 (349 millions d'euros en 2016).

4.2.3 Situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016 *
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et *goodwill*	10-A	5 240	4 989
Immobilisations corporelles	10-B	13 582	12 988
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		19 811	19 026
Nissan	*12*	*19 135*	*18 304*
Autres entreprises associées et coentreprises	*13*	*676*	*722*
Actifs financiers non courants	22	1 395	1 379
Impôts différés actifs	8	971	1 217
Autres actifs non courants	17	1 435	1 366
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**42 434**	**40 965**
Actifs courants			
Stocks	14	6 328	5 813
Créances de financement des ventes	15	39 334	34 358
Créances clients de l'Automobile	16	1 753	1 900
Actifs financiers courants	22	1 932	1 908
Créances d'impôts courants	17	91	44
Autres actifs courants	17	4 014	3 611
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	14 057	13 853
TOTAL ACTIFS COURANTS		**67 509**	**61 487**
TOTAL ACTIFS		**109 943**	**102 452**

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2017	31 décembre 2016 *
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(494)	(321)
Réévaluation des instruments financiers		809	758
Écart de conversion		(3 376)	(1 668)
Réserves		26 183	23 643
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		5 114	3 419
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		**33 148**	**30 743**
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		294	181
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**18**	**33 442**	**30 924**
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	180	124
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 584	1 717
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 514	1 460
Passifs financiers non courants	23	5 401	4 943
Autres passifs non courants	21	1 579	1 530
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		**10 258**	**9 774**
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	51	54
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	915	1 106
Passifs financiers courants	23	3 792	5 248
Dettes de financement des ventes	23	41 395	36 041
Fournisseurs		9 904	9 533
Dettes d'impôts courants	21	246	321
Autres passifs courants	21	9 940	9 451
TOTAL PASSIFS COURANTS		**66 243**	**61 754**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		**109 943**	**102 452**

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions *(en milliers)*	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto-contrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(227)**	**890**	**(2 059)**	**21 653**	**2 823**	**27 992**	**482**	**28 474**
Résultat net 2016								3 419	3 419	124	3 543
Autres éléments du résultat global [1]					(132)	391	(243)		16	(1)	15
Résultat global 2016					***(132)***	***391***	***(243)***	***3 419***	***3 435***	***123***	***3 558***
Affectation du résultat net 2015							2 823	(2 823)			
Distribution							(655)		(655)	(109)	(764)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				(94)					(94)		(94)
Variations des parts d'intérêts [2] [3]							9		9	(315)	(306)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							56		56		56
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016 [3]	**295 722**	**1 127**	**3 785**	**(321)**	**758**	**(1 668)**	**23 643**	**3 419**	**30 743**	**181**	**30 924**
Résultat net 2017								5 114	5 114	96	5 210
Autres éléments du résultat global [1]					51	(1 708)	118		(1 539)	11	(1 528)
Résultat global 2017					***51***	***(1 708)***	***118***	***5 114***	***3 575***	***107***	***3 682***
Affectation du résultat net 2016							3 419	(3 419)			
Distribution							(855)		(855)	(133)	(988)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				(173)					(173)		(173)
Variations des parts d'intérêts [2]						3	(155)		(152)	139	(13)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres						(3)	13		10		10
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**295 772**	**1 127**	**3 785**	**(494)**	**809**	**(3 376)**	**26 183**	**5 114**	**33 148**	**294**	**33 442**

(1) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels nets d'impôts sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

(2) Les variations des parts d'intérêts comprennent les effets des acquisitions ou cessions de participations, ainsi que des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle. En 2017, elles comprennent les effets de l'acquisition par Renault des titres Alliance Rostec Auto b.v. précédemment détenus par Nissan intervenue en septembre 2017 et d'une option de vente souscrite auprès d'un tiers sur des actions AVTOVAZ pour (139) millions d'euros en capitaux propres part des actionnaires de la société mère et 87 millions d'euros en part des participations ne donnant pas le contrôle (note 3-B).

(3) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2017 sont commentés en note 18.

4.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2017 [1]	2016
Résultat net		**5 210**	**3 543**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		(51)	(44)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeurs		3 046	2 840
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(2 799)	(1 638)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	1 130	1 405
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		3	1
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [2]		**6 539**	**6 107**
Dividendes reçus des sociétés cotées [3]		**761**	**772**
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(4 617)	(3 934)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(888)	(1 981)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes		**(5 505)**	**(5 915)**
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	7 409	5 353
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(3 797)	(3 673)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		2 353	4 030
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(227)	(412)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		**5 738**	**5 298**
Variation des actifs immobilisés donnés en location		**(622)**	**(705)**
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	**26-B**	**(112)**	**(239)**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS		**6 799**	**5 318**
Intérêts reçus		70	90
Intérêts payés		(451)	(416)
Impôts courants (payés)/reçus		(716)	(603)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		**5 702**	**4 389**
Investissements incorporels et corporels	26-C	(3 601)	(3 097)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		153	44
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise [4]		(31)	(133)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise		(37)	(48)
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres [5]		1	1 120
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		(117)	207
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		**(3 632)**	**(1 907)**
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(916)	(701)
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle [6]		(41)	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-I	(133)	(108)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle [7]		(226)	(102)
Flux de trésorerie avec les actionnaires		**(1 316)**	**(911)**
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	2 259	616
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(2 134)	(1 510)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(516)	(1 040)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	**23-B**	**(391)**	**(1 934)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		**(1 707)**	**(2 845)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**363**	**(363)**

(1) Les flux de trésorerie de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du Groupe AVTOVAZ, qui forment le secteur AVTOVAZ, sont consolidés par intégration globale à compter du 1er janvier 2017. Ils sont présentés au paragraphe 4.2.6.1.A3 relatif à l'information sectorielle.

(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (51 millions d'euros en 2017 et 44 millions d'euros en 2016) et Nissan (710 millions d'euros en 2017 et 728 millions d'euros en 2016).

(4) L'effet de la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère s'élève à (104) millions d'euros en 2016 dont 282 millions d'euros de trésorerie acquise.

(5) Dans le cadre de l'opération de rachat par Nissan d'une partie de ses actions entre mars et décembre 2016, Renault SA a vendu des actions Nissan pour un montant de 1 119 millions d'euros en 2016 (note 12-B des comptes consolidés 2016).

(6) Comprend principalement l'acquisition par Renault des titres Alliance Rostec Auto b.v. précédemment détenus par Nissan intervenue en septembre 2017 (note 3-B).

(7) Dans le cadre de la réglementation en vigueur, Renault a acquis pour 121 millions d'euros d'actions Renault cédées par l'État en novembre 2017, en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés dans le délai d'un an (note 18-C).

(en millions d'euros)	2017 [1]	2016
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	**13 853**	**14 133**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	363	(363)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(159)	83
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture [2]	**14 057**	**13 853**

(1) Les flux de trésorerie de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ, qui forment le secteur AVTOVAZ, sont consolidés par intégration globale à compter du 1er janvier 2017. Ils sont présentés au paragraphe 4.2.6.1.A3 relatif à l'information sectorielle.

(2) La trésorerie faisant l'objet de restriction d'utilisation est décrite en note 22-C.

4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés

4.2.6.1 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS 325

4.2.6.2 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE 333

NOTE 1 – Approbation des comptes 333
NOTE 2 – Règles et méthodes comptables 333
NOTE 3 – Évolution du périmètre de consolidation 343

4.2.6.3 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL 346

NOTE 4 – Chiffre d'affaires 346
NOTE 5 – Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature 346
NOTE 6 – Autres produits et charges d'exploitation 347
NOTE 7 – Résultat financier 348
NOTE 8 – Impôts courants et différés 348
NOTE 9 – Résultat net de base et résultat net dilué par action 351

4.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES 352

NOTE 10 – Immobilisations incorporelles et corporelles 352
NOTE 11 – Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location) 354
NOTE 12 – Participation dans Nissan 355
NOTE 13 – Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises 358
NOTE 14 – Stocks 361
NOTE 15 – Créances de financement des ventes 361
NOTE 16 – Créances clients de l'Automobile 362
NOTE 17 – Autres actifs courants et non courants 363
NOTE 18 – Capitaux propres 363
NOTE 19 – Provisions pour engagements de retraite et assimilés 369
NOTE 20 – Évolution des provisions pour risques et charges 372
NOTE 21 – Autres passifs courants et non courants 373

4.2.6.5 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS 373

NOTE 22 – Actifs financiers – trésorerie et équivalents de trésorerie 373
NOTE 23 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes 374
NOTE 24 – Instruments financiers par catégorie, juste valeur et effets en résultat 379
NOTE 25 – Dérivés et gestion des risques financiers 382

4.2.6.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS 388

NOTE 26 – Flux de trésorerie 388
NOTE 27 – Parties liées 389
NOTE 28 – Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels 390
NOTE 29 – Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau 391
NOTE 30 – Événements postérieurs à la clôture 391
NOTE 31 – Sociétés consolidées 392

4.2.6.1 Informations sur les secteurs opérationnels et les Régions

Les secteurs opérationnels retenus par Renault passent de deux à trois fin 2016 à la suite de la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ, intervenue fin décembre 2016 et exposée en notes 3-B et 13-A de l'annexe aux comptes consolidés de l'année 2016 et en note 3-B de la présente annexe :

- le secteur qui regroupe le périmètre des activités automobiles du Groupe tel qu'il était avant la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du groupe AVTOVAZ s'appelle désormais « Automobile hors AVTOVAZ ». Il comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile pour les marques Renault, Dacia et Samsung ainsi que les filiales assurant la gestion de la trésorerie du secteur. Il comprend aussi les participations dans les entreprises associées et coentreprises du domaine automobile, les principales étant Nissan et, jusqu'au 28 décembre 2016, AVTOVAZ ;
- le secteur « Financement des ventes », considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque, ses filiales et participations dans des entreprises associées et coentreprises auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale, est inchangé ;
- le secteur « AVTOVAZ », constitué fin 2016, qui comprend le groupe AVTOVAZ, constructeur automobile russe, et sa société mère la JV Alliance Rostec Auto b.v. depuis leur prise de contrôle au sens d'IFRS 10 en décembre 2016.

La prise de contrôle au sens d'IFRS 10 étant intervenue le 28 décembre 2016, la consolidation par intégration globale de ces entités a été effectuée à compter du 31 décembre 2016. Les données financières des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont établies en conséquence de la manière suivante en 2017 et 2016 :

- les résultats et les variations de trésorerie de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ sont consolidés par intégration globale dans le secteur AVTOVAZ pour la première fois à compter du 1er janvier 2017, alors que la situation financière consolidée du secteur AVTOVAZ comprend les actifs et les passifs du groupe AVTOVAZ et de sa société mère depuis le 31 décembre 2016 ;
- le secteur AVTOVAZ intègre la revalorisation de certains actifs et passifs à leur juste valeur conformément à la norme IFRS 3 et ses conséquences sur la détermination du résultat, comme exposé en note 3-B. Les données au 31 décembre 2016 du secteur AVTOVAZ présentées dans les comptes consolidés 2017 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du Groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment ;
- les résultats de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ pour l'année 2016 restent appréhendés par mise en équivalence dans le secteur « Automobile hors AVTOVAZ » ;
- le résultat dégagé à l'occasion de la prise de contrôle conformément à IFRS 10 est présenté dans le résultat de l'année 2016 du secteur Automobile hors AVTOVAZ (voir note 6-B).

Les éléments financiers (hors situation financière consolidée) du groupe AVTOVAZ, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ sont présentés en note 13-A.

A - Informations par secteur opérationnel

A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ [1]	AVTOVAZ [1]	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017							
Ventes de biens	51 284	2 694	-	53 978	29	-	54 007
Prestations de services	2 246	33	-	2 279	2 484	-	4 763
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**53 530**	**2 727**	**-**	**56 257**	**2 513**	**-**	**58 770**
Chiffre d'affaires intersecteurs	(379)	765	(765)	(379)	532	(153)	-
Chiffre d'affaires du secteur	**53 151**	**3 492**	**(765)**	**55 878**	**3 045**	**(153)**	**58 770**
Marge opérationnelle [2]	**2 630**	**57**	**(2)**	**2 685**	**1 050**	**119**	**3 854**
Résultat d'exploitation	**2 617**	**23**	**(2)**	**2 638**	**1 049**	**119**	**3 806**
Résultat financier	**(392)**	**(112)**	**-**	**(504)**	**-**	**-**	**(504)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	**2 808**	**(24)**	**-**	**2 784**	**15**	**-**	**2 799**
Résultat avant impôts	**5 033**	**(113)**	**(2)**	**4 918**	**1 064**	**119**	**6 101**
Impôts courants et différés	(528)	(2)	-	(530)	(325)	(36)	(891)
RÉSULTAT NET	**4 505**	**(115)**	**(2)**	**4 388**	**739**	**83**	**5 210**

(1) À des fins de comparabilité avec les périodes précédentes, le chiffre d'affaires externe au Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ continue à comporter en 2017 le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (276 millions d'euros pour l'année 2017). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ [1]	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2016				
Ventes de biens	46 993	28	-	47 021
Prestations de services	2 002	2 220	-	4 222
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**48 995**	**2 248**	**-**	**51 243**
Chiffre d'affaires intersecteurs	(430)	464	(34)	-
Chiffre d'affaires du secteur	**48 565**	**2 712**	**(34)**	**51 243**
Marge opérationnelle [2]	**2 327**	**896**	**59**	**3 282**
Résultat d'exploitation	**2 326**	**898**	**59**	**3 283**
Résultat financier	**(323)**	**-**	**-**	**(323)**
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	**1 631**	**7**	**-**	**1 638**
Résultat avant impôts	**3 634**	**905**	**59**	**4 598**
Impôts courants et différés	(754)	(285)	(16)	(1 055)
RÉSULTAT NET	**2 880**	**620**	**43**	**3 543**

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2016 le résultat du groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence. L'impact du groupe AVTOVAZ et sa société mère sur le résultat entre le 28 décembre 2016 et le 31 décembre 2016 étant jugé non significatifs, la consolidation par intégration globale a été effectuée à compter du 31 décembre 2016 (voir 4.2.6.1).

(2) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
ACTIFS							
Actifs non courants							
Immobilisations incorporelles et corporelles, et *goodwill*	16 818	1 616	-	18 434	388	-	18 822
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	19 694	15	-	19 709	102	-	19 811
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	6 241	-	(303)	5 938	2	(4 634)	1 306
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	139	-	(50)	89	-	-	89
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 753	477	(146)	2 084	411	(89)	2 406
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**44 645**	**2 108**	**(499)**	**46 254**	**903**	**(4 723)**	**42 434**
Actifs courants							
Stocks	5 939	344	-	6 283	45	-	6 328
Créances sur la clientèle	2 238	214	(435)	2 017	39 972	(902)	41 087
Actifs financiers courants	1 181	-	(38)	1 143	1 610	(821)	1 932
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 853	139	(6)	2 986	4 761	(3 642)	4 105
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 718	130	(3)	11 845	2 354	(142)	14 057
TOTAL ACTIFS COURANTS	**23 929**	**827**	**(482)**	**24 274**	**48 742**	**(5 507)**	**67 509**
TOTAL ACTIFS	**68 574**	**2 935**	**(981)**	**70 528**	**49 645**	**(10 230)**	**109 943**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS							
Capitaux propres	**33 447**	**(99)**	**(138)**	**33 210**	**4 672**	**(4 440)**	**33 442**
Passifs non courants							
Provisions – part à plus d'un an	2 549	18	-	2 567	531	-	3 098
Passifs financiers non courants	4 392	1 211	(215)	5 388	13	-	5 401
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	1 147	83	(146)	1 084	675	-	1 759
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**8 088**	**1 312**	**(361)**	**9 039**	**1 219**	**-**	**10 258**
Passifs courants							
Provisions – part à moins d'un an	868	87	-	955	11	-	966
Passifs financiers courants	4 270	532	(41)	4 761	-	(969)	3 792
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	9 595	824	(400)	10 019	42 248	(968)	51 299
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 306	279	(41)	12 544	1 495	(3 853)	10 186
TOTAL PASSIFS COURANTS	**27 039**	**1 722**	**(482)**	**28 279**	**43 754**	**(5 790)**	**66 243**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**68 574**	**2 935**	**(981)**	**70 528**	**49 645**	**(10 230)**	**109 943**

31 DÉCEMBRE 2016 *

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
ACTIFS							
Actifs non courants							
Immobilisations incorporelles et corporelles, et *goodwill*	15 843	1 755	-	17 598	388	(9)	17 977
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	18 888	41	-	18 929	97	-	19 026
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	5 790	-	(509)	5 281	1	(4 012)	1 270
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	166	-	(57)	109	-	-	109
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 897	366	-	2 263	376	(56)	2 583
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**42 584**	**2 162**	**(566)**	**44 180**	**862**	**(4 077)**	**40 965**
Actifs courants							
Stocks	5 456	312	-	5 768	54	(9)	5 813
Créances sur la clientèle	2 377	251	(451)	2 177	34 923	(842)	36 258
Actifs financiers courants	1 228	-	(40)	1 188	1 383	(663)	1 908
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 417	304	(178)	2 543	4 171	(3 059)	3 655
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 820	277	-	12 097	1 894	(138)	13 853
TOTAL ACTIFS COURANTS	**23 298**	**1 144**	**(669)**	**23 773**	**42 425**	**(4 711)**	**61 487**
TOTAL ACTIFS	**65 882**	**3 306**	**(1 235)**	**67 953**	**43 287**	**(8 788)**	**102 452**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS							
Capitaux propres	**31 098**	**18**	**(330)**	**30 786**	**4 028**	**(3 890)**	**30 924**
Passifs non courants							
Provisions – part à plus d'un an	2 700	13	-	2 713	464	-	3 177
Passifs financiers non courants	3 851	1 315	(235)	4 931	12	-	4 943
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	945	95	-	1 040	614	-	1 654
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**7 496**	**1 423**	**(235)**	**8 684**	**1 090**	**-**	**9 774**
Passifs courants							
Provisions – part à moins d'un an	1 055	79	-	1 134	26	-	1 160
Passifs financiers courants	5 343	746	(40)	6 049	-	(801)	5 248
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	9 260	754	(416)	9 598	36 760	(784)	45 574
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	11 630	286	(214)	11 702	1 383	(3 313)	9 772
TOTAL PASSIFS COURANTS	**27 288**	**1 865**	**(670)**	**28 483**	**38 169**	**(4 898)**	**61 754**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**65 882**	**3 306**	**(1 235)**	**67 953**	**43 287**	**(8 788)**	**102 452**

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

A3 Flux de trésorerie par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017							
Résultat net	**4 505**	**(115)**	**(2)**	**4 388**	**739**	**83**	**5 210**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(51)	-	-	(51)	-	-	(51)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	2 852	109	-	2 961	85	-	3 046
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(2 808)	24	-	(2 784)	(15)	-	(2 799)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	597	139	-	736	372	22	1 130
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	3	-	-	3	-	-	3
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [1]	**5 098**	**157**	**(2)**	**5 253**	**1 181**	**105**	**6 539**
Dividendes reçus des sociétés cotées [2]	**761**	**-**	**-**	**761**	**-**	**-**	**761**
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	-	-	-	(5 568)	63	(5 505)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	5 871	(133)	5 738
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(529)	-	-	(529)	(93)	-	(622)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	447	98	5	550	(613)	(49)	(112)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**5 777**	**255**	**3**	**6 035**	**778**	**(14)**	**6 799**
Intérêts reçus	68	17	(4)	81	1	(12)	70
Intérêts payés	(352)	(128)	4	(476)	-	25	(451)
Impôts courants (payés)/reçus	(487)	(6)	-	(493)	(220)	(3)	(716)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 006**	**138**	**3**	**5 147**	**559**	**(4)**	**5 702**

(1) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(2) Correspond aux dividendes Daimler (51 millions d'euros) et Nissan (710 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017							
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**5 006**	**138**	**3**	**5 147**	**559**	**(4)**	**5 702**
Investissements incorporels	(1 285)	(24)	-	(1 309)	(2)	-	(1 311)
Investissements corporels	(2 221)	(81)	17	(2 285)	(5)	-	(2 290)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	144	29	(20)	153	-	-	153
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(16)	-	-	(16)	(15)	-	(31)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(37)	1	-	(36)	-	-	(36)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(228)	-	-	(228)	-	111	(117)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(3 643)**	**(75)**	**(3)**	**(3 721)**	**(22)**	**111**	**(3 632)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires *	(1 267)	-	-	(1 267)	(49)	-	(1 316)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(54)	(194)	(3)	(251)	-	(140)	(391)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**(1 321)**	**(194)**	**(3)**	**(1 518)**	**(49)**	**(140)**	**(1 707)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**42**	**(131)**	**(3)**	**(92)**	**488**	**(33)**	**363**

* *Comprend les acquisitions des titres Alliance Rostec Auto b.v. précédemment détenus par Nissan (note 3-B) et des actions Renault cédées par l'État en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés (note 18-C).*

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2017							
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**11 820**	**277**	**-**	**12 097**	**1 894**	**(138)**	**13 853**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	42	(131)	(3)	(92)	488	(33)	363
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(144)	(16)	-	(160)	(28)	29	(159)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**11 718**	**130**	**(3)**	**11 845**	**2 354**	**(142)**	**14 057**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ [1]	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2016				
Résultat net	**2 880**	**620**	**43**	**3 543**
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(44)	-	-	(44)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	2 779	61	-	2 840
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 631)	(7)	-	(1 638)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	1 059	330	16	1 405
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	-	1	-	1
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts [2]	**5 043**	**1 005**	**59**	**6 107**
Dividendes reçus des sociétés cotées [3]	**772**	**-**	**-**	**772**
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(6 007)	92	(5 915)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	5 276	22	5 298
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(564)	(141)	-	(705)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	356	(615)	20	(239)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**5 607**	**(482)**	**193**	**5 318**
Intérêts reçus	114	-	(24)	90
Intérêts payés	(441)	-	25	(416)
Impôts courants (payés)/reçus	(354)	(254)	5	(603)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**4 926**	**(736)**	**199**	**4 389**
Investissements incorporels	(1 054)	(4)	-	(1 058)
Investissements corporels	(2 037)	(2)	-	(2 039)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	44	-	-	44
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise [4]	(397)	(18)	282	(133)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres [5]	1 087	(15)	-	1 072
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	268	-	(61)	207
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(2 089)**	**(39)**	**221**	**(1 907)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(896)	(15)	-	(911)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 788)	-	(146)	(1 934)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**(2 684)**	**(15)**	**(146)**	**(2 845)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**153**	**(790)**	**274**	**(363)**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ [1]	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2016				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**11 571**	**2 672**	**(110)**	**14 133**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	153	(790)	274	(363)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	96	12	(25)	83
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**11 820**	**1 894**	**139**	**13 853**

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2016 le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence. L'impact du groupe AVTOVAZ et sa société mère sur le résultat et les variations de trésorerie entre le 28 décembre 2016 et le 31 décembre 2016 étant jugés non significatifs, la consolidation par intégration globale a été effectuée à compter du 31 décembre 2016 (voir 4.2.6.1).

(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes reçus de Daimler (44 millions d'euros) et Nissan (728 millions d'euros).

(4) L'effet de la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère s'élève à (104) millions d'euros en 2016, dont 282 millions d'euros de trésorerie acquise.

(5) Dans le cadre de l'opération de rachat par Nissan d'une partie de ses actions entre mars et décembre 2016, Renault SA a vendu des actions Nissan pour un montant de 1 119 millions d'euros en 2016 (note 12-B de l'annexe aux comptes consolidés 2016).

A4 Autres informations relatives aux secteurs automobiles : position nette de liquidité ou endettement financier net et *free cash flow* opérationnel

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net et le *free cash flow* opérationnel ne sont présentés que pour les secteurs automobiles car ces indicateurs ne sont pas appropriés pour le pilotage de l'activité de Financement des ventes.

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ OU ENDETTEMENT FINANCIER NET

	31 décembre 2017			
(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile
Passifs financiers non courants	(4 392)	(1 211)	215	(5 388)
Passifs financiers courants	(4 270)	(532)	41	(4 761)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	139	-	(50)	89
Actifs financiers courants	1 181	-	(38)	1 143
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 718	130	(3)	11 845
Prêts capitalisables Renault s.a.s. à AVTOVAZ	(87)	-	87	-
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DES SECTEURS AUTOMOBILES	**4 289**	**(1 613)**	**252**	**2 928**

	31 décembre 2016 *			
(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile
Passifs financiers non courants	(3 849)	(1 315)	235	(4 929)
Passifs financiers courants	(5 343)	(746)	40	(6 049)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	166	-	(57)	109
Actifs financiers courants	1 228	-	(40)	1 188
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 820	277	-	12 097
Prêts capitalisables Renault s.a.s. à AVTOVAZ	(97)	-	97	-
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DES SECTEURS AUTOMOBILES	**3 925**	**(1 784)**	**275**	**2 416**

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL

	Année 2017			
(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Automobile
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	5 098	157	(2)	5 253
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	447	98	5	550
Intérêts reçus par l'Automobile	68	17	(4)	81
Intérêts payés par l'Automobile	(352)	(128)	4	(476)
Impôts courants (payés)/reçus	(487)	(6)	-	(493)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 362)	(76)	(3)	(3 441)
Véhicules et batteries donnés en location	(529)	-	-	(529)
Free cash flow opérationnel des secteurs automobiles	883	62	-	945

(en millions d'euros)	Année 2016
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	5 043
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	356
Intérêts reçus par l'Automobile hors AVTOVAZ	114
Intérêts payés par l'Automobile hors AVTOVAZ	(441)
Impôts courants (payés)/reçus	(354)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 047)
Véhicules et batteries donnés en location	(564)
***Free cash flow* opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ**	**1 107**

B - Informations par région

La présentation par région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. Les Régions sont définies en section 1.3.1.3 du Document de référence.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(en millions d'euros)	Europe [1]	Amériques	Asie-Pacifique	Afrique–Moyen-Orient–Inde	Eurasie	Total consolidé
2017						
Chiffre d'affaires	36 249	6 773	3 638	4 512	7 598	58 770
Dont AVTOVAZ [2]	*44*	*5*	-	*2*	*2 951*	*3 002*
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 956	1 073	522	706	3 565	18 822
Dont AVTOVAZ [2]	-	-	-	-	*1 533*	*1 533*
2016						
Chiffre d'affaires	33 195	4 194	5 434	4 212	4 208	51 243
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 038	1 054	589	714	3 582	17 977
Dont AVTOVAZ [2]	-	-	-	-	*1 755*	*1 755*

(1) Dont France :

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	**12 670**	**11 968**
Immobilisations corporelles et incorporelles	**10 325**	**9 680**

(2) Les résultats de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ, qui forment le secteur AVTOVAZ, sont consolidés par intégration globale à compter du 1er janvier 2017.

4.2.6.2 Règles, méthodes et périmètre

NOTE 1
APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 15 février 2018 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 2017 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS *(International Financial Reporting Standards)* publié par l'IASB *(International Accounting Standards Board)* au 31 décembre 2017 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A - Évolutions des principes comptables

A1 Évolutions intervenues en 2017

Au 31 décembre 2017, le Groupe a appliqué les nouveaux textes suivants parus au Journal Officiel de l'Union européenne et d'application obligatoire.

NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1ER JANVIER 2017	
Amendement d'IAS 7	Initiative concernant les informations à fournir
Amendement d'IAS 12	Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes

Le Groupe présente en note 23-B les nouvelles informations requises par l'amendement d'IAS 7 sur les variations de dettes financières.

Les dispositions de l'amendement d'IAS 12 concernent les modalités de reconnaissance d'un actif d'impôt différé et sont intégrées à l'approche décrite en note 8.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouvelles normes ci-après parues au Journal Officiel de l'Union européenne et dont l'application sera obligatoire au 1er janvier 2018 ou ultérieurement.

NOUVEAUX TEXTES NON APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE		Date d'application
IFRS 9	Instruments financiers	01/01/2018
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients	01/01/2018
IFRS 16	Contrats de location	01/01/2019

Le 29 octobre 2016, l'Union européenne a publié au Journal Officiel la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec les clients ». Cette norme remplacera les normes IAS 11 et IAS 18 et les interprétations IFRIC et SIC associées. Cette norme propose une nouvelle approche de reconnaissance du chiffre d'affaires décrite en cinq étapes.

Cette norme n'aura pas d'effet majeur sur les états financiers du Groupe. Le Groupe a revu ses contrats de vente et conclu qu'il n'y avait pas lieu de modifier le fait générateur de la reconnaissance du chiffre d'affaires ni le traitement comptable actuel de la garantie qui distingue les garanties de type assurance et les garanties de type service, les premières donnant lieu à constitution d'une provision tandis que les secondes se traduisent comptablement par un chiffre d'affaires étalé sur la durée de l'extension de garantie. Le traitement des remises octroyées sous forme de réduction des intérêts financiers dans le cadre de la vente d'un véhicule associé à un financement sera modifié de façon à constater en toutes circonstances l'effet de cette réduction en résultat au moment de la vente du véhicule et non de façon étalée. L'impact de ce changement sera comptabilisé en capitaux propres à l'ouverture pour un montant de l'ordre de 200 millions d'euros net d'impôts différés. Le Groupe n'a pas identifié à la date de transition de composante de financement significative mais retient le principe de la comptabilisation de ses effets dans les états financiers dès lors qu'ils deviendront significatifs. Enfin, le Groupe envisage de communiquer dans ses notes annexes le montant du chiffre d'affaires réalisé auprès des partenaires.

Le Groupe appliquera IFRS 15 à compter du 1er janvier 2018 selon la méthode dite rétrospective simplifiée : les états financiers 2018 seront arrêtés en appliquant les principes d'IFRS 15 tandis que les états comparatifs 2017 seront maintenus selon l'ancien référentiel. Les effets des modifications seront constatés en capitaux propres à la date d'ouverture de l'exercice 2018 et une information détaillée sera fournie en annexe afin de mettre en évidence les effets de la première application de la norme IFRS 15 et de communiquer un chiffre d'affaires conformément aux principes comptables antérieurs à l'application d'IFRS 15.

Le 29 novembre 2016, l'Union européenne a publié au Journal Officiel la norme IFRS 9 « Instruments Financiers ». Les modifications apportées par cette norme incluent :

- une nouvelle approche pour la classification et l'évaluation des actifs financiers qui reflète le modèle de gestion ainsi que leurs flux de trésorerie contractuels : les prêts et les titres de dette qui ne sont pas considérés comme « basiques » au sens de la norme *(Solely Payments of Principal and Interest)* seront ainsi mesurés à la juste valeur par résultat

tandis que les prêts et titres de dette « basiques » seront mesurés au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres ; les instruments de capitaux propres seront mesurés à la juste valeur par résultat ou, sur option irrévocable, à la juste valeur par Autres Éléments du Résultat Global ;

- un modèle unique de dépréciation du risque de crédit : IFRS 9 conduit à passer d'un provisionnement de pertes de crédit avérées à un modèle de provisionnement prospectif, fondé sur les pertes de crédit attendues ;
- une approche sensiblement réformée de la comptabilité de couverture permettant de mieux refléter la gestion des risques, notamment en élargissant le champ des instruments de couverture éligibles. Dans l'attente d'une future norme relative à la macrocouverture, IFRS 9 permet de maintenir les règles actuelles (IAS 39) de la comptabilité de couverture à toutes les relations de couvertures ou seulement aux relations de macrocouverture.

Le Groupe a procédé à la revue de l'ensemble de ses portefeuilles d'actifs financiers afin de définir leur classement comptable conformément aux catégories d'IFRS 9. En particulier, le Groupe envisage de retenir le classement à la juste valeur par Autres Éléments du Résultat Global de la variation de valeur des titres Daimler détenus dans le cadre de son partenariat stratégique. Conformément aux exigences de la norme, les titres d'OPCVM et de fonds communs de placements seront désormais évalués à la juste valeur par le résultat.

Le Groupe a également développé une nouvelle méthodologie de provisionnement de ses créances basée sur une appréciation prospective du risque de crédit à l'initiation de la créance et de son aggravation au cours du temps. Une approche simplifiée sera déployée sur les créances à court terme du secteur Automobile et conduira à constater un complément de provisionnement sur les créances saines obtenu sur la base d'une matrice de transition. Les impacts attendus de ce nouveau modèle de provisionnement sont non significatifs.

Dans le secteur Financement des ventes, des analyses approfondies ont été menées afin de définir une nouvelle méthodologie de provisionnement. Ainsi tous les instruments financiers entrant dans le champ de la norme se voient-ils affecter d'une dépréciation pour pertes attendues :

- à l'origine, l'instrument est affecté d'une perte de valeur représentant les pertes attendues à 12 mois ;
- en cas de détérioration significative du risque de crédit depuis l'origine, l'instrument est alors affecté d'une perte de valeur représentant les pertes de crédit attendues pour la durée de vie.

La définition du risque de défaillance sous IAS 39 n'est pas remise en cause par IFRS 9 ; les définitions de douteux et de compromis seront donc maintenues. Il est par ailleurs important de noter qu'il existe au niveau du secteur Financement des ventes une concordance forte entre la notion de douteux comptable et de défaut bâlois.

Le nouveau modèle de provisionnement couvre les actifs évalués au Coût Amorti ou en Juste Valeur par Autres Éléments du Résultat Global et doit correspondre au suivi de la dégradation du risque de crédit.

Afin d'avoir une cohérence entre son dispositif prudentiel de gestion des risques et son dispositif comptable d'évaluation des provisions, le secteur Financement des ventes, conformément aux recommandations du comité de Bâle et de l'European Banking Authority, s'appuiera dans la mesure du possible sur le dispositif bâlois existant pour générer les paramètres IFRS 9 nécessaires aux calculs. Les portefeuilles couverts par l'approche IRB (méthode avancée) devront néanmoins faire l'objet d'ajustements quant au calibrage des paramètres pour s'assurer de leur conformité avec la norme IFRS 9 et notamment considérer les conditions, les prévisions économiques et les évolutions récentes qui ne sont pas prises en compte de façon adéquate à la date de clôture (par opposition à une notion de bas de cycle ou de moyenne historique long terme dans l'environnement prudentiel).

Ainsi une approche avancée basée sur les modèles de risque de crédit bâlois sera-t-elle mise en place sur les crédits et financements clientèle et réseau, sur les créances de locations financières et sur les engagements de financements irrévocables et garanties financières accordés. Ces actifs représentent plus de 85 % des actifs financiers dans le périmètre d'IFRS 9. Pour les autres actifs, une approche standard basée sur une méthodologie simplifiée sera appliquée s'agissant de portefeuilles non significatifs.

La mesure des impacts de l'application de ces nouvelles dispositions sur les comptes du Groupe est en cours de finalisation et devrait conduire à un accroissement des dépréciations peu significatif.

Concernant la comptabilité de couverture, le Groupe appliquera les dispositions IFRS 9 pour la documentation de ses opérations de microcouverture et maintiendra, dans l'attente de l'évolution du référentiel IFRS, les principes comptables édictés par IAS 39 pour la documentation des opérations de macrocouverture.

La norme IFRS 9 est applicable au 1er janvier 2018 et peut être appliquée par anticipation. Les changements dans les règles comptables résultant de l'adoption d'IFRS 9 seront appliqués de manière rétrospective dans les comptes de l'exercice 31 décembre 2018 avec application des mesures de simplification décrites ci-après :

- les comptes consolidés de l'exercice 2017 présentés en période comparative ne feront pas l'objet de retraitements au titre de l'application de la norme IFRS 9 et seront donc identiques aux états financiers publiés en N-1 selon les principes comptables en vigueur au titre de la norme IAS 39 « Instruments Financiers – Comptabilisation et Évaluation » ;
- les différences de valeur comptable sur les actifs financiers à la date de première application de la norme IFRS 9 seront enregistrées dans les Capitaux Propres en Réserves et en Réserves de réévaluation des instruments financiers.

La mesure des impacts au sein du groupe Nissan des normes IFRS 15 et IFRS 9 est en cours de finalisation.

Le 9 novembre 2017, l'Union européenne a publié au Journal Officiel la norme IFRS 16 « Contrats de location » qui remplacera la norme IAS 17 et les interprétations IFRIC et SIC associées et viendra supprimer la distinction précédemment faite entre les contrats de location simple et les contrats de location financement pour le preneur. Selon IFRS 16, un preneur comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une dette financière représentative de l'obligation locative. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti et l'obligation locative est évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements locatifs sur la durée de location, actualisée au taux implicite du contrat de location s'il peut être facilement déterminé ou au taux d'emprunt marginal sinon. Cette norme est en revanche très proche de la norme existante pour le traitement des contrats de location côté bailleur.

Le Groupe procède actuellement au recensement de ses contrats de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 et étudie leur valorisation conformément aux principes de la norme. À ce stade du projet, les contrats de locations immobilières représentent les principaux engagements du Groupe et constitueront l'essentiel des contrats retraités.

La valorisation des impacts de l'application de cette norme n'est pas encore disponible mais du fait notamment des spécificités des contrats de baux permettant de sortir sans pénalité avant l'échéance, les engagements irrévocables de locations indiqués dans la note 28-A1 des comptes 2017 ne

sont pas toujours représentatifs de la dette financière à comptabiliser dans le cadre de l'application d'IFRS 16. L'impact négatif que l'application de cette norme aura sur la dette financière ainsi que les effets positifs sur la marge opérationnelle et les flux de trésorerie des opérations d'exploitation sont en cours d'analyse.

Cette norme est applicable au 1er janvier 2019. Le Groupe n'envisage pas d'appliquer cette norme par anticipation. Les modalités de première application d'IFRS 16 ne sont pas arrêtées à ce jour.

A2 Principes comptables appliqués par le groupe AVTOVAZ

Les comptes du groupe AVTOVAZ intégrés globalement à compter du 31 décembre 2016 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS publié par l'IASB. Les principes comptables appliqués sont également conformes à ceux appliqués par le Groupe Renault tels que décrits dans la note 2 à quelques exceptions près qui sont spécifiquement mentionnées le cas échéant dans les différents paragraphes de la note 2.

Les exceptions portent sur les durées d'amortissement des immobilisations corporelles (note 2-L), la définition des unités génératrices de trésorerie (note 2-M) et la méthode d'évaluation du coût des stocks sortis (note 2-O).

B - Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêté des comptes.

Pour les besoins de l'allocation du prix d'acquisition d'AVTOVAZ, il a été nécessaire de déterminer la juste valeur au 31 décembre 2016 des actifs et des passifs acquis (note 3-B). Les postes affectés par ces valorisations dépendantes d'estimations et de jugements sont : les immobilisations corporelles et incorporelles, les actifs financiers et autres actifs, les impôts différés, les créances sur la clientèle, les passifs financiers, les autres passifs et les provisions.

D'une manière récurrente, les principaux postes des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2017 sont les suivants :

- l'inscription à l'actif des dépenses de Recherche et Développement et leur durée d'amortissement (notes 2-K et 10-A) ;
- les pertes de valeur éventuelles sur actifs immobilisés (notes 2-M et 11) et les créances d'exploitation (notes 16 et 17) ;
- la valeur recouvrable des véhicules donnés en location classés en immobilisations corporelles ou en stocks (notes 2-G, 10-B et 14) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan (notes 2-M, 12 et 13) ;
- les créances de financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés sur déficits reportables (notes 2-I et 8) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules et des batteries (note 2-G), les provisions pour engagements de retraite et assimilés (notes 2-S et 19), les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (notes 2-T et 6-A) et les provisions pour risques juridiques et fiscaux (note 20) ;
- la valeur des avoirs en Iran, constituée principalement de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales (note 6-D) et de manière plus générale, la valeur des actifs du Groupe localisés dans des territoires présentant des risques pays.

C - Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive par le Groupe (filiales), directement ou indirectement. Les comptes des sociétés sous contrôle conjoint sont consolidés par mise en équivalence lorsque celles-ci sont qualifiées de coentreprises et suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat lorsqu'elles sont qualifiées d'activités conjointes.

Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés non significatives 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 en autres dettes non courantes au passif de la situation financière consolidée. La contrepartie de la dette est enregistrée en capitaux propres.

D - Présentation des comptes consolidés

Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Ces catégories sont précisées dans les notes ci-après.

Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui revêtent par nature ou par exception un caractère significatif et inhabituel et peuvent nuire à la comparabilité de la marge. Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- les coûts de restructuration liés à des arrêts d'activité et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles (totales ou partielles), le résultat des cessions de participations dans des entreprises associées et coentreprises (totales ou partielles), les autres résultats liés aux variations de périmètre comme les prises de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entités précédemment consolidées par mise en équivalence et les coûts directs d'acquisition des sociétés consolidées

par intégration globale ou suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat ;

- le résultat de cession des immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) ;
- les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *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.

Consolidation par mise en équivalence des entreprises associées et des coentreprises

La part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises présentée dans le compte de résultat consolidé du Groupe comprend la part dans le résultat de ces entreprises ainsi que les pertes de valeurs et les réductions de pertes de valeur afférentes à ces entreprises (note 2-M). Les pertes de valeur enregistrées sont limitées à la valeur nette comptable de l'investissement sauf en cas d'engagement complémentaire.

Le résultat de cession ou de perte d'influence notable ou de contrôle conjoint d'entreprises associées et coentreprises mises en équivalence et le résultat lié à la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entreprises déjà consolidées mais non contrôlées sont présentés parmi les autres produits et charges d'exploitation dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Il comprend le recyclage des écarts de conversion accumulés pendant la période de consolidation par mise en équivalence.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres (note 2-I). Cet impôt figure dans les impôts courants et différés au compte de résultat du Groupe.

Les *goodwills* relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises (note 2-J).

Les frais d'acquisition des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont incorporés dans le coût initial d'acquisition de ces participations.

La participation croisée entre une entité intégrée et une entité associée est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans l'entreprise associée présentée à l'actif de la situation financière. Ainsi, la participation de 15 % de Nissan dans Renault est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans Nissan figurant à l'actif de la situation financière consolidée (note 12).

Les dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées sont inclus dans le *free cash flow* opérationnel des secteurs Automobiles, alors que ceux reçus d'entreprises associées et coentreprises cotées, en l'occurrence Nissan, sont exclus du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ.

Information par secteur opérationnel

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des *reportings* internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. Les colonnes « Opérations intersecteurs » et « Opérations intra Automobile » ne comprennent que les transactions entre les secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière.

L'indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile hors AVTOVAZ.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile hors AVTOVAZ aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré. Ces créances sont constituées pour l'essentiel de créances sur le réseau de distribution.

Les véhicules et les batteries faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile hors AVTOVAZ font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces actifs sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile hors AVTOVAZ.

Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

E - Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette première qui est retenue.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA *(American Institute of Certified Public Accountants)*. En 2017, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

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 *goodwills* 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.

F - Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-X).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-X.

G - Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

Ventes de biens et services et constatation de la marge opérationnelle

VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les ventes sont assorties de contrats de financement (crédit ou location financière). La vente n'est pas reconnue lorsque le bien (véhicule ou batterie de véhicule électrique) fait l'objet d'un contrat de location opérationnelle par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe pour lequel la probabilité de retour est forte, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. 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 vente du bien d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. 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). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du bien d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, il est étalé sur la durée du financement accordé en réduction du produit de financement des ventes.

GARANTIE

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charges lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Produits de financement des ventes et constatation de la marge opérationnelle

PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de prêts à la clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement 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.

Dépréciation des créances

Des dépréciations pour risque de crédit avéré sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. Ces dépréciations sont déterminées sur une base individuelle pour les créances de financement des ventes à la clientèle (selon une méthode unitaire ou une approche statistique). Pour le financement du réseau, elles sont déterminées sur une base unitaire et individuelle pour les créances douteuses et sur base collective pour les créances non douteuses (selon une base statistique ou selon expertise interne). Toute créance présentant un risque avéré de non-recouvrement partiel ou total est classée en encours douteux au plus tard lorsqu'une échéance est impayée depuis plus de trois mois, ou en douteux compromis, en cas de dégradation accrue de la situation financière et au plus tard un an après le classement en encours douteux, et fait l'objet d'une dépréciation.

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont constituées en fonction du risque de crédit auquel sont exposés les débiteurs d'un pays dont la situation économique se dégrade de façon continue et persistante. Les pays dont la notation pays selon Standard & Poor's est inférieure à BBB+ et qui sont situés hors de la zone euro font l'objet de ces dépréciations d'actifs. Au regard du portefeuille actuel du groupe RCI Banque sont concernés l'Argentine, le Brésil, le Maroc et la Roumanie. Le calcul consiste à appliquer aux actifs de financement non dépréciés sur base individuelle et par pays un taux de défaut prévisionnel et un taux de perte en cas de défaut et ce, sur les encours de l'activité clientèle seulement. En effet, les actifs de financement réseau ont déjà été intégrés dans les dépréciations de l'activité réseau sur une base de calcul similaire.

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 les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA, l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite ainsi que les dividendes et pertes de valeur de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable.

I - Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

J - *Goodwills*

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 *goodwills* 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 *goodwills* 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 *goodwills* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les *goodwills* relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées sont traitées comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres et la valeur comptable des participations acquises ne donnant pas le contrôle est comptabilisé en capitaux propres.

K - Frais de Recherche et de Développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée initiale n'excédant pas sept ans. Les durées de vie sont revues régulièrement et ajustées postérieurement en cas de modification significative par rapport à l'estimation initiale. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet, la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Les coûts d'emprunt directement attribuables au développement d'un projet nécessitant au moins 12 mois de préparation avant sa mise en service sont intégrés à la valeur brute de ces actifs dits qualifiés. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est limité de façon à ce que les coûts d'emprunts capitalisés n'excèdent pas le montant total des coûts d'emprunts supportés sur l'exercice. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

L - Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Les coûts relatifs au financement des immobilisations corporelles supportés pendant la période de construction sont également incorporés au coût des immobilisations selon une méthode identique à celle appliquée aux immobilisations incorporelles. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit.

Les actifs immobilisés donnés en location correspondent à des véhicules et des batteries faisant l'objet d'un contrat de location d'une durée supérieure à un an, par une société financière du Groupe, avec un engagement de reprise, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat (note 2-G).

Amortissements

Les amortissements des **secteurs automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes** sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions [1]	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles [2]	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.
(2) À l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

Les amortissements du **secteur AVTOVAZ** sont calculés linéairement sur des durées d'utilisation qui peuvent être plus longues que celles utilisées par les autres sociétés du Groupe Renault avec des durées maximales de 80 ans pour les constructions, 17 ans pour les outillages spécifiques, 20 ans pour les matériels et autres outillages et 13 ans pour les autres immobilisations.

M - Pertes de valeur

Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors actifs donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

- au niveau des actifs spécifiques aux véhicules (y compris organes)

  Les actifs spécifiques à un véhicule (y compris organes) sont constitués des frais de développement capitalisés et des outillages. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule (y compris organes) ;

- au niveau des autres unités génératrices de trésorerie

  Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. À ce titre, les autres unités génératrices de trésorerie peuvent représenter une entité économique (usine ou filiale) ou le secteur Automobile hors AVTOVAZ dans son ensemble. Les actifs nets relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent notamment les *goodwills*, les actifs spécifiques et capacitaires, ainsi que les éléments du besoin en fonds de roulement.

Pour chacun des deux niveaux, les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est fondée sur une approche de marché, elle est déterminée par l'utilisation de multiples pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupement d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des UGT testées, composé du taux sans risque à 10 ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent. L'horizon des données prévisionnelles relatives au résultat est d'un an.

Pour **AVTOVAZ,** les tests sont également conduits à deux niveaux (actifs spécifiques et ensemble du Groupe). Le groupe AVTOVAZ dans son ensemble est considéré comme une unité génératrice de trésorerie et aucun test n'est effectué au niveau d'une usine ou d'une entité économique.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise et la valeur recouvrable, qui est la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est égale à la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée ou coentreprise. Si l'entreprise associée ou coentreprise est cotée, la juste valeur correspond à sa valeur boursière.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise à laquelle elle se rattache et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

N - Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente en l'état et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique de la situation financière consolidée.

O - Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normal est apprécié site par site.

Les stocks de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes sont valorisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ». Les stocks d'AVTOVAZ sont évalués selon la méthode du coût moyen pondéré.

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur au bilan, une dépréciation est constatée pour la différence.

P - Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes.

Q - Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions, ainsi qu'aux plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe. Les actions d'autocontrôle acquises dans le cadre de la procédure de cession de titres Renault par l'État en 2017 sont destinées à la réalisation d'une offre qui sera réservée aux salariés et anciens salariés, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault (note 18-C).

Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

R - Plans d'achat et de souscription d'actions/plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions de performance ainsi que d'autres paiements fondés sur des actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions de performance. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial adapté ; il prend notamment pour hypothèse un exercice des options réparti linéairement sur la période d'exercice. Les droits d'attribution d'actions de performance sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, le cas échéant, d'une décote d'incessibilité relative à la période de conservation obligatoire des actions. La volatilité du prix des actions est une volatilité implicite à la date d'attribution. Les dividendes attendus sont déterminés sur la base du plan de versement de dividendes annoncé au moment de la valorisation de chaque plan.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

S - Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs privés de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en autres éléments du résultat global.

La charge nette de l'exercice, correspondant au coût des services rendus éventuellement majorée du coût des services passés est constatée en diminution de la marge opérationnelle. La charge d'intérêts sur le passif (l'actif) net au titre des régimes à prestations définies est constatée en résultat financier.

T - Mesures de restructuration des effectifs

Le coût estimé des mesures de restructuration des effectifs, traitées comptablement comme un avantage au personnel, est provisionné sur la durée estimée d'activité résiduelle des salariés concernés.

Le coût estimé des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé.

U - Actifs financiers

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'actifs « disponibles à la vente ». 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.

Les variations de juste valeur des actifs « disponibles à la vente » sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. En cas de diminution significative ou prolongée de la juste valeur en dessous de leur prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en résultat net. Une diminution est considérée significative ou prolongée si elle excède 40 % pour les montants ou quatre publications successives en perte pour la durée.

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.

Ils sont classés en actifs « disponibles à la vente » et sont évalués à leur juste valeur.

Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

Les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

V - Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse, les comptes courants bancaires et les autres dépôts à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti.

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 instruments à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif sont évalués au coût amorti. Les autres instruments sont évalués à la juste valeur.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions liées à des réglementations propres à certains secteurs d'activité (comme le secteur bancaire) ou au rehaussement de crédit des créances titrisées sont inclus dans le poste « Trésorerie et Équivalents de trésorerie ».

W - Passifs financiers de l'Automobile et dettes de financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Titres participatifs

Selon la norme IAS 39, la clause de rémunération variable des titres participatifs représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe évalue donc à la juste valeur l'intégralité des titres participatifs. La juste valeur est la valeur de marché.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier pour les titres participatifs de l'Automobile hors AVTOVAZ, et en marge opérationnelle pour les titres participatifs du Financement des ventes.

Emprunts obligataires, autres dettes représentées par un titre, emprunts auprès des établissements de crédit et autres dettes porteuses d'intérêts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes porteuses d'intérêts sont évalués à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-X), ces passifs financiers sont ensuite généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

X - Dérivés et comptabilité de couverture

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- la juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle 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 taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus ;
- la juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés dans la situation financière en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés dans la situation financière en courant.

Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'instrument de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée :

- couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture ;
- couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier ;
- couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des emprunts en yens utilisée pour la couverture de l'investissement dans Nissan est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, à l'exception des dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

NOTE 3
ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2016	**115**	**74**	**36**	**225**
Entrées de périmètre (acquisitions, créations, etc.)	1	-	1	2
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations, etc.)	-	9	-	9
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2017	**116**	**65**	**37**	**218**

A - Principale évolution du périmètre en 2017

RCI Colombia SA, une société de financement des ventes à la clientèle et au réseau en Colombie créée par le Groupe en partenariat avec BBVA, est entrée dans le périmètre de consolidation en 2017. Le Groupe exerce un contrôle exclusif sur cette entité qui est consolidée par intégration globale.

Le Groupe Renault a annoncé le 15 décembre 2017 la création d'une joint-venture dénommée Renault-Brillance-Jinbei Automotive Company pour la fabrication et la vente de véhicules utilitaires en Chine sous les marques Jinbei, Renault et Huasong. Renault détient 49 % de cette JV et les titres ont été acquis pour 2 yuans. La JV sera consolidée par mise en équivalence à compter du 1er janvier 2018.

B - Groupe AVTOVAZ

Le groupe AVTOVAZ est le premier constructeur automobile de Russie. Il commercialise des voitures sous la marque Lada et produit également des voitures pour Renault et Nissan.

La joint-venture Alliance Rostec Auto b.v. et le groupe AVTOVAZ composé de la société mère PAO AVTOVAZ et de ses filiales, précédemment comptabilisés par mise en équivalence, sont consolidés par intégration globale à compter de la réalisation de l'augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto b.v. souscrite par Renault s.a.s. fin décembre 2016 et qui a suivi l'augmentation de capital d'AVTOVAZ souscrite par Alliance Rostec Auto b.v.

La prise de contrôle au sens d'IFRS 10 est intervenue le 28 décembre 2016. L'impact de ces entités sur le résultat et sur les variations de trésorerie entre le 28 décembre 2016 et le 31 décembre 2016 ayant été jugés non significatifs, la consolidation par intégration globale a été effectuée à compter du 31 décembre 2016.

L'augmentation de capital en numéraire d'Alliance Rostec Auto b.v. souscrite par Renault s.a.s. le 28 décembre 2016 s'est élevée à 14,85 milliards de roubles (236 millions d'euros au cours du jour de l'augmentation de capital).

Cette augmentation de capital avait suivi une augmentation de capital en numéraire d'AVTOVAZ de 26,14 milliards de roubles, dont 14,85 milliards de roubles (231 millions d'euros au cours du 31 décembre 2016) souscrits par Alliance Rostec Auto b.v.

Par ailleurs, Alliance Rostec Auto b.v. avait souscrit à un instrument financier d'une valeur de 180 millions d'euros donnant en substance des intérêts économiques dans AVTOVAZ bien qu'aucun titre AVTOVAZ ne soit juridiquement détenu par Alliance Rostec Auto b.v. au titre de cet instrument financier. Alliance Rostec Auto b.v. a contracté un emprunt auprès de Renault pour financer cette opération.

Suite à ces augmentations de capital, Renault détenait au 31 décembre 2016 73,30 % d'Alliance Rostec Auto b.v. (57,30 % des droits de vote), qui détenait 64,60 % d'AVTOVAZ, soit un pourcentage de détention indirecte juridique d'AVTOVAZ de 47,35 %. En incluant l'instrument financier détenu par Alliance Rostec Auto b.v., 88,69 % du capital d'AVTOVAZ étaient détenus par Alliance Rostec Auto b.v., soit un pourcentage de détention indirecte en substance d'AVTOVAZ de 65,01 % au 31 décembre 2016.

La juste valeur à la date d'acquisition de la contrepartie totale transférée se décompose de la façon suivante :

- 113 millions d'euros (7 106 millions de roubles russes) au titre de la participation antérieurement détenue au travers d'Alliance Rostec Auto b.v. valorisés à partir du cours de l'augmentation de capital d'AVTOVAZ de décembre 2016 pour les actions ordinaires et du cours de Bourse d'AVTOVAZ à la date de prise de contrôle au sens d'IFRS 10 pour les actions préférentielles soit 9 roubles russes par action ordinaire et 3,92 roubles russes par action préférentielle. Cette valorisation a eu pour conséquence de reconnaître un résultat de cession des titres détenus préalablement à la prise de contrôle de 113 millions d'euros en autres produits d'exploitation ;
- 217 millions d'euros en numéraire ;
- 132 millions d'euros correspondant à 73,3 % des 180 millions d'euros de valeur d'acquisition par Alliance Rostec Auto b.v. d'un instrument financier analysé en substance comme des intérêts économiques dans AVTOVAZ.

Les coûts liés à la prise de contrôle se sont élevés à 4 millions d'euros (dont 3 millions d'euros au 31 décembre 2016) et ont été comptabilisés en autres charges d'exploitation.

La prise de contrôle d'AVTOVAZ étant intervenue en toute fin d'année 2016, il n'avait pas été possible de déterminer les justes valeurs des actifs et passifs acquis qui avaient donc été comptabilisés pour leur valeur dans les comptes consolidés IFRS publiés par AVTOVAZ au 31 décembre 2016, à l'exception de certaines dettes vis-à-vis de Renault. La détermination définitive des justes valeurs des actifs et passifs acquis a été effectuée en 2017. Les passifs nets acquis se décomposent comme suit :

	Notes	Justes valeurs au 31 décembre 2016 des passifs nets acquis (au cours de change du 28 décembre 2016)		Valeur comptable au 31 décembre 2016 dans les comptes d'AVTOVAZ et ARA b.v. (au cours de change du 31 décembre 2016)		Ajustements au titre de l'allocation du prix
		(en millions d'euros)	*(en millions de roubles russes)*	*(en millions d'euros)*	*(en millions de roubles russes)*	*(en millions de roubles russes)*
Passifs nets groupe AVTOVAZ						
Immobilisations corporelles et incorporelles	(1)	821	51 723	661	42 475	9 248
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises		41	2 606	41	2 606	-
Actifs financiers et autres actifs non courants		233	14 696	241	15 525	(829)
Impôts différés actifs	(2)	266	16 784	21	1 339	15 445
Stocks		319	20 059	320	20 600	(541)
Créances sur la clientèle	(3)	256	16 156	248	15 884	272
Actifs financiers et autres actifs courants		129	8 134	127	8 181	(47)
Trésorerie et équivalents de trésorerie		280	17 610	274	17 610	-
Provisions – part à plus d'un an		(13)	(818)	(10)	(628)	(190)
Passifs financiers non courants	(3)	(1 159)	(73 036)	(874)	(56 194)	(16 842)
Impôts différés passifs	(4)	-	-	(51)	(3 311)	3 311
Autres passifs non courants		(40)	(2 540)	(28)	(1 788)	(752)
Provisions – part à moins d'un an		(80)	(5 082)	(78)	(4 989)	(93)
Passifs financiers courants		(762)	(47 986)	(746)	(47 986)	-
Fournisseurs		(744)	(46 882)	(729)	(46 882)	-
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants		(318)	(20 021)	(311)	(20 021)	-
Intérêts minoritaires		(11)	(662)	(10)	(662)	-
Passifs nets acquis groupe AVTOVAZ		**(782)**	**(49 259)**	**(904)**	**(58 241)**	**8 982**
Actifs nets Alliance Rostec Auto b.v.						
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3	176	3	176	-
Autres actifs et passifs d'exploitation		-	(15)	-	(15)	-
Actifs nets acquis Alliance Rostec Auto b.v.		**3**	**161**	**3**	**161**	**-**

(1) La marque Lada, qui est évaluée à 9 248 millions de roubles russes, a une durée de vie indéfinie et n'est donc pas amortie.

(2) Correspond principalement à la comptabilisation d'impôts différés actif sur pertes reportables pour 16 967 millions de roubles russes et aux impôts différés sur les autres ajustements.

(3) Correspond à un ajustement de dettes vis-à-vis de Russian Technologies, Renault s.a.s. (2 679 millions de roubles déjà comptabilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016) et Vnesheconombank (VEB).

(4) Dont (233) millions de roubles déjà comptabilisés au 31 décembre 2016 reclassés en moins des impôts différés actif.

DÉTERMINATION DU *GOODWILL* DÉFINITIF

	Montants au 31 décembre 2017		Montants au 31 décembre 2016	
	(en millions d'euros) *	*(en millions de roubles russes)*	*(en millions d'euros)* *	*(en millions de roubles russes)*
Juste valeur de la contrepartie transférée (A)	462	30 300	462	30 300
Passifs nets acquis AVTOVAZ à 100 % (B)	(782)	(49 259)	(868)	(54 630)
Actifs nets acquis Alliance Rostec Auto b.v. (C)	3	161	3	161
Quote-part acquise (D) = (B) x 65,01 % + (C) x 73,3 %	(506)	(31 905)	(563)	(35 397)
***Goodwill* (A) - (D)**	**968**	**62 205**	**1 025**	**65 697**

* *Converti au cours du rouble du jour de la prise de contrôle soit 62,9938 roubles russes pour 1 euro ou au cours de paiement pour la juste valeur de la contrepartie décaissée.*

Corrections de la situation financière consolidée au 31 décembre 2016 au titre de l'affectation définitive du prix d'acquisition d'AVTOVAZ

La détermination définitive des justes valeurs des actifs et passifs d'AVTOVAZ acquis et du montant du *goodwill* relatif à ce regroupement d'entreprise effectuée en 2017 a été comptabilisée dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2016. Les retraitements effectués sur les données précédemment publiées dans le Document de référence 2016 sont détaillés ci-dessous :

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE GROUPE RENAULT

	Montants au 31 décembre 2016		Différence
(en millions d'euros)	Publiés au 31 décembre 2016	Publiés au 31 décembre 2017	
Immobilisations corporelles et incorporelles	17 887	17 977	90
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	19 026	19 026	-
Actifs financiers non courants	1 392	1 379	(13)
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	2 288	2 583	295
Stocks	5 821	5 813	(8)
Créances sur la clientèle	36 272	36 258	(14)
Actifs financiers et autres actifs courants	5 564	5 563	(1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 853	13 853	-
TOTAL ACTIFS	**102 103**	**102 452**	**349**
Capitaux propres	30 895	30 924	29
Provisions – part à plus d'un an	3 174	3 177	3
Passifs financiers non courants	4 639	4 943	304
Impôts différés passifs	124	124	-
Autres passifs non courants	1 518	1 530	12
Provisions – part à moins d'un an	1 159	1 160	1
Passifs financiers courants	41 289	41 289	-
Fournisseurs	9 533	9 533	-
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	9 772	9 772	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**102 103**	**102 452**	**349**

Évolution de la participation de Renault dans AVTOVAZ en 2017 et participations ne donnant pas le contrôle

Au cours de l'exercice 2017 la participation de Renault dans AVTOVAZ a évolué du fait de l'acquisition par Renault des titres Alliance Rostec Auto b.v. précédemment détenus par Nissan intervenue en septembre 2017 et d'une option de vente souscrite auprès d'un tiers sur des actions AVTOVAZ. L'impact de la variation de la participation est comptabilisé directement en capitaux propres part des actionnaires de la société mère et part des participations ne donnant pas le contrôle pour des montants respectifs de -139 millions d'euros et 87 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017 Renault détenait 82,45 % d'Alliance Rostec Auto b.v. (66,45 % des droits de vote), qui détenait 64,60 % d'AVTOVAZ, soit un pourcentage de détention indirecte juridique d'AVTOVAZ de 53,26 %. En incluant l'instrument financier détenu par Alliance Rostec Auto b.v., et l'option de vente souscrite sur des titres AVTOVAZ en 2017, 89,42 % du capital d'AVTOVAZ sont détenus par Alliance Rostec Auto b.v., soit un pourcentage de détention indirecte en substance d'AVTOVAZ de 73,73 % au 31 décembre 2017.

Le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élevait à -334 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ce montant correspondait à la quote-part du passif net identifiable provisoire comptabilisé des entités acquises à laquelle donnent droit ces titres. L'option de valorisation des participations ne donnant pas le contrôle à la juste valeur n'a pas été retenue. Suite à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élève désormais à -305 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Comptes intra-groupes entre Renault et AVTOVAZ et compte de résultat 2016 AVTOVAZ

Au 31 décembre 2015 et comme indiqué dans la note 13-A – « Comptes consolidés d'AVTOVAZ retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault », les prêts accordés par Renault en 2012 et 2013 qui avaient une valeur comptable au 31 décembre 2015 de 100 millions d'euros ne bénéficiaient d'aucune garantie spécifique.

Renault avait également des créances commerciales d'un montant de 315 millions d'euros au 31 décembre 2015 (correspondant à 38 millions de créances libellées en euros et 277 millions d'euros de créances libellées en roubles soit 22 370 millions de roubles).

Compte tenu de la situation financière d'AVTOVAZ, Renault avait décidé de laisser les fonds correspondants aux prêts et créances à disposition d'AVTOVAZ sans échéance déterminée et envisageait de les utiliser dans le cadre de la restructuration capitalistique du groupe AVTOVAZ à mettre en place à partir du 2nd semestre 2016. Le règlement de ces actifs financiers n'était par conséquent ni planifié ni probable et ils avaient donc été considérés comme faisant partie de l'investissement net dans le groupe AVTOVAZ, conformément à la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises », et avaient été reclassés en titres mis en équivalence.

La valeur brute de ces prêts et créances reclassée en titres mis en équivalence s'élevait à 519 millions d'euros au 31 décembre 2016. La quote-part des pertes 2016 d'AVTOVAZ revenant au Groupe Renault a été imputée sur l'investissement net incluant ces prêts et ces créances jusqu'à

la date de consolidation par intégration globale dans la limite du montant de l'investissement net. Dans ce cadre la valeur des prêts et créances a été ramenée à une valeur nulle.

À la date de consolidation par intégration globale et conformément à la norme IFRS 3, ces prêts et créances, ont été reclassés en actifs financiers pour leur juste valeur. Ces créances et prêts sont destinés à être capitalisés dans une phase ultérieure pour ce montant. Cette réévaluation a conduit le Groupe à enregistrer un produit de 487 millions d'euros en autres produits d'exploitation. Au 31 décembre 2017, la capitalisation de ces prêts et créances via une augmentation de capital réservée d'AVTOVAZ est toujours envisagée.

Aucun revenu ni aucun résultat net des entités acquises n'a été comptabilisé en 2016 du fait de l'absence de matérialité des revenus et du résultat net entre la date de prise de contrôle et de première consolidation par intégration globale et le 31 décembre 2016. Le montant des revenus et du résultat net de ces entités en 2016, qui auraient été comptabilisés dans les résultats de Renault si l'intégration globale d'AVTOVAZ était intervenue au 1er janvier 2016 est détaillé dans la note 13-A – « Comptes consolidés d'AVTOVAZ retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault » des comptes consolidés au 31 décembre 2016.

4.2.6.3 Compte de résultat et résultat global

NOTE 4
CHIFFRE D'AFFAIRES

A - Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2017	2016
Ventes de biens de l'Automobile y.c. AVTOVAZ	**53 978**	**46 993**
Produits de location des actifs (1)	504	401
Autres prestations de services	1 775	1 601
Prestations de services de l'Automobile y.c. AVTOVAZ	**2 279**	**2 002**
Ventes de biens du Financement des ventes	**29**	**28**
Produits de location des actifs (1)	116	97
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	1 478	1 371
Autres prestations de services (2)	890	752
Prestations de services du Financement des ventes	**2 484**	**2 220**
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**58 770**	**51 243**

(1) 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.
(2) Il s'agit principalement de produits de prestations d'assurance, d'entretien, de véhicules de remplacement associés ou non à un contrat de financement.

B - Chiffre d'affaires 2016 aux périmètres et méthodes 2017

(en millions d'euros)	Automobile y.c. AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
Chiffre d'affaires 2016	**48 995**	**2 248**	**51 243**
Changements de périmètre	1 794	-	1 794
Chiffre d'affaires 2016 aux périmètres et méthodes 2017	**50 789**	**2 248**	**53 037**
Chiffre d'affaires 2017	**56 257**	**2 513**	**58 770**

NOTE 5
MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

A - Charges de personnel

Les charges de personnel s'élèvent à 6 502 millions d'euros en 2017 (5 747 millions d'euros en 2016).

Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice dans les entreprises consolidées est présenté en section 2.4-Capital humain du Document de référence 2017.

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

Le produit enregistré au titre du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) français s'élève à 61 millions d'euros en 2017 et 50 millions en 2016. Il est ventilé par destination dans les différents postes du compte du résultat.

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans d'options d'achat d'actions, d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiement fondés sur des actions consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 77 millions d'euros en 2017 (65 millions d'euros en 2016).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-H.

B - Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 252 millions d'euros en 2017 (224 millions d'euros en 2016).

C - Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 113 millions d'euros en 2017, liée à l'évolution du peso argentin, du rouble russe et de la livre turque (en 2016, un produit de 62 millions d'euros, lié à l'évolution des mêmes devises).

NOTE 6
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2017 *	2016
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(56)	(283)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles et autres résultats liés aux variations de périmètre	-	(23)
Résultat lié à la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 d'Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ	-	325
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	96	19
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwills* (hors *goodwills* des entreprises associées et des coentreprises)	(52)	(38)
Reprises de dépréciations relatives aux opérations en Iran	4	2
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(40)	(1)
TOTAL	**(48)**	**1**

* *Dont le groupe AVTOVAZ : (33) millions d'euros de coûts de restructuration et de mesures d'adaptation des effectifs et 2 millions d'euros de résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles pour l'année 2017.*

A - Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement les Régions Amériques, Eurasie et Europe en 2017 et 2016.

Les coûts de 2016 comprenaient d'une part, 98 millions d'euros au titre d'un dispositif français de Dispense d'Activité en fin de carrière, qui avait été mis en place en 2013 et auquel les salariés pouvaient adhérer jusqu'au 31 décembre 2016. En application de la norme IAS 19 révisée, ce dispositif constituait un avantage au personnel, dont le coût était provisionné sur la durée résiduelle d'activité prévisionnelle des salariés concernés.

D'autre part, les coûts de 2016 comprenaient 106 millions d'euros au titre du dispositif de Dispense d'Activité des Carrières Spécifiques prévu dans l'accord « Renault France CAP 2020 – Contrat d'Activité pour une Performance durable » signé le 13 janvier 2017. Les termes de ce dispositif avaient fait l'objet de négociations avec les organisations syndicales représentatives entre septembre 2016 et début janvier 2017. Du fait de l'existence d'une clause restreignant le dispositif aux salariés ayant 15 années de travail postées au sein et hors du Groupe Renault, la charge enregistrée en 2016 recouvrait le coût total pour les salariés qui avaient déjà tous leurs droits au 31 décembre 2016 et une quote-part du coût relatif à la population qui est susceptible d'adhérer au dispositif entre le 1er janvier 2017 et le 31 décembre 2019.

B - Résultat lié à la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 d'Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ

La prise de contrôle d'Alliance Rostec Auto b.v. et d'AVTOVAZ intervenue le 28 décembre 2016 (note 3-B) a été traitée comme une cession des titres d'Alliance Rostec Auto b.v. et AVTOVAZ détenus à la date de prise de contrôle pour leur juste valeur (soit 113 millions d'euros correspondant au cours de l'augmentation de capital de décembre 2016 d'AVTOVAZ pour les actions ordinaires et au cours de Bourse d'AVTOVAZ pour les actions préférentielles à cette date) conformément aux prescriptions d'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ».

Par ailleurs les prêts et créances analysés comme un prolongement de l'investissement selon IAS 28 et ayant une valeur nette comptable nulle à la date de prise de contrôle ont été valorisés à leur juste valeur selon les prescriptions d'IFRS 3 correspondant à un produit de 487 millions d'euros. Le recyclage des écarts de conversion cumulés à la date de prise de contrôle pour -272 millions d'euros sont également comptabilisés en autres produits et charges d'exploitation.

L'impact net de la prise de contrôle du groupe AVTOVAZ comptabilisé en 2016 en autres produits et charges d'exploitation est donc un produit net de 325 millions d'euros y compris 3 millions d'euros de frais d'acquisition des titres.

C - Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwills* (hors *goodwills* des entreprises associées et des coentreprises)

À fin décembre 2017, des pertes de valeur ont été enregistrées pour 52 millions d'euros (37 millions d'euros en 2016). Elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules (y compris organes) (notes 10 et 11).

D - Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran

L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran est totalement dépréciée depuis 2013. Elle est constituée de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales. Elle a peu évolué au cours de l'année 2017. Son montant brut à l'actif s'élève à 784 millions d'euros, dont 680 millions d'euros de créances clients au 31 décembre 2017 (respectivement 803 millions d'euros et 699 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Les opérations avec l'Iran sont en progression en 2017 par rapport à 2016 avec des ventes de CKD de 743 millions d'euros au 31 décembre 2017 (513 millions d'euros au 31 décembre 2016). Les ventes ne sont comptabilisées que sur la base de la trésorerie reçue et les paiements relatifs à des créances antérieures à mi 2013 totalement provisionnées restent très limités, comme le montre le montant de reprise des dépréciations pour un montant de 4 millions d'euros au 31 décembre 2017 (2 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Un nouvel accord a été signé en août 2017 entre Renault, IDRO (fonds d'investissement et de rénovation de l'industrie en Iran) et PARTO NEGIN NASEH Co. (Negin Holding), importateur aujourd'hui des produits de Renault en Iran, pour la création à terme d'une nouvelle joint-venture dont Renault serait l'actionnaire majoritaire. Il fait suite à l'accord stratégique conclu en septembre 2016.

L'entrée en vigueur et la finalisation de la transaction restent soumises à certaines conditions suspensives, notamment liées à l'obtention d'approbations réglementaires, la constitution de la nouvelle société et la préparation des actifs industriels du projet. Cette société n'est pas encore créée au 31 décembre 2017, les conditions suspensives n'étant pas levées à cette date.

Dans le contexte de la réouverture progressive du marché, de la mise en place future de l'accord signé avec l'État iranien en août 2017 et de discussions à venir avec nos partenaires locaux, la reprise de la consolidation de Renault Pars est toujours à l'étude.

E - Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

Les autres produits et charges d'exploitation inhabituels comprennent notamment le coût d'inoccupation de locaux loués en Corée suite à une décision d'éviction, évalué jusqu'au terme des baux à 23 millions d'euros.

NOTE 7
RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2017 *	2016
Coût de l'endettement financier brut	(441)	(385)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	72	101
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(369)**	**(284)**
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	(120)	(3)
Écarts de change afférents aux opérations financières	20	38
Charge nette d'intérêt sur les passifs et actifs au titre des engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel à prestations définies	(25)	(32)
Autres éléments	(10)	(42)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(135)**	**(39)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(504)**	**(323)**

* *Dont pour le groupe AVTOVAZ : (119) millions d'euros de coût de l'endettement financier net et 7 millions d'euros d'autres produits et charges financiers en 2017.*

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net des secteurs automobiles est présenté dans l'information sectorielle (voir section 4.2.6.1 – A4).

NOTE 8
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Roumanie et en Grande-Bretagne.

A - Charge d'impôts courants et différés

(en millions d'euros)	2017 *	2016
Charge d'impôts courants	(634)	(728)
Produit (charge) d'impôts différés	(257)	(327)
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**(891)**	**(1 055)**

* *Dont pour le groupe AVTOVAZ : (5) millions d'euros de charge d'impôts courants et 3 millions d'euros d'impôts différés en 2017.*

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à 148 millions d'euros en 2017 (182 millions d'euros pour l'année 2016).

La charge d'impôts courants des entités étrangères y compris AVTOVAZ se monte à 486 millions d'euros en 2017 (546 millions d'euros en 2016).

B - Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2017 [1]	2016
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	**3 302**	**2 960**
Taux d'impôt sur les bénéfices, hors contribution exceptionnelle, en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	**(1 137)**	**(1 019)**
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France [2]	201	161
Crédits d'impôts	68	73
Impôts de distribution	(84)	(78)
Variation des impôts différés actifs non reconnus [3]	(72)	(310)
Autres impacts [4]	232	225
Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat intermédiaire net	**(792)**	**(948)**
Impôts calculés sur un résultat intermédiaire net [5]	(99)	(107)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	**(891)**	**(1 055)**

(1) Dont pour le groupe AVTOVAZ : (89) millions d'euros de résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises et (2) millions d'euros de charge d'impôts courants et différés en 2017.

(2) Les principaux contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, l'Espagne, le Maroc, la Roumanie, la Suisse, la Turquie et depuis 2017 AVTOVAZ.

(3) Les principaux contributeurs à la charge de non-reconnaissance des impôts différés actifs sont AVTOVAZ, l'Argentine, la France et l'Inde en 2017 (Brésil, France et Inde en 2016).

(4) Les autres impacts intègrent principalement les effets des différences permanentes, des taxations à des taux réduits, des redressements fiscaux, des ajustements sur exercices antérieurs et des changements de taux d'impôts pour les années futures votés avant la date de clôture. En 2017, ils comprennent aussi la contribution exceptionnelle due sur les résultats 2017 de la France. En 2016, ils intègrent également les effets des différences permanentes liées aux impacts comptabilisés en autres produits et charges d'exploitation suite à l'intégration globale d'AVTOVAZ (voir note 6-B).

(5) Les impôts du Groupe calculés sur un résultat intermédiaire net sont principalement la CVAE en France et l'IRAP en Italie.

Périmètre de l'intégration fiscale France

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le taux effectif d'impôt s'établit à 31,5 % au 31 décembre 2017 (41,6 % pour l'année 2016).

Le Groupe reconnaît partiellement les impôts différés actifs de l'intégration fiscale France représentatifs des pertes fiscales reportables au vu des prévisions de résultats.

Au 31 décembre 2017, le montant net des impôts différés actifs reconnus dans la situation financière consolidée est de 202 millions d'euros contre 457 millions d'euros à l'ouverture de l'exercice, dont -37 millions d'euros ont été reconnus par résultat (200 millions d'euros au 31 décembre 2016) et 239 millions d'euros dans les autres éléments du résultat global (257 millions d'euros au 31 décembre 2016), en raison de l'origine respective des impôts concernés.

Au 31 décembre 2017, les impôts différés actifs reconnus sont en baisse de -255 millions d'euros, après prise en compte de la baisse progressive du taux d'impôt sur les sociétés de 2019 à 2022 de 34,43 % à 25,83 % conformément à la loi de finances pour 2018. La charge correspondante a été enregistrée dans le résultat pour -236 millions d'euros et dans les autres éléments du résultat global pour -19 millions d'euros. L'impact de la baisse progressive du taux d'impôt sur les sociétés de 2019 à 2022 est présenté dans les autres impacts de l'analyse de la charge d'impôt de l'année 2017, comme en 2016.

En 2016, la reconnaissance des impôts différés actifs évaluée au taux d'impôt de 34,43 % applicable au 31 décembre 2016 s'était élevée à 44 millions d'euros. Elle avait été constatée dans le résultat pour -301 millions d'euros et dans les autres éléments du résultat global pour 345 millions d'euros. L'impact de la baisse du taux d'impôt sur les sociétés à partir de 2020 de 34,43 % à 28,92 % conformément au vote de la loi de finances pour 2017 avait été présenté dans les autres impacts de l'analyse de la charge d'impôt de l'année 2016.

Hors intégration fiscale France

Sur le périmètre des entités étrangères hors AVTOVAZ, le taux effectif d'impôt s'établit à 23,2 % au 31 décembre 2017 (30 % pour l'année 2016). Le taux effectif d'impôt d'AVTOVAZ est de -2,1 %, car peu d'impôts différés ont été reconnus par le résultat en 2017. La baisse du taux effectif d'impôts s'explique principalement par la part plus importante des résultats imposables dans des pays où le taux d'imposition est faible et l'utilisation des déficits fiscaux.

C - Ventilation du solde net des impôts différés

C1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2017	2016 *
Impôts différés actifs	1 217	881
Impôts différés passifs	(124)	(122)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1er janvier	**1 093**	**759**
Produit (charge) d'impôts différés en résultat net	(257)	(327)
Produit (charge) d'impôts différés en autres éléments du résultat global	(41)	401
Écarts de conversion	(7)	(2)
Variation de périmètre et autres	3	262
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	**791**	**1 093**
Dont impôts différés actifs	*971*	*1 217*
Dont impôts différés passifs	*(180)*	*(124)*

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

C2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2017	2016 (1)
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors AVTOVAZ (2)	(161)	(179)
Immobilisations hors AVTOVAZ	(1 745)	(1 597)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement hors AVTOVAZ	814	1 018
Déficits reportables hors AVTOVAZ (3)	4 353	4 403
Autres hors AVTOVAZ	645	571
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) HORS AVTOVAZ	**3 906**	**4 216**
Immobilisations AVTOVAZ	1	23
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement AVTOVAZ	38	18
Déficits reportables AVTOVAZ	334	342
Passifs financiers sans intérêt libellés en roubles AVTOVAZ	(60)	(66)
Autres AVTOVAZ	21	23
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) AVTOVAZ	**334**	**340**
Actifs d'impôts différés non reconnus au titre des déficits fiscaux (note 8-C3)	(3 280)	(3 240)
Autres impôts différés actifs non reconnus	(169)	(223)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	**791**	**1 093**

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(3) Dont 3 739 millions d'euros relatifs aux entités de l'intégration fiscale France et 614 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2017 (respectivement 3 745 millions d'euros et 658 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le solde des impôts différés actifs non reconnus, s'élève à 2 637 millions d'euros (2 585 millions d'euros fin 2016). 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 309 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan), et à hauteur de 2 328 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 331 millions d'euros et 2 254 millions d'euros fin 2016).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus sont de 813 millions d'euros au 31 décembre 2017, dont 89 millions d'euros pour AVTOVAZ et 724 millions d'euros hors AVTOVAZ qui correspondent essentiellement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil et, dans une moindre mesure, en Inde. Au 31 décembre 2016, ils s'élevaient initialement à 1 141 millions d'euros, dont 342 millions d'euros pour AVTOVAZ et 799 millions d'euros hors AVTOVAZ. Après prise en compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ comptabilisés en 2017 (note 3-B) et la reconnaissance d'impôts différés actifs au titre des déficits fiscaux reportables pour 263 millions d'euros, ils s'élèvent désormais à 878 millions d'euros, dont 79 millions d'euros pour AVTOVAZ.

C3 Analyse des déficits fiscaux par date d'expiration

Les déficits fiscaux reportables non reconnus représentent une économie potentielle d'impôt de 3 280 millions d'euros au 31 décembre 2017.

	31 décembre 2017			31 décembre 2016 [1]		
(en millions d'euros)	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
Déficits fiscaux reportables indéfiniment [2]	1 160	3 079	4 239	1 237	3 090	4 327
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration supérieure à 5 ans	2	90	92	4	54	58
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration entre 1 et 5 ans	-	22	22	1	17	18
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration à moins d'un an	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX HORS AVTOVAZ	**1 162**	**3 191**	**4 353**	**1 242**	**3 161**	**4 403**
Déficits fiscaux reportables indéfiniment AVTOVAZ [3]	245	89	334	263	79	342
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX AVTOVAZ	**245**	**89**	**334**	**263**	**79**	**342**
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX	**1 407**	**3 280**	**4 687**	**1 505**	**3 240**	**4 745**

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) Dont reconnaissance et non reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux reportables actifs nets des entités de l'intégration fiscale française respectivement pour 1 102 millions d'euros et 2 637 millions d'euros au 31 décembre 2017, et pour 1 160 millions d'euros et 2 585 millions d'euros au 31 décembre 2016 (note 8-C2).

(3) Conformément à l'adoption de la loi fédérale russe n° 401-FZ du 30 novembre 2016, les déficits fiscaux sont désormais indéfiniment reportables en Russie.

4

NOTE 9
RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2017	2016
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(5 254)	(4 368)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 388)	(19 386)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	**271 080**	**271 968**

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que de la quote-part des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2017	2016
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	271 080	271 968
Effet dilutif des options d'achat d'actions, des droits d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiements fondés sur des actions	2 665	2 363
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	**273 745**	**274 331**

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action, complété du nombre d'options d'achat d'actions et de droits d'attribution d'actions de performance au titre des plans, ainsi que de droits d'attribution d'actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général, ayant un effet dilutif potentiel et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle (note 18-G).

4.2.6.4 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres

NOTE 10
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A - Immobilisations incorporelles et *goodwills*

A1 Évolution des immobilisations incorporelles et *goodwills*

Au cours de l'exercice 2017, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 [1]	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres [2]	31 décembre 2017
Frais de développement immobilisés [2]	8 618	1 209	(1 272)	(8)	16	8 563
Goodwills	1 191	-	-	(77)	-	1 114
Autres immobilisations incorporelles	989	101	(34)	(21)	9	1 044
Valeurs brutes	**10 798**	**1 310**	**(1 306)**	**(106)**	**25**	**10 721**
Frais de développement immobilisés	(5 257)	(847)	1 272	2	(16)	(4 846)
Autres immobilisations incorporelles	(552)	(114)	30	5	(4)	(635)
Amortissements et dépréciations	**(5 809)**	**(961)**	**1 302**	**7**	**(20)**	**(5 481)**
Frais de développement immobilisés	3 361	362	-	(6)	-	3 717
Goodwills	1 191	-	-	(77)	-	1 114
Autres immobilisations incorporelles	437	(13)	(4)	(16)	5	409
VALEURS NETTES	**4 989**	**349**	**(4)**	**(99)**	**5**	**5 240**

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (voir note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) Dont pertes de valeur des frais de développement immobilisés et autres immobilisations incorporelles : 31 millions d'euros, voir note 6-C.

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe et en Eurasie.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2017 se décomposent en 1 209 millions d'euros d'immobilisations produites et 101 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 903 et 155 millions d'euros en 2016).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2017 comprennent une perte de valeur à hauteur de 31 millions d'euros, relative à des véhicules (y compris organes), contre 37 millions d'euros constatés en 2016 (note 6-C).

Les variations au cours de l'exercice 2016 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2015	**9 527**	**(5 957)**	**3 570**
Acquisitions (note 26-C)/(dotations nettes)	1 058	(877)	181
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 038)	1 032	(6)
Écart de conversion	(22)	(7)	(29)
Variation de périmètre et autres [1] [2]	1 273	-	1 273
Valeur au 31 décembre 2016 [2]	**10 798**	**(5 809)**	**4 989**

(1) L'effet de l'entrée dans le périmètre de consolidation par intégration globale du groupe AVTOVAZ et des deux entités Renault Sport Racing en 2016 est reflété dans les mouvements de variation de périmètre.

(2) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (voir note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

A2 Frais de Recherche et Développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2017 *	2016
Frais de Recherche et Développement	(2 983)	(2 530)
Frais de développement immobilisés	1 209	903
Amortissement des frais de développement immobilisés	(816)	(743)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	**(2 590)**	**(2 370)**

* *Dont pour le groupe AVTOVAZ : 16 millions d'euros de frais de développement immobilisés et (26) millions d'euros de frais de Recherche et de Développement constatés en résultat en 2017.*

Les frais de Recherche et Développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules.

B - Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2017, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres	31 décembre 2017
Terrains	601	12	(46)	(8)	10	569
Constructions	6 539	232	(75)	(109)	115	6 702
Outillages spécifiques	16 170	793	(388)	(209)	65	16 431
Matériels et autres outillages	11 404	948	(298)	(198)	378	12 234
Actifs immobilisés donnés en location	2 778	817	(259)	(20)	(1)	3 315
Autres immobilisations corporelles	846	73	(52)	(14)	7	860
Immobilisations en cours [1]	1 395	362	(15)	(27)	(483)	1 232
Valeurs brutes	**39 733**	**3 237**	**(1 133)**	**(585)**	**91**	**41 343**
Terrains						
Constructions	(3 913)	(250)	75	35	(13)	(4 066)
Outillages spécifiques	(13 073)	(968)	385	126	(5)	(13 535)
Matériels et autres outillages	(8 449)	(618)	275	98	(62)	(8 756)
Actifs immobilisés donnés en location	(657)	(178)	64	7	(2)	(766)
Autres immobilisations corporelles	(653)	(47)	49	9	4	(638)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations [2]	**(26 745)**	**(2 061)**	**848**	**275**	**(78)**	**(27 761)**
Terrains	601	12	(46)	(8)	10	569
Constructions	2 626	(18)	-	(74)	102	2 636
Outillages spécifiques	3 097	(175)	(3)	(83)	60	2 896
Matériels et autres outillages	2 955	330	(23)	(100)	316	3 478
Actifs immobilisés donnés en location	2 121	639	(195)	(13)	(3)	2 549
Autres immobilisations corporelles	193	26	(3)	(5)	11	222
Immobilisations en cours [1]	1 395	362	(15)	(27)	(483)	1 232
Valeurs nettes	**12 988**	**1 176**	**(285)**	**(310)**	**13**	**13 582**

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2017 comprennent une perte de valeur de 25 millions d'euros relative, pour l'essentiel, à des véhicules (y compris organes) (note 6-C).

Les variations au titre de l'exercice 2016 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2015	**36 552**	**(25 381)**	**11 171**
Acquisitions/(dotations nettes)	3 273	(1 963)	1 310
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 229)	844	(385)
Écart de conversion	417	(234)	183
Variation de périmètre et autres *	720	(11)	709
Valeur au 31 décembre 2016	**39 733**	**(26 745)**	**12 988**

* *L'effet de l'entrée dans le périmètre de consolidation par intégration globale du groupe AVTOVAZ et des deux entités Renault Sport Racing en 2016 est reflété dans les mouvements de variation de périmètre.*

NOTE 11
TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS ACTIFS DONNÉS EN LOCATION)

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M).

A - Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules (y compris organes)

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules (y compris organes) a conduit à la comptabilisation de pertes de valeur d'actif pour 56 millions d'euros en 2017 (35 millions d'euros en 2016). Elles concernent des actifs incorporels pour 31 millions d'euros et des actifs corporels pour 25 millions d'euros. En 2016, elles concernaient uniquement les actifs incorporels. Elles ont été imputées en priorité sur les frais de développement activés.

B - Tests de dépréciation au niveau des autres unités génératrices de trésorerie de l'Automobile hors AVTOVAZ

En 2017, aucune unité génératrice de trésorerie représentative d'une entité économique (usine ou filiale) n'a fait l'objet d'un test de dépréciation, en l'absence d'indice de perte de valeur au niveau des différents ensembles économiques qui constituent le Groupe.

Comme chaque année, un test de dépréciation a été effectué au niveau de l'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 :

	2017	2016
Durée du plan d'affaires	6 ans	3 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté *(en unités)*	4 407 000	3 830 000
Taux de croissance à l'infini	1,9 %	1,9 %
Taux d'actualisation après impôts	8,6 %	8,7 %

En 2017, comme en 2016, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile hors AVTOVAZ.

Les hypothèses utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2017 sont issues du plan stratégique sur six ans *Drive the Future* 2017–2022 communiqué en octobre 2017. Celles utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2016 étaient basées sur la meilleure estimation disponible à cette date, les données du nouveau plan moyen terme 2017-2022 étant en cours de validation.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des actifs testés.

C - Tests de dépréciation au niveau de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ et de la marque Lada

Test de dépréciation de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ

La capitalisation boursière d'AVTOVAZ s'élève à 750 millions d'euros au 31 décembre 2017 (739 millions d'euros au 31 décembre 2016), supérieure à la valeur des actifs nets d'AVTOVAZ à cette date (y compris le *goodwill*).

La valeur d'utilité d'AVTOVAZ n'a pas été déterminée dans la mesure où la juste valeur est supérieure à la valeur des actifs testés.

Test de dépréciation de la marque Lada

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'AVTOVAZ (voir note 3-B), la marque Lada a été comptabilisée pour sa juste valeur à la date de prise de contrôle soit 9 248 millions de roubles russes (144 millions d'euros) au 31 décembre 2016. Cette marque étant un actif incorporel sans durée de vie définie, un test de dépréciation a été effectué au 31 décembre 2017 en retenant un taux d'actualisation de 16,3 % et une croissance à l'infini de 4 %. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2017, la valeur recouvrable étant supérieure à la valeur comptable.

Une augmentation de 2 % du taux d'actualisation conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation de 698 millions de roubles russes soit 11 millions d'euros avant impôts différés et 9 millions d'euros après impôts différés.

La prise en compte d'un taux de croissance à l'infini de 0 % conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation de 319 millions de roubles russes soit 5 millions d'euros avant impôts différés et 4 millions d'euros après impôts différés.

NOTE 12

PARTICIPATION DANS NISSAN

A - Méthode de consolidation de Nissan

Renault et le constructeur automobile japonais Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault n'a pas l'assurance de disposer de la majorité des droits de vote à l'Assemblée générale des actionnaires de Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan. Renault n'a pas le pouvoir de désigner unilatéralement le Président de Nissan. Au 31 décembre 2017, Renault occupe deux sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (inchangé depuis le 31 décembre 2016) ;
- Renault-Nissan b.v. détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de l'Alliance disposant d'un pouvoir de prise de décision limités à certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe. RNBV coordonne les activités communes à l'échelle mondiale, ce qui permet de prendre des décisions tout en respectant l'autonomie de chaque partenaire. Ce pouvoir de décision a été confié à Renault-Nissan b.v. pour permettre de dégager des synergies et faire bénéficier les deux constructeurs d'économies d'échelles au niveau mondial. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan, qui sont du ressort du Conseil d'administration de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut ni utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

B - Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est cotée à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault).

Au 31 décembre 2017, Nissan détient 0,7 % de ses propres titres. En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % et les droits de vote de Renault dans Nissan représentent 43,4 % (sans changement depuis le 31 décembre 2016).

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 2016	**18 528**	**(974)**	**17 554**	**750**	**18 304**
Résultat 2017 [2]	2 791		2 791		2 791
Dividende versé	(710)		(710)		(710)
Écart de conversion	(1 403)		(1 403)	(64)	(1 467)
Autres mouvements [3]	217		217		217
Au 31 décembre 2017	**19 423**	**(974)**	**18 449**	**686**	**19 135**

(1) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.

(2) Dont un impact positif de 284 millions d'euros au premier trimestre 2017 sur la cession de Calsonic Kansei et de 737 millions d'euros au quatrième trimestre 2017 au titre de la réforme fiscale aux États-Unis d'Amérique, soit un impact total de 1 021 millions d'euros sur le résultat 2017.

(3) 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 et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

D - Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 décembre 2016	Résultat 2017	Dividendes	Écart de conversion	Autres mouvements [1]	31 décembre 2017
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère en normes japonaises	**4 479**	**827**	**(198)**	**130**	**74**	**5 312**
Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	26	(19)	-	1	(14)	(6)
Immobilisation des frais de développement	668	(5)	-	-	-	663
Impôts différés et autres retraitements	(146)	44	-	14	(14)	(102)
Actif net retraité en normes IFRS	**5 027**	**847**	**(198)**	**145**	**46**	**5 867**
Retraitements pour les besoins de Renault [2]	204	(35)	(14)	(41)	19	133
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**5 231**	**812**	**(212)**	**104**	**65**	**6 000**
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**42 388**	**6 387**	**(1 625)**	**(3 211)**	**503**	**44 442**
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	18 528	2 791	(710)	(1 403)	217	19 423
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault [3]	(974)					(974)
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET DE NISSAN	**17 554**	**2 791**	**(710)**	**(1 403)**	**217**	**18 449**

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et 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 l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(3) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.

E - Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2017 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2016 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2017.

	De janvier à mars 2017		D'avril à juin 2017		De juillet à septembre 2017		D'octobre à décembre 2017		De janvier à décembre 2017	
	Dernier trimestre de l'exercice annuel 2016 de Nissan		1er trimestre de l'exercice annuel 2017 de Nissan		2e trimestre de l'exercice annuel 2017 de Nissan		3e trimestre de l'exercice annuel 2017 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	249	2 060	135	1 103	142	1 086	301	2 269	827	6 518

* *Conversion au taux de change moyen de chaque trimestre.*

F - Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées aux normes IFRS pour les périodes du 1er janvier au 31 décembre de chaque année. Les retraitements opérés n'intègrent ni les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002, ni l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

	2017		2016	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros)* [1]	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)* [2]
Chiffre d'affaires	11 869	93 711	11 383	94 611
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	813	6 415	507	4 214
Part des participations ne donnant pas le contrôle	22	173	31	259
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	198	1 567	(444)	(3 694)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	7	57	(18)	(151)
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	1 011	7 982	63	520
Part des participations ne donnant pas le contrôle	29	230	13	108
Dividendes reçus de Nissan	93	710	86	728

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros)* [1]	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros)* [2]
Actifs non courants	7 978	59 095	7 596	61 556
Actifs courants	12 314	91 206	11 493	93 136
TOTAL ACTIFS	**20 292**	**150 301**	**19 089**	**154 692**
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 868	43 462	5 028	40 746
Part des participations ne donnant pas le contrôle	288	2 133	425	3 444
Passifs non courants	6 951	51 484	6 553	53 104
Passifs courants	7 185	53 222	7 083	57 398
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**20 292**	**150 301**	**19 089**	**154 692**

(1) Conversion au taux de change moyen 2017, soit 126,7 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2017, soit 135,0 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) Conversion au taux de change moyen 2016, soit 120,3 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2016, soit 123,4 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

G - Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan.

Au 31 décembre 2017, ces opérations de couverture s'élèvent à 181 milliards de yens (1 341 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 24 milliards (178 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samouraï pour 157 milliards (1 163 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change favorables pour 113 millions d'euros en 2017 (70 millions d'euros défavorables en 2016). Après prise en compte des impôts différés, l'effet net favorable, soit 96 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 18-E).

H - Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2017, soit 1 123,5 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 15 244 millions d'euros (17 450 millions d'euros au 31 décembre 2016 sur la base d'un cours à 1 175,5 yens par action).

I - Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2017, la valorisation boursière est inférieure de 20,3 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault (inférieure de 4,7 % au 31 décembre 2016).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de dépréciation a été réalisé au 31 décembre 2017. Un taux d'actualisation après impôts de 8,1 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 4,2 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan et avec des perspectives à moyen terme équilibrées

Les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan au 31 décembre 2017.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de la participation dans Nissan.

J - Opérations entre le Groupe Renault et le groupe Nissan

J1 Opérations entre le Groupe Renault hors AVTOVAZ et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution. Depuis le 1er avril 2014, Renault et Nissan ont également engagé un plan de convergence dans quatre fonctions clés : ingénierie, fabrication et logistique, achats et ressources humaines. Ces coopérations se traduisent par des synergies permettant des réductions de coûts notamment dans les fonctions support et du chiffre d'affaires vis-à-vis de Nissan.

Le secteur Automobile hors AVTOVAZ intervient à deux niveaux dans ses opérations avec Nissan :

- Sur le plan industriel, les partenaires réalisent ensemble des productions croisées de véhicules et organes dans les usines de l'Alliance ;
  - Le Groupe Renault a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 4 961 millions d'euros avec le groupe Nissan (4 105 millions d'euros en 2016) dont environ 3 362 millions d'euros de véhicules (2 465 millions d'euros 2016), 1 501 millions d'euros d'organes (1 580 millions d'euros en 2016) et 98 millions d'euros de prestations diverses (60 millions d'euros en 2016). Cette augmentation concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America et à la Nissan Micra produite à Flins,
  - Le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2017 à hauteur de 2 400 millions d'euros (2 115 millions d'euros en 2016) dont environ 1 240 millions d'euros de véhicules (1 170 millions d'euros en 2016), 1 028 millions d'euros d'organes (795 millions d'euros en 2016) et 132 millions d'euros de prestations diverses (150 millions d'euros en 2016),
  - Au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 853 millions d'euros au 31 décembre 2017 (430 millions d'euros au 31 décembre 2016) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 795 millions d'euros au 31 décembre 2017 (647 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- 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 2017 pour environ 20,9 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (19,7 milliards d'euros en 2016). Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières 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 63 millions d'euros au 31 décembre 2017 (70 millions d'euros au 31 décembre 2016) et les dérivés passifs à 41 millions d'euros au 31 décembre 2017 (74 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 2017, RCI Banque a comptabilisé 137 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (134 millions d'euros en 2016). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 107 millions d'euros au 31 décembre 2017 (78 millions d'euros au 31 décembre 2016) et le solde des dettes s'élève à 191 millions d'euros au 31 décembre 2017 (210 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 2017, les ventes réalisées par AVTOVAZ à Nissan et les achats effectués par AVTOVAZ auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 233 et 30 millions d'euros.

Dans la situation financière d'AVTOVAZ au 31 décembre 2017, 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 38 millions d'euros (50 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- des créances et des dettes d'exploitation pour respectivement 25 millions d'euros et 69 millions d'euros (68 millions d'euros et 118 millions d'euros au 31 décembre 2016).

NOTE 13
PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

- au compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2017	2016
Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises	**8**	**(103)**
AVTOVAZ *	-	(89)
Autres entreprises associées mises en équivalence	10	17
Coentreprises mises en équivalence	(2)	(31)

* *AVTOVAZ est consolidée par intégration globale à compter du 31 décembre 2016 à la suite de la prise de contrôle intervenue 28 décembre 2016 (4.2.6.1 et note 3-B).*

- à l'actif de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	**676**	**722**
Entreprises associées mises en équivalence	380	398
Coentreprises mises en équivalence	296	324

A - Participation dans AVTOVAZ

Suite à l'augmentation de capital en numéraire effectuée fin 2016 par AVTOVAZ pour un montant de 26,14 milliards de roubles représentant 2 904 524 987 actions ordinaires nouvelles, dont 14,85 milliards de roubles souscrits par Alliance Rostec Auto b.v. (soit 1 650 000 actions) et du fait de la souscription par Renault à l'augmentation de capital en numéraire d'Alliance Rostec Auto b.v. le 28 décembre 2016, Renault a pris le contrôle d'AVTOVAZ et d'Alliance Rostec Auto b.v. le 28 décembre 2016. Alliance Rostec Auto b.v. et AVTOVAZ sont donc consolidés par intégration globale à compter du 31 décembre 2016 et ont été comptabilisés comme sociétés mises en équivalence jusqu'à cette date.

Les éléments financiers (hors situation financière consolidée) du groupe AVTOVAZ, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ, se résument comme suit :

	2016	
	(en millions de roubles)	*(en millions d'euros)* *
Chiffre d'affaires	184 931	2 492
Marge opérationnelle	**(16 233)**	**(219)**
Autres produits et charges d'exploitation	(24 377)	(328)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(40 610)**	**(547)**
Résultat net	**(44 779)**	**(603)**
Part des actionnaires de la société mère	(45 008)	(606)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	229	3
Autres éléments du résultat global	**(214)**	**(3)**
Part des actionnaires de la société mère	(172)	(3)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(42)	-
RÉSULTAT GLOBAL	**(44 993)**	**(606)**
Part des actionnaires de la société mère	(45 180)	(609)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	187	3
Dividendes reçus d'AVTOVAZ	-	-

	2016	
	(en millions de roubles)	*(en millions d'euros)* *
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	(11 259)	(152)
Flux de trésorerie liés aux investissements	(13 553)	(183)
Dont acquisitions/cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	*(13 708)*	*(185)*
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement et effets de change	37 435	504
Dont augmentation de capital de décembre 2016	*26 141*	*352*
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	**12 623**	**170**

* *Conversion au taux de change moyen de janvier à décembre 2016, soit 74,2236 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et de flux de trésorerie. Les données du bilan au 31 décembre 2016 figurent dans l'information par secteurs opérationnels en section 4.2.6.1-A. Le compte de résultat AVTOVAZ utilisé pour la mise en équivalence de ce groupe dans les comptes du Groupe Renault est pour sa part converti en utilisant les cours moyens de chaque trimestre appliqués aux comptes de résultat des trimestres correspondants.*

B - Entreprises associées et coentreprises mises en équivalence, autres que Nissan et AVTOVAZ

B1 Informations relatives aux autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence

			Pourcentages de capital et de droits de vote du Groupe	
Nom de l'entité	Pays d'implantation	Principale activité	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Entreprises sous influence notable				
Automobile hors AVTOVAZ				
Boone Comenor	France	Négoce de métaux	33	33
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S (MAIS)	Turquie	Distribution automobile	49	49
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	Inde	Production automobile	30	30
Renault South Africa	Afrique du Sud	Importation automobile	40	40
AVTOVAZ				
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	Export et import d'outillage industriel et de pièces de rechange	50	50
Financement des ventes				
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobile	30	30
BARN b.v.	Pays-Bas	Holding	30	30
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	Financement des ventes automobile	30	30
Coentreprises				
Automobile hors AVTOVAZ				
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49	49
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	50	50
Indra Investissements	France	Démantèlement de véhicules hors d'usage	50	50
AVTOVAZ				
ZAO GM-AVTOVAZ	Russie	Production et vente de véhicules	50	50
Financement des ventes				
Renault Credit Car	Belgique	Financement des ventes automobile	50	50
RN SF b.v.	Pays-Bas	Holding	50	50
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	Financement des ventes automobile	50	50

B2 Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Participations dans les entreprises associées	380	398
Part dans le résultat des entreprises associées	10	17
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(28)	-
Part des entreprises associées dans le résultat global	(18)	17

B3 Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Participations dans les coentreprises	296	324
Part dans le résultat des coentreprises	(2)	(31)
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(23)	(13)
Part des coentreprises dans le résultat global	(25)	(44)

NOTE 14
STOCKS

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	1 845	(328)	1 517	1 789	(309)	1 480
Encours de production	390	(1)	389	308	(4)	304
Véhicules d'occasion	1 589	(91)	1 498	1 456	(77)	1 379
Produits finis et pièces de rechange	3 076	(152)	2 924	2 804	(154)	2 650
TOTAL	**6 900**	**(572)**	**6 328**	**6 357**	**(544)**	**5 813**

NOTE 15
CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A - Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances sur le réseau de distribution	10 210	9 550
Crédits à la clientèle finale	22 085	19 219
Opérations de crédit-bail et assimilées	7 649	6 241
Valeur brute	**39 944**	**35 010**
Dépréciation	(610)	(652)
Valeur nette	**39 334**	**34 358**

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

B - Opérations de transferts d'actifs et actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

B1 Opérations de transfert d'actifs de financement des ventes

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	10 391	10 344	9 768	9 730
Passifs associés	2 272	2 326	3 064	3 091

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques et de financement par conduit (Allemagne, Brésil, France, Italie et Royaume-Uni) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules ad hoc. Certaines opérations publiques ont été souscrites par RCI Banque et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la Banque centrale européenne.

Les créances cédées dans le cadre de ces opérations de transfert d'actifs sont maintenues au bilan, l'ensemble des risques étant conservé par le Groupe. Les passifs associés correspondent aux titres émis lors des opérations de titrisation ; ils sont comptabilisés en autres dettes représentées par un titre.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant des passifs associés correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations, ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque constituant une réserve de liquidité.

Les actifs titrisés ne peuvent plus être cédés, ni nantis. Le recours des souscripteurs de titres de dettes est limité aux actifs cédés.

B2 Actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

Dans le cadre de la gestion de sa réserve de liquidité, le Financement des ventes a donné en garantie à la Banque de France (3G – Gestion Globale des Garanties) des actifs pour une valeur comptable de 6 949 millions d'euros au 31 décembre 2017 (5 453 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ces actifs sont constitués de 5 676 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 168 millions d'euros d'obligations et 1 106 millions d'euros de créances de financement des ventes (4 504 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 168 millions d'euros d'obligations et 781 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2016). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élève à 2 500 millions d'euros au 31 décembre 2017 (2 000 millions d'euros au 31 décembre 2016). L'ensemble des actifs présentés à la Banque de France à titre de garantie est maintenu au bilan.

C - Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
-1 an	20 067	18 456
1 à 5 ans	18 819	15 565
+5 ans	448	337
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	**39 334**	**34 358**

D - Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances échues dépréciées *	**375**	**373**
Entre 0 et 90 jours	*52*	*46*
Entre 90 et 180 jours	*51*	*45*
Plus de 180 jours	*272*	*282*
Créances échues non dépréciées	**271**	**224**
Entre 0 et 90 jours	*271*	*224*

* *Ne comprend que les créances de financement des ventes dépréciées totalement ou partiellement sur une base individuelle.*

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).

Le risque est minoré par les garanties sur la clientèle dont le montant est inclus dans les engagements hors bilan reçus (note 28-B). En particulier, les garanties détenues qui se rattachent à des créances de financement des ventes échues ou dépréciées sont de 660 millions d'euros au 31 décembre 2017 (593 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

E - Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	
Valeur au 31 décembre 2016	**(652)**
Dotations	(296)
Reprises pour consommation	164
Reprises de reliquats non consommés	161
Écarts de conversion et autres mouvements	13
Valeur au 31 décembre 2017	**(610)**

Les charges nettes de non-recouvrement se sont élevées à 67 millions d'euros en 2017 (charges nettes de 104 millions d'euros en 2016).

NOTE 16
CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Valeur brute	2 572	2 747
Dépréciation *	(819)	(847)
VALEUR NETTE	**1 753**	**1 900**

* *Dont (677) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2017 et (699) millions d'euros au 31 décembre 2016.*

Ce poste exclut les créances qui font l'objet d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances leur est transférée. Le risque de dilution (essentiellement risque de non-paiement suite à un litige commercial) est conservé par le Groupe, mais ce risque est jugé négligeable. Les créances cédées dans ces conditions aux sociétés de financement des ventes du Groupe sont alors incluses dans les créances de financement des ventes, principalement parmi les créances sur le réseau de distribution.

Dans le cas où l'essentiel des risques et avantages n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile hors AVTOVAZ par la

contrepartie de passifs financiers (autres dettes porteuses d'intérêts). Le montant des créances clients ainsi maintenues au bilan, en raison de la conservation par le Groupe du risque de crédit ou du risque de retard de paiement, n'est pas significatif au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle du secteur Automobile hors AVTOVAZ et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total de l'Automobile hors AVTOVAZ.

Il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle du secteur AVTOVAZ.

Au 31 décembre 2017, l'antériorité des créances clients de l'Automobile qui ne sont pas dépréciées se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Ni échues ni dépréciées	1 560	1 725
Échues depuis 30 jours au plus	78	63
Échues depuis plus 31 jours et 90 jours au plus	62	63
Échues depuis plus 90 jours	53	49
VALEUR BRUTE	**1 753**	**1 900**

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

4

NOTE 17
AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Charges diverses constatées d'avance	249	307	556	193	283	476
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	527	1 846	2 373	517	1 737	2 254
Impôts exigibles *	4	91	95	-	44	44
Autres créances	555	1 728	2 283	574	1 349	1 923
Titres contrôlés et non consolidés	100	-	100	82	-	82
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	10	10	-	4	4
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	123	123	-	238	238
TOTAL	**1 435**	**4 105**	**5 440**	**1 366**	**3 655**	**5 021**
dont valeur brute	*1 470*	*4 307*	*5 777*	*1 394*	*3 860*	*5 254*
dont dépréciation	*(35)*	*(202)*	*(237)*	*(28)*	*(205)*	*(233)*

* *Les impôts exigibles courants sont présentés séparément sur la face de la situation financière consolidée (section 4.2.3).*

Le poste créances fiscales (hors impôts exigibles courants) exclut les créances fiscales françaises qui font l'objet d'une cession hors Groupe (créances de crédit d'impôt recherche – CIR et créances de crédit d'impôt compétitivité emploi – CICE), et dont la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est transférée au cessionnaire. Pour les créances fiscales, les cessions ne donnent lieu à sortie du bilan que lorsque le risque de dilution est jugé inexistant. C'est notamment le cas si les créances cédées ont déjà fait l'objet d'un contrôle fiscal ou d'un audit préalable.

Le total des créances fiscales cédées et décomptabilisées en 2017 représente 194 millions d'euros et correspond à des créances de CIR pour 144 millions d'euros et de CICE pour 50 millions d'euros (50 millions d'euros en 2016 de créances CICE). Il n'y a pas de créances fiscales cédées maintenues aux bilans au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

NOTE 18
CAPITAUX PROPRES

A - Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2017 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2016).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 2,17 % du capital de Renault au 31 décembre 2017 (1,57 % au 31 décembre 2016).

Le Groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans droit de vote).

B - Gestion des capitaux propres

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût.

Le Groupe gère la structure de ses capitaux propres et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques. 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 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. L'Automobile hors AVTOVAZ présente une position nette de liquidité aux 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 (section 4.2.6.1-A4).

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des risques pondérés). Le ratio de solvabilité Core Tier 1 de RCI Banque se situe à 15,01 % au 31 décembre 2017 (15,74 % au 31 décembre 2016).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 12-G).

C - Titres d'autocontrôle

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions ainsi qu'aux plans d'actions de performance en cours et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Montant des titres d'autocontrôle *(en millions d'euros)*	494	321
Nombre de titres d'autocontrôle	6 414 355	4 649 545

L'État a annoncé, le 3 novembre 2017, la clôture de l'opération de cession de 4,73 % du capital de Renault (soit 14 millions d'actions) au travers d'une procédure de placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels.

Dans le cadre de la réglementation en vigueur et sur décision du Conseil d'administration, Renault a acquis 10 % des actions Renault cédées par l'État (soit 1 400 000 actions) au prix du placement (121 millions d'euros), en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe Renault, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault.

L'offre réservée sera lancée dans un délai d'un an, selon des modalités à déterminer ultérieurement par le Conseil d'administration de la Société.

D - Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 juin 2017 a décidé une distribution de dividendes de 3,15 euros par action, soit 916 millions d'euros (2,40 euros par action en 2016 soit 701 millions d'euros). Le paiement est intervenu au cours du mois de juin 2017.

E - Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	(1 467)	12
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	96	134
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	**(1 371)**	**146**
Effet de la prise de contrôle d'AVTOVAZ au sens d'IFRS 10	-	349
Autres variations de l'écart de conversion	(324)	(94)
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	**(1 695)**	**401**

Les effets de la prise de contrôle d'AVTOVAZ au sens d'IFRS 10 sur l'écart de conversion sont présentés en notes 3 et 13-A de l'annexe aux comptes consolidés 2016.

En 2016 et en 2017, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe, du real brésilien et du peso argentin.

F - Réserve de réévaluation des instruments financiers

F1 Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	Couvertures de flux de trésorerie	Instruments financiers disponibles à la vente	Total
Solde au 31 décembre 2016 [1]	**8**	**738 [2]**	**746**
Variations de juste valeur en capitaux propres	(4)	63	59
Transfert en résultat [3]	(12)	3	(9)
Solde au 31 décembre 2017 [1]	**(8)**	**804 [2]**	**796**

(1) 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 est pour partie liée aux titres Daimler (note 22-A).

(3) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

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)	2017	2016
Marge opérationnelle	(22)	5
Autres produits et charges d'exploitation	-	-
Résultat financier	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	-	-
Impôts courants et différés	10	(9)
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**(12)**	**(4)**

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Moins d'un an	(3)	3
Plus d'un an	(2)	(12)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	**(5)**	**(9)**
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(3)	17
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**(8)**	**8**

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

G - Plans d'options d'achat d'actions, plans d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires.

La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé qu'une partie de la part variable du Président-Directeur général due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions, dont l'acquisition était soumise à des conditions de performance et de présence, à compter de la part variable de l'année 2013, et est soumise à des conditions de présence uniquement à compter de 2016.

G1 Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions détenus par les membres du personnel

	Options d'achat d'actions			
	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées *(en euros)*	Droits d'attribution d'actions [1]
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1er janvier 2017	**430 049**	**37**	**-**	**4 165 297**
Attribuées	-	-	-	1 450 328
Options levées ou droits définitivement acquis	(130 710) [2]	-	50 [3]	(890 480) [4]
Perdues et autres ajustements	-	-	-	(139 296)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2017	**299 339**	**37**	**-**	**4 585 849**

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.
(2) Les options levées en 2017 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.
(3) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.
(4) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent principalement au plan 21 attribué en 2014.

G2 Plans d'options d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2017, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Options restant à lever au 31 décembre 2017	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	133 018	30 avril 2015-28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	38 800	9 décembre 2015-7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	127 521	13 décembre 2016-12 décembre 2020
TOTAL				**299 339**	

G3 Plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans ramenée à 1 an pour les plans attribués à partir de 2016.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2017	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 21 [1]	Actions de performance	12 février 2014	- 303 590	12 février 2017 [2] 12 février 2018	12 février 2017-12 février 2019 Néant
Plan 22 [1]	Actions de performance	11 février 2015	1 017 730 383 801	11 février 2018 11 février 2019	11 février 2018-11 février 2020 Néant
Plan 23 [1]	Actions de performance	29 avril 2016	983 600 360 800	29 avril 2019 29 avril 2020	29 avril 2019-29 avril 2020 Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	100 000	27 juillet 2020	Néant
Plan 24 [1]	Actions de performance	9 février 2017	1 002 310 434 018	9 février 2020 9 février 2021	9 février 2020-9 février 2021 Néant
TOTAL			**4 585 849**		

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.
(2) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2017.

H - Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel, et des actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.

Ils ont été valorisés selon les méthodes décrites dans les règles et méthodes comptables (note 2-R). Les principales données sont les suivantes :

N° de plan	Valorisation initiale *(en milliers d'euros)*	Juste Valeur unitaire	Charge 2017 *(en milliers d'euros)*	Charge 2016 *(en milliers d'euros)*	Prix de l'action à date d'attribution *(en euros)*	Volatilité	Taux d'intérêt	Prix d'exercice *(en euros)*	Durée	Dividende par action *(en euros)*
Plan 18	3 422	9,31	-	-	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 19	1 608	5,36	-	-	27,50	42,24 %	1,99 %	26,87	4-8 ans	1,19 – 1,72
Plan 20	2 708	6,87	-	(1)	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
Plan 20 bis	21 767	36,38	-	(1)	43,15	N/A	0,87 %	N/A	2-4 ans	1,57 –1,97
	38 702	53,69	(3)	(15)	65,76	N/A	0,20 %	N/A	3-5 ans	1,72 – 1,97
Plan 21*	13 653	54,97	(4)	(4)	65,61	N/A	0,19 %	N/A	4 ans	1,72 – 1,97
	51 509	66,51	(20)	(22)	78,75	N/A	(0,10) %	N/A	3-5 ans	1,90 – 2,22
Plan 22*	19 138	65,19	(5)	(6)	76,58	N/A	(0,03) %	N/A	4 ans	1,90 – 2,22
	53 728	66,38	(18)	(12)	80,25	N/A	(0,48) %	N/A	3-4 ans	2,40 – 2,88
Plan 23*	19 929	65,72	(5)	(3)	76,16	N/A	(0,48) %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
Plan 23 bis	5 348	65,34	(1)	(1)	76,99	N/A	(0,48) %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
	53 646	66,18	(16)	-	82,79	N/A	(0,56) %	N/A	3-4 ans	3,15 – 3,34
Plan 24*	22 167	66,16	(5)	-		N/A	(0,57) %	N/A	4 ans	3,15 – 3,34
TOTAL			**(77)**	**(65)**						

* *Pour ces plans, les droits d'attribution d'actions de performance ont été accordés à différentes dates. Les données présentées incluent également les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.*

I - Part des participations ne donnant pas le contrôle

Nom de la filiale	Pays d'implantation	Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par les participations ne donnant pas le contrôle 31 décembre 2017	31 décembre 2016	Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros) 2017	2016	Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros) 31 décembre 2017	31 décembre 2016 [1]	Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (actionnaires minoritaires) (en millions d'euros) 2017	2016
Automobile hors AVTOVAZ									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	45	49	210	198	(32)	(31)
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	48 %	48 %	51	43	257	243	(38)	(53)
Autres	N/A	N/A	N/A	7	8	29	32	(10)	(9)
TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ				**103**	**100**	**496**	**473**	**(80)**	**(93)**
Financement des ventes									
Banco RCI Brasil [2]	Brésil	40 %	40 %	20	17	-	-	(51)	(6)
Rombo Compania Financiera [2]	Argentine	40 %	40 %	4	5	-	-	-	(6)
RCI Colombia SA Compania de Financiamiento [3]	Colombie	49 %	-	1	-	20	-	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	2	2	14	13	(2)	(3)
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES				**27**	**24**	**34**	**13**	**(53)**	**(15)**
AVTOVAZ									
Alliance Rostec Auto b.v. [4]	Pays-Bas	18 %	27 %	-	-	211	346	-	-
AVTOVAZ [4]	Russie	26 %	35 %	(33)	-	(430)	(603)	-	-
LLC United Automobile Group [4]	Russie	26 %	35 %	1	-	(24)	(35)	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	(2)	-	7	(13)	-	-
TOTAL AVTOVAZ				**(34)**	**-**	**(236)**	**(305)**	**-**	**-**
TOTAL				**96**	**124**	**294**	**181**	**(133)**	**(108)**

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de ces sociétés des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 129 millions d'euros pour la filiale brésilienne et pour 25 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2017 (respectivement 178 millions d'euros et 25 millions d'euros au 31 décembre 2016). 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.

(3) Entité entrée dans le périmètre de consolidation en 2017 (note 3-A).

(4) Les pourcentages des droits de votes des intérêts ne donnant pas le contrôle correspondants à la situation juridique (voir note 3-B) sont de 34 % dans ARA b.v. et de 35 % dans le groupe AVTOVAZ au 31 décembre 2017 (respectivement 43 % et 35 % au 31 décembre 2016).

Le Groupe n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel les filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidités, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à d'autres ratios.

J - Activités conjointes

Nom de l'entité	Pays d'implantation	Principale activité	Pourcentages de capital du Groupe 31 décembre 2017	31 décembre 2016
Automobile hors AVTOVAZ				
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI) *	Inde	Centre de services partagés	67	67

* *Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société indienne RNTBCI.*

NOTE 19

PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

A - Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

- Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de 619 millions d'euros en 2017 (592 millions d'euros en 2016).

- 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...) ;
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail et le capital temps.

Les régimes de complément de retraite à prestations définies sont en général couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de fonds de pension ou de compagnies d'assurance. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante. La différence entre l'engagement et la juste valeur des actifs en couverture peut faire ressortir une insuffisance ou un excédent de financement. En cas d'insuffisance, une provision est enregistrée. En cas d'excédent, un actif est constaté (sous réserve de conditions particulières).

- Principaux régimes à prestations définies du Groupe

En France, les indemnités de fin de carrière du Groupe résultent d'accords conventionnels conclus par chacune des différentes entités françaises et les représentants du personnel. Elles sont déterminées en fonction de la rémunération et de l'ancienneté des salariés ; leur versement est conditionné à la présence dans les effectifs au moment du départ en retraite. Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière français font intégralement l'objet de provisions. Ils représentent l'essentiel des passifs du Groupe en matière d'indemnités de fin carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe deux régimes de retraite à prestations définies gérés dans le cadre d'un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments ; l'un est relatif aux filiales de l'Automobile hors AVTOVAZ, l'autre à RCI Financial Services Ltd. La population des bénéficiaires éligibles est fermée depuis 2004 ; cela concerne environ 1 850 personnes.

Ce fonds de pension *(trust)* a une personnalité juridique propre. Il est administré par des *trustees*, un organe paritaire regroupant des représentants des entreprises participantes, des salariés et d'anciens salariés. Le fonds relève de la réglementation locale, qui définit des exigences de financement minimal pouvant conduire à des contributions additionnelles de la part du Groupe. La politique d'investissement des actifs est définie dans chaque section du fonds par un organe de pilotage, qui réalise un examen trimestriel de la performance des investissements. Les risques associés à ces régimes sont les risques usuels (baisse de la rentabilité future des actifs investis, baisse des marchés des actions, augmentation de l'espérance de vie des bénéficiaires, augmentation de l'inflation, etc.).

Le compartiment dédié à l'Automobile hors AVTOVAZ présente une insuffisance de financement que le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2026 par des versements d'un montant annuel maximum de 5 millions de livres par an. Selon IAS 19, le déficit est évalué à 71 millions de livres au 31 décembre 2017 pour le compartiment dédié à l'Automobile hors AVTOVAZ. Selon IAS 19, le déficit est évalué à 10 millions de livres au 31 décembre 2017 pour le compartiment dédié à RCI Financial Services Ltd.

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 2017		31 décembre 2016	
	Renault s.a.s.	Autres	Renault s.a.s.	Autres
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	60 à 65 ans	60 à 65 ans	60 à 65 ans
Taux d'actualisation*	1,43 %	0,58 % à 2 %	1,44 %	1 % à 2 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5 %	1 % à 2,7 %	2,7 %	1 % à 2,7 %
Duration des régimes	13 ans	7 à 20 ans	13 ans	7 à 20 ans
Engagement brut	1 062 millions d'euros	175 millions d'euros	1 093 millions d'euros	172 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 2017		31 décembre 2016	
	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes
Taux d'actualisation financière*	2,5 %	2,5 %	2,7 %	2,7 %
Taux d'augmentation des salaires	2 %	3,1 %	2 %	3,15 %
Duration des régimes	20 ans	25 ans	21 ans	26 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	7,4 %	8,8 %	13 %	16,3 %
Engagement brut	363 millions d'euros	37 millions d'euros	340 millions d'euros	34 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	284 millions d'euros	27 millions d'euros	271 millions d'euros	25 millions d'euros

* *En 2017, 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). En 2016, la référence retenue pour la détermination du taux d'actualisation est la courbe de taux Mercer (Mercer Yield Curve).*

C - Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2017	2016
Coût des services rendus de la période	94	96
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation*	(92)	(3)
Intérêt net sur le passif (actif) net	25	31
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	(1)
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	**27**	**123**

* *Concerne principalement des droits à congé précédant le départ à la retraite tels que définis dans l'accord de compétitivité de 1991 relatif à la France, dont les modalités ont été modifiées dans le cadre de l'accord CAP 2020 signé en janvier 2017. Les nouveaux droits seront comptabilisés à partir de la date à laquelle les droits sont acquis conformément à IAS 19 et ne sont plus assimilés à des indemnités de départ à la retraite. L'effet positif sur le résultat 2017 a été classé en Autres Produits et Charges d'exploitation (note 6-A) du fait du classement dans cette catégorie de tous les impacts de CAP 2020, dont certains avaient été comptabilisés par anticipation fin 2016.*

D - Analyse de la provision au bilan

D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		
	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	1 237	-	1 237
Europe (hors France)	15	-	15
Amériques	2	-	2
Asie – Pacifique	-	-	-
Afrique – Moyen-Orient – Inde	2	-	2
Eurasie [1]	43	-	43
TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART	**1 299**	**-**	**1 299**
Retraites complémentaires			
France	125	(60)	65
Royaume-Uni	400	(311)	89
Europe (hors France et Royaume-Uni) [2]	255	(166)	89
Amériques	5	-	5
Asie – Pacifique	2	-	2
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	**787**	**(537)**	**250**
Autres avantages à long terme			
France [3]	82	-	82
Europe (hors France)	2	-	2
Amériques	2	-	2
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	**86**	**-**	**86**
TOTAL [4]	**2 172**	**(537)**	**1 635**

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.
(2) Pour l'essentiel Allemagne, Pays-Bas et Suisse.
(3) Capital temps et médailles du travail.
(4) Part à moins d'un an du passif net total 51 millions d'euros et part à plus d'un an 1 584 millions d'euros.

D2 Échéancier du passif net au titre des prestations définies

	31 décembre 2017				
(en millions d'euros)	-1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	+10 ans	Total
Valeur actualisée de l'obligation	61	285	401	1 425	2 172
Juste valeur des actifs du régime	(10)	(45)	(63)	(419)	(537)
Passif (actif) net au titre de prestations définies	**51**	**240**	**338**	**1 006**	**1 635**

La duration moyenne pondérée des régimes s'élève à 15 années au 31 décembre 2017 (comme au 31 décembre 2016).

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 2016	**2 295**	**(524)**	**1 771**
Coût des services rendus de la période	94	-	94
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	(92)	-	(92)
Intérêt net sur le passif (actif) net	36	(11)	25
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	-	-
Charge (produit) de l'exercice 2017 au compte de résultat (note 19-C)	**38**	**(11)**	**27**
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	16	-	16
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	(35)	-	(35)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	8	-	8
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(2)	(2)
Charge (produit) de l'exercice 2017 en autres éléments du résultat global	**(11)**	**(2)**	**(13)**
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(31)	(31)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(6)	(6)
Prestations payées au titre du régime	(129)	24	(105)
Prestations payées au titre de la liquidation d'un régime	-	-	-
Effet des variations de cours de change	(21)	13	(8)
Effet des variations de périmètre et autres	-	-	-
Solde au 31 décembre 2017	**2 172**	**(537)**	**1 635**

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 634 millions d'euros au 31 décembre 2017 (charge de 620 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Une baisse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 286 millions d'euros au 31 décembre 2017 (316 millions d'euros au 31 décembre 2016). De même, une hausse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une diminution des engagements de 230 millions d'euros au 31 décembre 2017 (254 millions d'euros au 31 décembre 2016).

F - Détail de la juste valeur des actifs investis

Les actifs investis via des fonds de pension et des compagnies d'assurance s'analysent comme suit :

	31 décembre 2017		
(en millions d'euros)	Actifs cotés sur des marchés actifs	Actifs non cotés	Total
Fonds de pension			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-
Actions	85	-	85
Obligations	197	-	197
Parts dans des fonds communs de placement et autres	31	4	35
TOTAL FONDS DE PENSION	**313**	**4**	**317**
Compagnies d'assurance			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5	-	5
Actions	5	2	7
Obligations	180	3	183
Biens immobiliers	16	-	16
Parts dans des fonds communs de placement et autres	-	9	9
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCE	**206**	**14**	**220**
TOTAL	**519**	**18**	**537**

Les actifs des fonds de pension se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (57,9 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (4,8 %), la France (11,1 %), les Pays-Bas (19,3 %) et la Suisse (5,7 %). 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 5,17 % en 2017 (8,45 % en 2016).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2017 est de l'ordre de 15 millions d'euros.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'instruments financiers du Groupe Renault. Les investissements immobiliers ne comportent pas de biens immobiliers occupés par le Groupe.

NOTE 20
ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Coûts de restructuration	Garantie	Risques fiscaux et litiges	Activités d'assurance [1]	Autres	Total
Au 31 décembre 2016 [2]	**431**	**965**	**440**	**369**	**361**	**2 566**
Dotations aux provisions	106	557	95	96	105	959
Reprises de provisions pour consommation	(193)	(525)	(153)	(33)	(51)	(955)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(7)	(6)	(39)	-	(25)	(77)
Variations de périmètre	-	-	5	-	-	5
Écarts de conversion et autres mouvements	(18)	(18)	(28)	-	(5)	(69)
Au 31 décembre 2017 [3]	**319**	**973**	**320**	**432**	**385**	**2 429**

(1) Il s'agit principalement des provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité de financement des ventes.

(2) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(3) Part à moins d'un an du total des provisions 915 millions d'euros et part à plus d'un an 1 514 millions d'euros.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés. En 2017, 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 les Régions Amériques, Eurasie et Europe (note 6-A).

Au 31 décembre 2017, les autres provisions comprennent 70 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (61 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage et les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue en Région Europe et de sites industriels en Région Amériques. Elles comprennent également les frais de dépollution des terrains commerciaux de Renault Retail Group à hauteur de 3 millions d'euros (7 millions d'euros au 31 décembre 2016). Elles comprennent enfin, dans les comptes du groupe AVTOVAZ, une provision pour risques pour pollution des eaux d'un montant de 3 millions d'euros (9 millions d'euros au 31 décembre 2016).

NOTE 21

AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
(en millions d'euros)	**Non courant**	**Courant**	**Total**	**Non courant**	**Courant**	**Total**
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	55	1 278	1 333	70	1 323	1 393
Impôts exigibles courants	-	246	246	-	321	321
Dettes sociales	22	1 434	1 456	21	1 405	1 426
Dettes diverses	189	5 918	6 107	247	5 695	5 942
Produits différés	1 313	1 308	2 621	1 192	1 018	2 210
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	2	2	-	10	10
TOTAL	**1 579**	**10 186**	**11 765**	**1 530**	**9 772**	**11 302**

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise (518 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 631 millions au 31 décembre 2016).

L'allocation de quotas sur les émissions de gaz à effet de serre concerne le Groupe sur le périmètre de l'Union européenne et de la Corée. En 2017, les émissions de gaz à effet de serre ont été supérieures aux quotas alloués en Europe et en Corée. Le Groupe a enregistré une charge de moins d'un million d'euros à ce titre en 2017.

4

4.2.6.5 Actifs et passifs financiers, juste valeur et gestion des risques financiers

NOTE 22

ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

A - Ventilation courant/non courant

	31 décembre 2017			31 décembre 2016 *		
(en millions d'euros)	**Non courant**	**Courant**	**Total**	**Non courant**	**Courant**	**Total**
Titres de sociétés non contrôlées	1 306	-	1 306	1 269	-	1 269
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	1 184	1 184	-	952	952
Prêts	27	485	512	28	417	445
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	62	263	325	82	539	621
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**1 395**	**1 932**	**3 327**	**1 379**	**1 908**	**3 287**
dont valeur brute hors AVTOVAZ	*1 396*	*1 933*	*3 329*	*1 380*	*1 910*	*3 290*
dont dépréciation hors AVTOVAZ	*(1)*	*(2)*	*(3)*	*(1)*	*(2)*	*(3)*
dont valeur brute AVTOVAZ	*4*	*3*	*7*	-	-	-
dont dépréciation AVTOVAZ	*(4)*	*(2)*	*(6)*	-	-	-
Équivalents de trésorerie	-	6 640	6 640	-	6 822	6 822
Trésorerie	-	7 417	7 417	-	7 031	7 031
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-	**14 057**	**14 057**	-	**13 853**	**13 853**
dont équivalents de trésorerie hors AVTOVAZ	-	*6 542*	*6 542*	-	*6 575*	*6 575*
dont trésorerie hors AVTOVAZ	-	*7 387*	*7 387*	-	*7 002*	*7 002*
dont équivalents de trésorerie AVTOVAZ	-	*101*	*101*	-	*247*	*247*
dont trésorerie AVTOVAZ	-	*27*	*27*	-	*29*	*29*

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

L'information relative aux risques de contrepartie sur les actifs financiers ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est fournie en note 25-B6 et 25-C2.

B - Titres de sociétés non contrôlées

Au 31 décembre 2017, les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 1 165 millions d'euros (1 163 millions d'euros au 31 décembre 2016) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique. Ces titres sont classés en actifs disponibles à la vente et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2017, le cours du titre en Bourse (70,80 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre). La baisse de la juste valeur au cours de la période, soit 2 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2017 (baisse de la juste valeur de 113 millions d'euros pour l'année 2016).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2017 un montant de 67 millions d'euros (58 millions d'euros au 31 décembre 2016) au titre du Fonds avenir automobile. Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles, Renault s'est engagé à verser à ce fonds d'investissement un total de 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels. Le montant restant à appeler auprès de Renault au 31 décembre 2017 s'élève à 58 millions d'euros.

La juste valeur de ces titres est déterminée par référence à la dernière valeur liquidative communiquée par la société de gestion du fonds, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement.

C - Trésorerie non disponible pour le Groupe

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 506 millions d'euros au 31 décembre 2017 (477 millions d'euros fin 2016).

NOTE 23

PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

A - Ventilation courant/non courant

	31 décembre 2017			31 décembre 2016 [1]		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	554	-	554	434	-	434
Emprunts obligataires	3 233	1 471	4 704	2 572	2 176	4 748
Autres dettes représentées par un titre	-	609	609	-	554	554
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	329	806	1 135	533	1 122	1 655
Autres dettes porteuses d'intérêts [2]	212	181	393	230	146	376
Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ hors dérivés	**4 328**	**3 067**	**7 395**	**3 769**	**3 998**	**7 767**
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	64	234	298	82	544	626
Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ	**4 392**	**3 301**	**7 693**	**3 851**	**4 542**	**8 393**
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	531	490	1 021	585	705	1 290
Autres dettes porteuses d'intérêts	2	1	3	5	1	6
Autres dettes non porteuses d'intérêts	463	-	463	490	-	490
Passifs financiers d'AVTOVAZ hors dérivés [3]	**996**	**491**	**1 487**	**1 080**	**706**	**1 786**
Passifs financiers de l'Automobile y compris AVTOVAZ	**5 388**	**3 792**	**9 180**	**4 931**	**5 248**	**10 179**
Titres participatifs Diac	13	-	13	12	-	12
Emprunts obligataires	-	17 885	17 885	-	14 638	14 638
Autres dettes représentées par un titre	-	3 363	3 363	-	4 771	4 771
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	4 944	4 944	-	3 845	3 845
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	15 085	15 085	-	12 690	12 690
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	**13**	**41 277**	**41 290**	**12**	**35 944**	**35 956**
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	118	118	-	97	97
Dettes et passifs financiers du Financement des ventes	**13**	**41 395**	**41 408**	**12**	**36 041**	**36 053**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	**5 401**	**45 187**	**50 588**	**4 943**	**41 289**	**46 232**

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) La dette de location financière de l'Automobile hors AVTOVAZ s'élève à 79 millions d'euros au 31 décembre 2017 (83 millions d'euros au 31 décembre 2016).

(3) Les données sont présentées hors opérations intra-Groupe. Les opérations intra-Groupe entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A2. La dette de location financière d'AVTOVAZ s'élève à 5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (6 millions d'euros au 31 décembre 2016).

B - Variation des passifs financiers de l'Automobile et des dérivés actifs sur opérations de financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 [1]	Variation des flux de trésorerie	Variation découlant de l'obtention ou de la perte du contrôle de filiales et d'autres unités opérationnelles	Variations de change n'impactant pas les flux de trésorerie	Autres variations n'impactant pas les flux de trésorerie	31 décembre 2017
Titres participatifs Renault SA	434	-	-	-	120	554
Emprunts obligataires	4 748	125	-	(123)	(46)	4 704
Autres dettes représentées par un titre	554	55	-	-	-	609
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 655	(479)	-	(100)	59	1 135
Autres dettes porteuses d'intérêts	376	151	-	(139)	5	393
Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ hors dérivés	**7 767**	**(148)**	**-**	**(362)**	**138**	**7 395**
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	626	(312)	-	(5)	(11)	298
Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ	**8 393**	**(460)**	**-**	**(367)**	**127**	**7 693**
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 290	(196)	-	(161)	88	1 021
Autres dettes porteuses d'intérêts	6	(1)	-	78	(80)	3
Autres dettes non porteuses d'intérêts	490	-	-	(38)	11	463
Passifs financiers d'AVTOVAZ hors dérivés [2]	**1 786**	**(197)**	**-**	**(121)**	**19**	**1 487**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (A)	**10 179**	**(657)**	**-**	**(488)**	**146**	**9 180**
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ (B)	621	(266)	-	(28)	(2)	325
VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS (SECTION 4.2.5) (A) – (B)		**(391)**				

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) Les données sont présentées hors opérations intra-Groupe. Les opérations intra-Groupe entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A2.

C - Passifs financiers et dettes de financement des ventes des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes

Titres participatifs

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. Au 31 décembre 2017, la rémunération de 19 millions d'euros au titre de 2017 (18 millions d'euros en 2016) figure dans les charges d'intérêts. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié du 31 décembre 2016 au 31 décembre 2017 de 543,90 euros à 695 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 120 millions d'euros en 2017 (3 millions d'euros en 2016) constaté en autres charges financières (note 7).

La rémunération des titres participatifs émis en 1985 par Diac comprend une partie fixe égale au TAM (taux annuel monétaire) et une partie variable obtenue en appliquant à 40 % du TAM le taux de progression du résultat net consolidé du sous-groupe Diac de l'exercice par rapport à celui de l'exercice précédent.

Évolution des emprunts obligataires de l'Automobile hors AVTOVAZ

Renault SA a réalisé trois émissions obligataires dans le cadre de son programme EMTN : deux emprunts Eurobond, ayant chacun un nominal de 750 millions d'euros et un coupon de 1 %, le premier ayant été émis sur une maturité de 6 ans le 8 mars 2017, le second ayant été émis sur une maturité de 8 ans le 28 novembre 2017. Renault SA a également émis un placement privé au format EMTN pour 7 milliards de yens avec une maturité de 3 ans.

Par ailleurs, dans le cadre de son programme *Shelf Registration*, Renault SA a réalisé le 6 juillet 2017 une émission obligataire Samouraï sur le marché japonais pour un montant de 90 milliards de yens. Ce nouvel emprunt Samouraï comporte deux tranches, l'une de nominal 63,4 milliards de yens, avec une maturité de 3 ans et un coupon de 0,36 %, l'autre de nominal 26,6 milliards de yens, avec une maturité de 5 ans et un coupon de 0,5 %.

Au 31 décembre 2017, les emprunts obligataires émis par Renault SA s'élèvent à 2 259 millions d'euros et les remboursements obligataires s'établissent à 2 106 millions d'euros.

Renault Do Brasil SA a amorti 28 millions d'euros sur l'emprunt obligataire émis en mars 2016.

Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2017, le groupe RCI Banque a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2018 et 2025 pour un montant de 7 409 millions d'euros et a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 3 811 millions d'euros, dont 14 millions d'euros au secteur Automobile hors AVTOVAZ.

La collecte de dépôts a progressé de 2 359 millions d'euros (dont 2 445 millions d'euros de dépôts à vue et -86 millions d'euros de dépôts à terme) en 2017, pour atteindre 14 934 millions d'euros (dont 11 470 millions d'euros de dépôts à vue et 3 464 millions d'euros de dépôts à terme), classés en autres dettes porteuses d'intérêts. La collecte des dépôts est réalisée en Allemagne, Autriche, France et au Royaume-Uni.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2017, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 405 millions d'euros (3 305 millions d'euros au 31 décembre 2016) auprès de banques. Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2017 (également non utilisées au 31 décembre 2016).

Par ailleurs, au 31 décembre 2017, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 4 934 millions d'euros (4 637 millions d'euros au 31 décembre 2016) en diverses monnaies auprès de banques. Ces lignes de crédit sont utilisées à hauteur de 23 millions d'euros au 31 décembre 2017 (non utilisées au 31 décembre 2016).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Ventilations par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2017.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

Échéancier des passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ

	31 décembre 2017							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)								
2013	900	900	900	-	-	-	-	-
2014	500	500	-	-	-	500	-	-
2015	570	570	518	52	-	-	-	-
2016	444	444	-	444	-	-	-	-
2017	2 219	2 219	-	-	522	-	197	1 500
Emprunts obligataires émis par Renault Do Brasil (par date d'émission)								
2016	57	57	26	25	6	-	-	-
Intérêts courus, frais et primes	14	31	31	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**4 704**	**4 721**	**1 475**	**521**	**528**	**500**	**197**	**1 500**
Autres dettes représentées par un titre	609	609	609	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 135	1 133	797	126	109	81	6	14
Autres dettes porteuses d'intérêts	393	365	185	23	27	20	24	86
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	**2 137**	**2 107**	**1 591**	**149**	**136**	**101**	**30**	**100**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	**-**	**191**	**42**	**40**	**32**	**31**	**16**	**30**
Titres participatifs	**554**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dérivés passifs sur opérations de financement	**298**	**297**	**233**	**39**	**17**	**4**	**4**	**-**
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	**7 693**	**7 316**	**3 341**	**749**	**713**	**636**	**247**	**1 630**

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ se décompose de la manière suivante :

	31 décembre 2017			
(en millions d'euros)	Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires	1 475	2	7	1 466
Autres passifs financiers	1 591	292	377	922
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	42	-	18	24
Dérivés passifs sur opérations de financement	233	45	56	132
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	**3 341**	**339**	**458**	**2 544**

Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

	31 décembre 2017							
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)								
2013	1 468	1 434	1 434	-	-	-	-	-
2014	1 415	1 397	-	884	-	513	-	-
2015	2 793	2 777	985	29	1 005	-	758	-
2016	4 829	4 858	444	2 359	-	733	-	1 322
2017	7 314	7 330	25	550	1 528	765	2 722	1 740
Intérêts courus, frais et primes	66	114	112	2	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**17 885**	**17 910**	**3 000**	**3 824**	**2 533**	**2 011**	**3 480**	**3 062**
Autres dettes représentées par un titre	3 363	3 366	1 936	849	545	36	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit *	4 944	4 944	1 416	583	2 350	514	81	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	15 085	15 086	13 755	912	254	112	53	-
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	**23 392**	**23 396**	**17 107**	**2 344**	**3 149**	**662**	**134**	**-**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	**-**	**897**	**171**	**273**	**192**	**104**	**79**	**78**
Titres participatifs	**13**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Dérivés passifs sur opérations de financement	**118**	**108**	**18**	**31**	**1**	**7**	**22**	**29**
Total dettes et passifs financiers du Financement des ventes	**41 408**	**42 311**	**20 296**	**6 472**	**5 875**	**2 784**	**3 715**	**3 169**

* *Comprend pour 2,5 milliards d'euros les opérations de financement à Long terme (TLTRO) qui ont été introduites fin 2014 par la Banque centrale européenne et progressivement utilisées par RCI Banque.*

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

	31 décembre 2017			
(en millions d'euros)	Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires	3 000	701	106	2 193
Autres passifs financiers	17 107	12 757	965	3 385
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	171	5	18	148
Dérivés passifs sur opérations de financement	18	2	4	12
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	**20 296**	**13 465**	**1 093**	**5 738**

D - Passifs financiers du secteur AVTOVAZ

Les passifs financiers à court terme du secteur AVTOVAZ se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	494	696
Emprunts auprès d'établissements de crédit en monnaies autres que le rouble	1	9
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en roubles	37	41
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À COURT TERME DU GROUPE AVTOVAZ	**532**	**746**
Moins passifs financiers courants consentis par Renault s.a.s.	(41)	(40)
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**491**	**706**

Les passifs financiers à long terme du secteur AVTOVAZ se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 [1]
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles [2]	531	585
Emprunts sans intérêt libellés en roubles [3]	442	477
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles	14	13
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en roubles	-	5
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en monnaies autres que le rouble [4]	51	57
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU GROUPE AVTOVAZ	**1 038**	**1 137**
Passifs financiers à long terme d'Alliance Rostec Auto b.v.	173	178
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU SECTEUR AVTOVAZ	**1 211**	**1 315**
Moins passifs financiers non courants consentis par Renault s.a.s.	(215)	(235)
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**996**	**1 080**

(1) Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.

(2) Ces données tiennent compte d'un ajustement de (38) millions d'euros au 31 décembre 2017 ((45) millions d'euros au 31 décembre 2016) au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (voir note 3-B).

(3) Ces données tiennent compte d'un ajustement de 308 millions d'euros au 31 décembre 2017 (349 millions d'euros au 31 décembre 2016) au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (voir note 3-B).

(4) Ces données tiennent compte d'un ajustement de (48) millions d'euros au 31 décembre 2017 ((42) millions d'euros au 31 décembre 2016) au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (voir note 3-B).

Les emprunts et billets à ordre sans intérêt libellés en rouble sont constitués des passifs suivants :

		31 décembre 2017			
Date d'émission	**Date d'échéance (après prolongation)**	**Valeur nominale**		**Valeur comptable**	
Emprunts sans intérêt libellés en roubles		*(en millions de roubles)*	*(en millions d'euros)*	*(en millions de roubles)*	*(en millions d'euros)*
5 juin 2009	5 juin 2032	25 000	360	25 000	360
29 avril 2010	29 avril 2032	26 282	379	5 700	82
TOTAL		**51 282**	**739**	**30 700**	**442**
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles					
23 avril 2001	7 mars 2020	1 481	21	987	14

En 2017, le groupe AVTOVAZ a procédé au remboursement de passifs financiers pour un montant total de 402 millions d'euros et a contracté de nouveaux passifs financiers pour un montant de 210 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le taux d'intérêt moyen des dettes du groupe AVTOVAZ auprès d'établissements de crédit s'élève à 11,15 % pour les dettes libellées en roubles et à 3,00 % pour les dettes en monnaies autres que le rouble (respectivement 12,25 % et 4,97 % au 31 décembre 2016). Les monnaies autres que le rouble sont l'euro. Au 31 décembre 2017, les dettes à taux variable envers les établissements de crédit s'élèvent à 193 millions d'euros (51 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, le groupe AVTOVAZ dispose de lignes de crédit confirmées ouvertes auprès de banques pour une valeur de 1 304 millions d'euros (1 601 millions d'euros au 31 décembre 2016). Les engagements de financement confirmés non utilisés s'élèvent à 262 millions d'euros au 31 décembre 2017 (312 millions d'euros au 31 décembre 2016), dont 2 millions d'euros utilisables pour des activités opérationnelles et 260 millions d'euros pour des investissements (respectivement 2 millions d'euros et 310 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, le groupe AVTOVAZ ne respecte pas certains des engagements figurant dans ses contrats d'emprunts bancaires, tels que des ratios d'endettement, d'EBITDA, de profitabilité et de liquidité, des clauses de défaut croisé ou un montant maximum de contentieux pouvant aboutir à une condamnation d'AVTOVAZ. Au 31 décembre 2017, les dettes bancaires pour lesquelles le groupe AVTOVAZ est en défaut de respect d'engagements de niveau de ratios *(covenants)* s'élèvent à 405 millions d'euros (601 millions d'euros au 31 décembre 2016). Les établissements de crédit sont en droit de demander le remboursement anticipé de ces dettes, dont 16 millions d'euros de dettes à long terme ne respectant pas les conditions contractuelles (246 millions d'euros au 31 décembre 2016) et 389 millions d'euros de dettes à court terme (355 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, le groupe AVTOVAZ bénéficie de renonciations à demande de remboursement anticipé en raison du non-respect des conditions contractuelles *(covenants)* pour tous les emprunts en défaut pour des périodes de grâce qui excèdent 12 mois après la date de clôture.

Au 31 décembre 2016, le groupe AVTOVAZ bénéficiait de renonciations à demande de remboursement anticipé en raison du non-respect des conditions contractuelles *(covenants)* pour des emprunts d'un montant de 282 millions d'euros, dont 124 millions d'euros de dettes à long terme. Les renonciations reçues n'excédaient pas 12 mois après la date de clôture ; par conséquent l'ensemble des dettes à long terme ne respectant pas les conditions contractuelles (soit 246 millions d'euros) avait été reclassé en dettes à court terme.

Au 31 décembre 2017, les passifs financiers échus dus à Renault s.a.s. s'élèvent à 37 millions d'euros (40 millions d'euros au 31 décembre 2016).

L'échéance des passifs financiers à long terme est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016*
Part à moins d'un an des passifs financiers du groupe AVTOVAZ	403	349
1 à 5 ans	491	711
+5 ans	936	1 048
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU GROUPE AVTOVAZ	**1 830**	**2 108**
Moins part à moins d'un an des passifs financiers	(403)	(349)
Moins passifs financiers pour lesquels les conditions contractuelles *(covenants)* ne sont pas respectées	-	(246)
Moins ajustement au titre de l'actualisation des passifs financiers sans intérêts libellés en roubles	(389)	(376)
Part à long terme des passifs financiers du groupe AVTOVAZ	**1 038**	**1 137**
Passifs financiers de 1 à 5 ans d'Alliance Rostec Auto b.v.	173	178
Passifs financiers à long terme d'Alliance Rostec Auto b.v.	**173**	**178**
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU SECTEUR AVTOVAZ	**1 211**	**1 315**
Moins part à long terme des emprunts consentis par Renault s.a.s.	(215)	(235)
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ	**996**	**1 080**

* *Les données au 31 décembre 2016 tiennent compte des ajustements au titre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe AVTOVAZ (note 3-B) comptabilisés en 2017 et sont donc différentes de celles publiées précédemment.*

Au 31 décembre 2017, des passifs financiers du groupe AVTOVAZ d'un montant de 719 millions d'euros sont garantis par des immobilisations corporelles à hauteur de 164 millions d'euros, par des produits finis pour 19 millions d'euros et par 100 % des actions des sociétés AO Lada-Servis et AO ZAK (au 31 décembre 2016, 952 millions d'euros garantis par 238 millions d'euros d'immobilisations corporelles et 39 millions d'euros des produits finis).

NOTE 24
INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE, JUSTE VALEUR ET EFFETS EN RÉSULTAT

A - Ventilation des instruments financiers par catégorie et justes valeurs par niveau

La norme IAS 39 définit 4 catégories d'instruments financiers :

- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, comprenant les actifs détenus à des fins de transaction et ceux désignés initialement à la juste valeur par le résultat ;
- les placements détenus jusqu'à leur échéance ;
- les prêts et créances évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers disponibles à la vente comprenant tous les instruments financiers non compris dans l'une des catégories précédentes.

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 ;
- 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.

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments.

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.

En règle générale, les méthodes de valorisation retenues par niveau sont les suivantes :

- niveau 1 : la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- niveau 2 : la valeur de marché est généralement déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des données de marché observables ;
- niveau 3 : la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

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 2017.

Actifs financiers et autres actifs *(en millions d'euros)*	Notes	31 décembre 2017								
		Valeur au bilan						Niveau de Juste Valeur des actifs financiers à la Juste Valeur		
		Détenus à des fins de transaction	Désignés initialement à la juste valeur par résultat	Dérivés de couverture	Disponibles à la vente	Prêts et créances	Juste Valeur des actifs financiers au coût amorti	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Prêts	22	-	-	-	-	512	(1)			
Créances de financement des ventes	15	-	-	-	-	39 334	39 194 (2)			
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	1 753	(1)			
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	2 468	(1)			
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	2 824	(1)			
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	-	2 757	(1)			
Trésorerie	22	-	-	-	-	7 417	(1)			
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		-	-	-	-	57 065				
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	1 184	-		1 184	-	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	-	1 306	-		1 165	-	141
Titres de sociétés contrôlées non consolidés	17	-	-	-	100	-		-	-	100
Dérivés actifs s/ opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	1	-	-		1	-	-
Dérivés actifs s/ opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	6	-	-		-	6	-
Dérivés actifs s/ opérations de financement du Financement des ventes	17	-	-	36	-	-		-	36	-
ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		-	-	43	2 590	-		2 350	42	241
Autres créances (3)	17	-	15	-	-	-		-	15	-
Dérivés actifs s/ opérations de financement de l'Automobile	22	321	-	3	-	-		-	324	-
Dérivés actifs s/ opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	4	-	-		-	4	-
Dérivés actifs s/ opérations de financement du Financement des ventes	17	28	-	59	-	-		-	87	-
Équivalents de trésorerie	22	3 686	-	-	197	-		3 883	-	-
ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		4 035	15	66	197	-		3 883	430	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR		4 035	15	109	2 787	57 065		6 233	472	241

(1) 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.

(2) La juste valeur des créances de financement des ventes est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.

(3) Actifs à court terme du fonds de pension d'AVTOVAZ évalués à la juste valeur par résultat.

		31 décembre 2017							
		Valeur au bilan					Niveau de Juste Valeur des passifs financiers à la Juste Valeur		
Passifs financiers et autres passifs *(en millions d'euros)*	**Notes**	**Détenus à des fins de transaction**	**Désignés initialement à la juste valeur par résultat**	**Dérivés de couverture**	**Autres passifs financiers**	**Juste Valeur des passifs financiers au coût amorti**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	-	-	-	1 579	(1)			
Dettes sociales	21	-	-	-	1 456	(1)			
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	8 728	(1)			
Dettes fournisseurs		-	-	-	9 904	(1)			
Emprunts obligataires *	23	-	-	-	22 589	22 782 (2)			
Autres dettes représentées par un titre *	23	-	-	-	3 972	4 026 (2)			
Emprunts auprès des établissements de crédit *	23	-	-	-	7 100	7 100 (2)			
Autres dettes porteuses et non porteuses d'intérêts *	23	-	-	-	15 944	16 010 (2)			
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		-	-	-	**71 272**				
* *Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ*					*6 841*	*6 876*			
Dont dettes et passifs financiers d'AVTOVAZ					*1 487*	*1 516*			
Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes					*41 277*	*41 526*			
Dérivés passifs s/ opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	3	-		-	3	-
Dérivés passifs s/ opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	67	-		-	67	-
Dérivés passifs s/ opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	2	-		-	2	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		-	-	**72**	-		-	**72**	-
Titres participatifs (Renault & Diac)	23	-	567	-	-		567	-	-
Dérivés passifs s/ opérations de financement de l'Automobile	23	295	-	-	-		-	295	-
Dérivés passifs s/ opérations de financement du Financement des ventes	23	23	-	28	-		-	51	-
Dérivés passifs s/ opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	-	-		-	-	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		**318**	**567**	**28**	-		**567**	**346**	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR		**318**	**567**	**100**	-		**567**	**418**	-

(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) Pour les passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2017, pour des emprunts de conditions et échéances similaires. Les taux proposés à Renault sont obtenus par utilisation de données de marché observables, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des obligations émises par le Groupe ; la juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 2. Pour les passifs financiers d'AVTOVAZ évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été estimée par actualisation des cash flows futurs aux taux qui seraient proposés pour des emprunts de conditions, risque de crédit et durées résiduelles similaires. Le taux d'actualisation retenu pour l'estimation de la juste valeur des dettes à long terme d'AVTOVAZ est de 11 % au 31 décembre 2017.

B - Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 241 millions d'euros au 31 décembre 2017 (188 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ils enregistrent une hausse de 53 millions d'euros sur l'année.

C - Effet en résultat des instruments financiers

2017 *(en millions d'euros)*	Instruments financiers actifs hors dérivés			Instruments financiers passifs hors dérivés			
	Instruments détenus à des fins de transaction	Instruments disponibles à la vente	Prêts et créances	Instruments désignés à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués au coût amorti *	Instruments dérivés	Total impact résultat
Marge opérationnelle	8	1	17	-	(162)	6	(130)
Résultat financier	(1)	60	(124)	(140)	(336)	150	(391)
Effet en résultat de l'Automobile hors AVTOVAZ	**7**	**61**	**(107)**	**(140)**	**(498)**	**156**	**(521)**
Marge opérationnelle	-	-	(12)	-	-	-	(12)
Résultat financier	-	-	30	(134)	(2)	-	(106)
Effet en résultat d'AVTOVAZ	**-**	**-**	**18**	**(134)**	**(2)**	**-**	**(118)**
Marge opérationnelle	-	1	1 412	(1)	(673)	(111)	628
Effet en résultat du Financement des ventes	**-**	**1**	**1 412**	**(1)**	**(673)**	**(111)**	**628**
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	**7**	**62**	**1 323**	**(275)**	**(1 173)**	**45**	**(11)**

* *Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.*

Au niveau de l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

D - Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2017	2016
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(113)	(89)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	128	89
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	**15 ***	**-**

* *Dont secteur Financement des ventes 14 millions d'euros en 2017.*

Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-X.

NOTE 25

DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

A - Dérivés et accords de compensation

A1 Juste valeur des dérivés

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Actifs financiers		Autres actifs	Passifs financiers et dettes de financement des ventes		Autres passifs
	Non courant	Courant	Courant	Non courant	Courant	Courant
Couverture de flux de trésorerie	-	1	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	37	-	-	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	44	254	26	39	251	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	**44**	**255**	**63**	**39**	**251**	**-**
Couverture de flux de trésorerie	-	-	36	3	67	-
Couverture de juste valeur	2	1	27	-	28	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	16	7	1	22	6	
TOTAL RISQUE DE TAUX	**18**	**8**	**64**	**25**	**101**	**-**
Couverture de flux de trésorerie	-	-	6	-	-	2
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	**-**	**-**	**6**	**-**	**-**	**2**
TOTAL	**62**	**263**	**133**	**64**	**352**	**2**

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 cadre 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 cadre ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COMPENSATIONS DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	Montants au bilan pouvant faire l'objet d'une compensation	Montants non compensés au bilan			Montants nets
		Instruments financiers actifs/passifs	Garantie au passif	Garantie hors bilan	
Actif					
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	325	(183)	-	-	142
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	123	(41)	-	-	82
Trésorerie et équivalents de trésorerie [1]	250	-	-	(250)	-
Créances de financement des ventes sur le réseau [2]	393	-	(169)	-	224
TOTAL ACTIF	**1 091**	**(224)**	**(169)**	**(250)**	**448**
Passifs					
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	297	(183)	-	-	114
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	118	(41)	-	-	77
TOTAL PASSIF	**415**	**(224)**	**-**	**-**	**191**

(1) Il s'agit d'un prêt garanti par des titres (reverse repo). *Les titres reçus en garantie sont présentés parmi les actifs nantis, gagés ou hypothéqués en engagements reçus (note 28-B).*

(2) Créances de financement des ventes consenties par Banco RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par le nantissement des "letras de cambio" *souscrites par les concessionnaires et présentées parmi les autres dettes représentées par un titre.*

B - Gestion des risques financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes

Les secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes sont exposés aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie.

B1 Risque de liquidité

Le financement des secteurs automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, collecte de dépôts à terme, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme et collecte de dépôts à vue ;
- de titrisations de créances par le Financement des ventes.

L'**Automobile hors AVTOVAZ** doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer la liquidité, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile hors AVTOVAZ par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires et placements privés), par des financements à court terme tels que les billets de trésorerie, ou par des financements auprès du secteur bancaire ou d'organismes publics ou parapublics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile hors AVTOVAZ a été réalisé en 2017 essentiellement par des émissions obligataires. Renault SA a réalisé trois émissions obligataires dans le cadre de son programme EMTN : deux emprunts Eurobonds, ayant chacun un nominal de 750 millions d'euros et un coupon de 1 %, le premier ayant été émis sur une maturité de 6 ans le 8 mars 2017, le second ayant été émis sur une maturité de 8 ans le 28 novembre 2017. Renault SA a également procédé à l'émission d'un placement privé le 11 avril 2017 au format EMTN pour 7 milliards de yens avec une maturité de 3 ans.

Par ailleurs, dans le cadre de son programme *Shelf Registration*, Renault SA a réalisé le 6 juillet 2017 une émission obligataire Samouraï sur le marché japonais pour un montant de 90 milliards de yens. Ce nouvel emprunt Samouraï comporte deux tranches, l'une de nominal 63,4 milliards de yens, avec une maturité de 3 ans et un coupon de 0,36 %, l'autre de nominal 26,6 milliards de yens, avec une maturité de 5 ans et un coupon de 0,5 %.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Toutefois, certains financements notamment de marchés contiennent des clauses standard de marché (*pari passu, negative pledge* et *cross default*).

Par ailleurs, le secteur Automobile hors AVTOVAZ dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 405 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2022. Aucune ligne de crédit n'a été tirée au 31 décembre 2017. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la

mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (11,7 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,4 milliards d'euros), l'Automobile hors AVTOVAZ dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

Le **Financement des ventes** porte une grande attention à la diversification de ses sources d'accès à la liquidité. Une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés.

Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque prend en compte les recommandations de l'*European Banking Authority* relatives à l'*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* (ILAAP). Il repose sur plusieurs indicateurs ou analyses (liquidité statique, réserve de liquidité et divers scénarios de stress), réactualisés et soumis au Comité financier de RCI Banque mensuellement. Les scénarios de stress comprennent des hypothèses de fuite des dépôts, de perte d'accès à de nouveaux financements, d'indisponibilité partielle de certains éléments de la réserve de liquidité ainsi que des prévisions de production de nouveaux crédits. Les hypothèses de fuite des dépôts stressées sont très conservatrices et font l'objet de *backtestings* réguliers.

En 2017, le Financement des ventes a émis l'équivalent de 6 milliards d'euros sous format obligataire public et allongé la maturité de sa dette en émettant pour la première fois à 8 ans. Six émissions en euro, alternant coupons fixes et variables, ont été complétées par une émission en franc suisse et une transaction en livre sterling. L'entreprise a inauguré et utilisé à deux reprises un format double tranche, combinant émission à taux fixe et émission à taux variable, et a étendu sa courbe de crédit à taux variable en lançant sa première émission à 7 ans sous ce format. En parallèle, quelques émissions sous format privé ont également été réalisées pour un montant de 0,4 milliard d'euros.

Par ailleurs, la titrisation privée de prêts automobiles au Royaume-Uni a vu sa période revolving étendue pour une année supplémentaire et son montant porté à 1,1 milliard de livres, en hausse de 0,200 milliard de livres.

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

En complément, les entités du Financement des ventes au Brésil, en Corée du Sud, au Maroc, en Argentine et pour la première fois en Pologne ont également réalisé des emprunts obligataires sur leurs marchés domestiques.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 2,4 milliards d'euros depuis décembre 2016 et atteignent 15,0 milliards d'euros au 31 décembre 2017, représentant 34 % des actifs, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant environ un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,4 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 3,6 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 1,8 milliard d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi qu'un montant d'actifs financiers de 0,4 milliard d'euros permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

B2 Risque de change

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'**Automobile hors AVTOVAZ** est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction du financement et de la Trésorerie de Renault.

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. De même, le besoin en fonds de roulement est lui aussi sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ces risques de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

En revanche, le principe général de gestion de l'Automobile hors AVTOVAZ est de minimiser le risque de change impactant les flux de financement et de placement en devises étrangères, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change. Toutes les expositions de l'Automobile hors AVTOVAZ au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par Renault font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire dans une filiale, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture. Toutefois, compte tenu de son importance, l'investissement dans Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change pour un montant de 181 milliards de yens au 31 décembre 2017 (note 12-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépasse pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le **Financement des ventes** présente une faible exposition au risque de change en raison des principes de gestion retenus. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion centrale du refinancement ; la salle des marchés assure à cet égard, la couverture systématique de la totalité des flux concernés. Des positions résiduelles et temporelles en devises liées aux décalages de flux inhérents à la gestion d'une trésorerie 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 où les activités de financement des ventes ou le refinancement sont multidevises, ainsi qu'à celles autorisées à placer une partie de leurs excédents de trésorerie dans une devise autre que leur devise patrimoniale.

Au 31 décembre 2017, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 8 millions d'euros.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de change en 2017.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE CHANGE POUR L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes intra-Groupes) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois elle ne prend pas en compte les éléments (actif ou passif couvert et dérivés) concernés par la couverture de juste valeur (la variation de juste valeur de l'élément couvert et celle de l'instrument de couverture se compensant presque parfaitement en résultat).

L'impact sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises s'apprécie par la conversion des actifs financiers disponibles à la vente, des couvertures de flux de trésorerie et de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, cet impact serait favorable de 13 millions d'euros au 31 décembre 2017. Il s'explique principalement par les emprunts obligataires en yens qui composent la couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G).

Par ailleurs, l'incidence sur le résultat d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises serait défavorable de 3 millions d'euros au 31 décembre 2017. Elle résulte principalement des actifs et passifs d'exploitation non couverts et libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle.

DÉRIVÉS DE CHANGE

	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
(en millions d'euros)	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap devises – achats	3 852	1 207	2 645	-	3 758	2 555	1 203	-
Swap devises – ventes	3 914	1 234	2 680	-	3 903	2 593	1 310	-
Achats à terme	19 088	18 293	795	-	28 296	27 204	1 092	-
Ventes à terme	19 086	18 291	795	-	28 292	27 200	1 092	-

B3 Risque de taux

GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du Groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de **Financement des ventes** exercée par RCI Banque et ses filiales. Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. L'objectif du Financement des ventes est de limiter au maximum ce risque afin de protéger sa marge commerciale. Pour tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts, une souplesse limitée est admise dans la couverture du risque de taux par chaque filiale. Cette souplesse se traduit par l'attribution d'une limite en sensibilité pour chaque filiale validée par le Comité financier, déclinaison individuelle d'une partie de la limite accordée par Renault au Financement des ventes.

Le calcul de sensibilité est effectué quotidiennement par devise et par entité de gestion (centrale de refinancement, filiales de financement des ventes françaises et étrangères) et permet une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé du Financement des ventes.

La situation de chaque entité au regard de sa limite est vérifiée chaque jour, et des directives de couverture immédiate sont données aux filiales si la situation l'impose. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel au Comité financier du Financement des ventes, qui vérifie la conformité des positions avec la stratégie financière du Groupe ainsi qu'avec les notes de procédure en vigueur.

L'analyse du risque structurel de taux du Financement des ventes fait ressortir les points suivants :

- La quasi-totalité des prêts accordés à la clientèle par les filiales de financement des ventes est effectuée à taux fixe pour des durées comprises entre un et 72 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 du Financement des ventes. Les encours des filiales de Financement des ventes sont adossés à des ressources à taux fixe, pour certaines micro-couvertes par des *swaps* de taux d'intérêt, et a des ressources à taux variables. Des opérations de macro-couverture, réalisées sous la forme de *swaps* de taux d'intérêt, permettent de maintenir la sensibilité du holding de refinancement sous la limite définie.

La politique de gestion du risque de taux pour l'**Automobile hors AVTOVAZ** s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe et la gestion des réserves de liquidité généralement à taux variable. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro et que le ratio de couverture des actifs à taux variable par les passifs à taux variable reste stable.

Les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

La trésorerie disponible de l'Automobile hors AVTOVAZ est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA. Elle est alors placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêts, dans le cadre de limites de risques strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés du Groupe.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de taux en 2017.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes sont exposés à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti (y compris les instruments à taux fixe swapés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente à taux fixe et des couvertures de flux de trésorerie avant recyclage en résultat (section 4.2.2) suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque secteur est calculée aux bornes de chacun des secteurs, avant élimination des prêts et emprunts intersecteurs.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable respectivement de 102 millions d'euros et 2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Sur l'année 2017, la sensibilité globale au risque de taux du Financement des ventes s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le groupe RCI Banque (50 millions au 31 décembre).

Au 31 décembre 2017, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) de :

- +4,7 millions d'euros pour les éléments libellés en euros ;
- -0,4 million d'euros pour les éléments libellés en reals brésiliens ;
- -0,7 million d'euros pour les éléments libellés en francs suisses ;
- -2,9 millions d'euros pour les éléments libellés en livres sterling ;
- +0,4 million d'euros pour les éléments libellés en wons coréens ;
- +0,2 million d'euros pour les éléments libellés en dirhams marocains ;
- -0,2 million d'euros pour les éléments libellés en zlotys polonais.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 10,1 millions d'euros.

VENTILATION TAUX FIXE / TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS DU GROUPE HORS AVTOVAZ ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	25 887	23 850
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	22 231	19 427
Passifs financiers avant couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ	**48 118**	**43 277**
Couvertures taux variable/fixe (b)	8 743	7 525
Couvertures taux fixe/variable (b')	7 987	7 340
Couvertures	**16 730**	**14 865**
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	26 643	24 035
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	21 475	19 242
Passifs financiers après couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ	**48 118**	**43 277**

DÉRIVÉS DE TAUX

	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
(en millions d'euros)	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap de taux	22 838	7 583	12 905	2 350	18 293	5 975	10 668	1 650
Autres instruments de gestion du risque de taux	1	1	-	-	-	-	-	-

B4 Risque actions

GESTION DU RISQUE ACTIONS

L'exposition au risque actions de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Ces deux secteurs n'ont pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque actions en 2017.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE ACTIONS

La sensibilité au risque 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 132 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2017.

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 2017, Renault a réalisé des opérations de couverture couvrant un maximum de 27 % des quantités mensuelles sur l'aluminium, le plomb, le cuivre, le palladium, le platine, le nickel et le brent et ce dès que les cours sur les marchés financiers sont passés en dessous des seuils validés par le Président-Directeur général.

Les opérations en cours au 31 décembre 2017 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 12 millions d'euros au 31 décembre 2017.

DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
(en millions d'euros)	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swaps	94	94	-	-	142	142	-	-
Tunnels à prime nulle (option)	65	65	-	-	-	-	-	-

B6 Risque de contrepartie

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe hors AVTOVAZ dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique.

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe hors AVTOVAZ n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire en 2017.

C - Gestion des risques financiers du groupe AVTOVAZ

Les principaux passifs financiers du groupe AVTOVAZ se composent d'emprunts bancaires et autres emprunts, de locations financières et de dettes fournisseurs. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les opérations du groupe AVTOVAZ. Les actifs financiers tels que les créances clients, la trésorerie et les prêts et dépôts à court terme découlent directement de l'activité opérationnelle du groupe.

En 2017, le groupe AVTOVAZ n'a pas eu recours aux dérivés. Ainsi, les principaux risques financiers auxquels le groupe AVTOVAZ est confronté sont des risques de liquidité, de change et de contrepartie.

C1 Risque de change

Le groupe AVTOVAZ réalise des ventes en Fédération de Russie mais également en dehors du pays. Une partie des ventes n'est pas réalisée dans la devise fonctionnelle d'AVTOVAZ, le rouble russe, ce qui l'expose au risque de change. Près de 98 % des ventes sont libellées en rouble, tandis qu'environ 6 % des coûts sont libellés dans d'autres devises.

Au 31 décembre 2017, le groupe AVTOVAZ présente 3 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, 7 millions d'euros de créances clients et autres créances, 100 millions d'euros de prêts et emprunts et 89 millions d'euros de dettes fournisseurs et autres dettes libellées en devises autres que la monnaie fonctionnelle d'AVTOVAZ. Le département financier de PAO AVTOVAZ est responsable du management des risques. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. Le groupe AVTOVAZ n'est pas exposé au risque de variation du prix des actions. Aucune opération de couverture n'a été réalisée afin de couvrir l'exposition au risque de change.

Le tableau suivant présente la sensibilité du résultat avant impôt du groupe AVTOVAZ aux variations de la parité du dollar américain, de l'euro, et du yen japonais.

(en millions d'euros)	Hausse/(baisse) du taux de change en %	Impact sur le résultat avant impôt
2017		
Euro/rouble russe	12,8	(22)
Yen japonais/rouble russe	13,5	(3)
Dollar américain/rouble russe	10,0	(1)
Euro/rouble russe	(12,8)	22
Yen japonais/rouble russe	(13,5)	3
Dollar américain/rouble russe	(10,0)	1

C2 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2017, le groupe AVTOVAZ présente 128 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 352 millions d'euros de créances clients et d'autres actifs courants exposés à un risque potentiel de contrepartie. L'exposition maximale au risque de défaut de la contrepartie est égale à la valeur comptable de ces actifs.

Le groupe AVTOVAZ traite exclusivement avec des tiers agréés et solvables. Tous les futurs clients désireux de payer à crédit sont soumis à des procédures de vérification de leur solvabilité. De plus, les soldes des comptes clients sont suivis de manière continue. Par conséquent, l'exposition du groupe aux créances douteuses n'est pas significative. L'exposition maximale correspond à la valeur comptable de ces créances.

Il n'existe pas de concentration de risque de crédit significative au sein du groupe AVTOVAZ.

C3 Risque de liquidité

Le groupe AVTOVAZ pilote son risque de liquidité grâce à un outil de prévision de trésorerie. Cet outil tient compte à la fois de la maturité des investissements financiers et des actifs financiers, tels que les créances clients et les autres actifs financiers, et des flux de trésorerie d'exploitation prévisionnels.

L'objectif du groupe AVTOVAZ est de maintenir un équilibre entre la continuité du financement et la flexibilité via un recours aux prêts bancaires.

Le tableau ci-dessous résume la maturité des passifs financiers du groupe AVTOVAZ au 31 décembre 2017 sur la base des paiements contractuels non actualisés.

(en millions d'euros)	Moins de 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
31 décembre 2017					
Emprunts	137	489	626	974	2 226
Dont Groupe Renault	*38*			*129*	*167*
Créances clients et autres créances	977	1	2	-	980
Dont Groupe Renault	*386*	-	-	-	*386*
Passifs financiers pour lesquels les conditions contractuelles *(covenants)* ne sont pas respectées	-	-	-	-	-

C4 Flux de trésorerie et risque de taux

Le risque de taux du groupe AVTOVAZ résulte des emprunts. La majorité des taux d'intérêts des emprunts sont fixes. Les taux d'intérêts existants peuvent être changés sous condition d'accord des tiers. Les actifs financiers sont soit à taux fixe, soit ne portent pas d'intérêts. Le résultat et les flux de trésorerie d'exploitation du groupe AVTOVAZ sont en grande partie indépendants des changements des taux d'intérêt du marché. Le groupe AVTOVAZ n'a réalisé aucune couverture relative à son exposition aux taux d'intérêts.

Au 31 décembre 2017, les dettes du groupe AVTOVAZ à taux variable envers les établissements de crédit s'élèvent à 193 millions d'euros (note 23-D).

4.2.6.6 Flux de trésorerie et autres informations

NOTE 26

FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux de trésorerie de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du groupe AVTOVAZ, qui forment le secteur AVTOVAZ, sont consolidés par intégration globale à compter du 1er janvier 2017. Ils sont présentés au paragraphe 4.2.6.1.A3 relatif à l'information sectorielle.

A - Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts

(en millions d'euros)	2017	2016
Dotations nettes relatives aux provisions	(201)	605
Effets nets du non recouvrement des créances de financement des ventes	(29)	(8)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	(93)	(655)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	120	3
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(5)	3
Coût de l'endettement financier net	369	284
Impôts différés	257	327
Impôts courants	634	728
Autres	78	118
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	**1 130**	**1 405**

B - Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts

(en millions d'euros)	2017	2016
Diminution (augmentation) des stocks nets	(691)	(1 233)
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	78	(513)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(795)	(696)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	591	894
Augmentation (diminution) des autres passifs	705	1 309
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT AVANT IMPÔTS	**(112)**	**(239)**

C - Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2017	2016
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 310)	(1 058)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(2 420)	(2 216)
TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE	**(3 730)**	**(3 274)**
Décalage de décaissement	129	177
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	**(3 601)**	**(3 097)**

4

NOTE 27
PARTIES LIÉES

A - Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

Le tableau ci-dessous fait état de la rémunération du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif. Les sommes sont allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions et comptabilisées en charges de l'exercice.

(en millions d'euros)	2017	2016
Salaire – part fixe	6,1	5,9
Indemnités de fin de carrière	-	-
Salaire – part variable	7,8	7,5
Charges sociales patronales *	9,0	7,5
Retraites complémentaires	8,0	5,2
Autres éléments de rémunération	2,7	1,5
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS D'OPTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE	**33,6**	**27,6**
Plans d'options et plans d'actions de performance	15,3	12,0
TOTAL DES PLANS D'OPTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE	**15,3**	**12,0**
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF	**48,9**	**39,6**

* *La rémunération allouée comprend la part en numéraire et la valorisation comptable de la partie différée à payer en actions.*

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1,2 million d'euros en 2017 (1,1 million d'euros en 2016), y compris la rémunération pour les fonctions de Président.

La rémunération du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif est explicitée en sections 3.1.2 *Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations du dirigeant mandataire social* et 3.3 *Rémunération des dirigeants* du Document de référence de l'exercice 2017.

B - Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan sont en note 12.

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 192 millions d'euros en 2017, une créance clients de l'Automobile de 107 millions d'euros, une créance de financement des ventes de 406 millions d'euros et un engagement de financement de 21 millions d'euros au 31 décembre 2017.

NOTE 28

ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de ses activités, le Groupe prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile. Lorsqu'il en résulte des passifs, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.).

Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 28-A).

Par ailleurs, le Groupe est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques, etc.) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 28-B).

A - Hors bilan – Engagements donnés et passifs éventuels

A1 Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Engagements de financement en faveur de la clientèle [1]	2 315	2 082
Commandes fermes d'investissements [2]	952	655
Engagements de location [3]	546	434
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués [4]	187	277
Avals, cautions, garanties et autres engagements	187	154

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les 3 mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 2 250 millions d'euros au 31 décembre 2017 (1 998 millions d'euros au 31 décembre 2016).

(2) Les commandes fermes d'immobilisations d'AVTOVAZ s'élèvent à 68 millions d'euros au 31 décembre 2017 (63 millions d'euros au 31 décembre 2016).

(3) Du fait notamment des spécificités des contrats de baux en France permettant de sortir sans pénalité avant l'échéance, les engagements irrévocables de locations indiqués ici ne sont pas entièrement représentatifs de la dette financière qui sera à comptabiliser dans le cadre de l'application d'IFRS 16. L'impact négatif que l'application de cette norme aura sur la dette financière est en cours d'analyse (note 2-A). Les engagements de location pris par AVTOVAZ s'élèvent à 56 millions d'euros au 31 décembre 2017 (43 millions d'euros au 31 décembre 2016).

(4) Au 31 décembre 2017, les actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements comprennent des engagements donnés par AVTOVAZ pour 183 millions d'euros (277 millions d'euros au 31 décembre 2016) correspondant à des actifs immobilisés, des stocks de produits finis et des titres donnés en garantie de passifs financiers (voir note 23-D).

Les actifs donnés en garantie par le Financement des ventes dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité sont présentés en note 15-B.

Les engagements de location opérationnelle donnés sont constitués des loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Moins de 1 an	101	85
Entre 1 et 5 ans	296	212
Plus de 5 ans	149	137
TOTAL *	**546**	**434**

* *Les engagements de location pris par AVTOVAZ s'élèvent à 56 millions d'euros au 31 décembre 2017 (43 millions d'euros au 31 décembre 2016). Ils sont essentiellement à plus de 5 ans (49 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 37 millions d'euros au 31 décembre 2016).*

A2 Passifs éventuels

Un accord douanier relatif à l'industrie automobile entre le Brésil et l'Argentine, mis en place en 2008 et amendé en juin 2016, prévoit une exonération de droits de douane à l'importation pour les véhicules et pièces pour le secteur Automobile argentin tant que le ratio moyen des importations sur exportations avec le Brésil est inférieur à 1,5 sur une période de référence de juillet 2015 à juin 2020 avec possibilité de passer le ratio à 1,7 à partir du 30 juin 2019. Le montant des droits de douane qui seraient à acquitter rétroactivement peut atteindre 75 % des droits de douanes applicables aux voitures et 70 % aux pièces détachées au-delà du ratio, le calcul affectant l'ensemble du secteur Automobile.

Le ratio sectoriel était supérieur à 1,5 sur la période allant du 1er juillet 2015 au 30 juin 2017, Renault contribuant à cette situation. Seuls les constructeurs ne respectant pas leur ratio individuel moyen sur la période de référence sont redevables de ces pénalités. La réglementation applicable, qui a partiellement évolué suite à la publication de deux nouveaux règlements en janvier 2018, prévoit explicitement la possibilité de tenir compte des crédits auprès des autres constructeurs concernés pour éviter le paiement des pénalités dues. Cet accord crée pour Renault une obligation potentielle dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui sont pour partie sous son contrôle (respect du ratio individuel) et pour partie pas totalement sous son contrôle, s'agissant notamment d'un ratio à respecter pour l'ensemble du secteur Automobile. Il est également difficile d'évaluer de façon fiable le risque potentiel à la date de clôture du fait notamment des incertitudes sur l'évolution du marché automobile en Argentine et au Brésil d'ici 2020. Par conséquent, aucune provision n'a été constituée.

Suite au règlement 21-E du 23 janvier 2018, une garantie d'un montant de 86 millions de dollars serait mise en place au titre des pénalités provisoires calculées au titre des 24 premiers mois d'application de l'accord douanier amendé en juin 2016. Ce montant ne préjuge pas du montant qui pourrait être dû le cas échéant au terme de la période de référence qui se termine le 30 juin 2020.

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 2017, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

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 2017 portent sur les niveaux d'émission des véhicules en Europe.

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris note de l'ouverture d'une information judiciaire. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du Parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2017 (comme au 31 décembre 2016).

En mars 2016, Renault a par ailleurs décidé le déploiement d'un plan d'amélioration des émissions d'oxydes d'azote (NO_x) des véhicules diesel Euro 6b via l'application de nouvelles calibrations en usine lors de leur production et une provision d'un montant de 20 millions d'euros a été comptabilisée à ce titre pour les véhicules produits antérieurement à cette décision. Un renforcement de ce plan d'amélioration a été décidé en octobre 2017 conduisant à la comptabilisation d'une provision complémentaire de 24 millions d'euros. Le solde de la provision au 31 décembre 2017 est de 44 millions d'euros (20 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Les sociétés du Groupe sont soumises aux réglementations applicables en termes de pollution notamment des sols et des nappes phréatiques qui varient selon les pays dans lesquels elles sont situées. Certains de ces passifs environnementaux sont potentiels et n'auront à être comptabilisés qu'en cas d'arrêt d'activité ou de fermeture de site. Il est par ailleurs parfois difficile de déterminer le montant de l'obligation avec une fiabilité suffisante. Seuls les passifs correspondant à une obligation juridique ou implicite existante à la clôture et dont l'estimation du montant est raisonnablement fiable font l'objet d'une provision à la clôture. Les provisions significatives sont détaillées en note 20 – Évolution des provisions pour risques et charges.

B - Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avals, cautions et garanties	2 929	2 295
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués [1]	3 162	3 138
Engagements de reprise [2]	3 231	2 274
Autres engagements	29	33

(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 2 796 millions d'euros au 31 décembre 2017 (2 757 millions d'euros à fin décembre 2016). En outre, AVTOVAZ a reçu 12 millions d'euros de droits sur des biens immobiliers et de droits de propriété pour garantir des prêts et 79 millions d'euros de droits sur des véhicules pour garantir des créances clients (respectivement 13 millions d'euros et 93 millions d'euros au 31 décembre 2016).

(2) Il s'agit des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules donnés en location.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 23.

NOTE 29
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont indiqués dans la section 6.3.3 du Document de référence relatif à 2017.

NOTE 30
ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est survenu depuis le 31 décembre 2017.

NOTE 31
SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A - Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
France			
Renault s.a.s.	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Fonderie de Bretagne	France	100	100
IDVU	France	100	100
IDVE	France	100	100
Maubeuge construction automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Retail Group et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
Renault Sport Racing s.a.s.	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Caterham	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Société de transmissions automatiques	France	100	100
Société de véhicules automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100
Société immobilière de construction française pour l'automobile et la mécanique (SICOFRAM)	France	100	100
Société immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Société Immobilière d'Épône	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SCIA)	France	100	100
SODICAM 2	France	100	100
Technologie et exploitation informatique (TEI)	France	100	100
Europe			
Renault Deutschland AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich	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 España Comercial 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 Italie et sa filiale	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Cacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et sa filiale	Portugal	100	100
Renault Ceska Republika	République tchèque	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Sport Racing Limited	Royaume-Uni	100	100
Renault UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenija d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100
Renault développement industriel et commercial (RDIC)	Suisse	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA	Suisse	100	100
Amériques			
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa) et sa filiale	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
Asie-Pacifique			
Vehicule Distributors Australia	Australie	100	100
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
Renault Treasury Services PTE Ltd.	Singapour	100	-
Afrique-Moyen-Orient-Inde			
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault India Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Services	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (SOMACA)	Maroc	77	77
Eurasie			
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Dacia	Roumanie	99	99
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Commercial Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
CJSC Renault Russia	Russie	100	100
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
Europe			
RCI Versicherungs Services GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services SA	Belgique	100	100
Renault AutoFin SA	Belgique	100	100
Overlease	Espagne	100	100
RCI zrt Hongrie	Hongrie	100	100
ES Mobility SRL	Italie	100	100
RCI Insurance Ltd.	Malte	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2017	31 décembre 2016
RCI Life Ltd.	Malte	100	100
RCI Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Financial Services b.v.	Pays-Bas	100	100
Renault Leasing Polska Sp. z.o.o.	Pologne	100	100
RCICOM, SA	Portugal	100	100
RCI Gest Seguros – Mediadores de Seguros	Portugal	100	100
RCI Finance CZ s.r.o.	République tchèque	100	100
RCI Financial Services s.r.o.	République tchèque	50	50
RCI Financial Services Ltd.	Royaume-Uni	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100
Amériques			
Courtage SA	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera	Argentine	60	60
RCI Brasil SA (ex-Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil)	Brésil	60	60
Administradora de Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
RCI Colombia SA Compania de Financiamiento [1]	Colombie	51	-
Asie-Pacifique			
RCI Financial Services Korea	Corée du Sud	100	100
Afrique-Moyen-Orient-Inde			
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RDFM	Maroc	100	100
Eurasie			
RCI Broker De Asigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania IFN	Roumanie	100	100
OOO RN FINANCE RUS	Russie	100	100
AVTOVAZ [2]			
Europe			
Lada International Ltd.	Chypre	74	65
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	82	73[2]
Eurasie			
SOAO Minsk-Lada	Biélorussie	41	37
PAO AVTOVAZ	Russie	74	65[2]
AO Avtosentr-Togliatti-VAZ	Russie	38	33
AO Bryansk Lada	Russie	56	50
AO Cheboksary-Lada	Russie	69	60
AO ChitaServisLada	Russie	57	50
OAO Izh-Lada	Russie	37	33
AO JarLadaservis	Russie	70	61
AO Kostroma-Lada-Servis	Russie	47	41
AO Kursk-Lada	Russie	54	47
AO Lada-Servis	Russie	74	65
AO Lipetsk-Lada	Russie	49	43
AO Oka-Lada	Russie	64	57
AO Piter-Lada	Russie	66	59
AO Samara-Lada	Russie	52	46
AO Saransk-Lada	Russie	67	59
AO Saratov-Lada	Russie	63	55
AO Smolensk-Lada	Russie	45	39
AO Tyumen-Lada	Russie	74	64
AO Yakhroma-Lada	Russie	64	57
AO ZAK	Russie	74	65

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2017	31 décembre 2016
OOO Lada Sport	Russie	74	65
OOO LIN	Russie	74	65
OOO PPPO	Russie	74	65
AO PSA VIS-AVTO	Russie	74	65
OOO Sockultbit-AVTOVAZ	Russie	74	65
OOO VMZ (3)	Russie	-	65
LLC Lada IZHEVSK	Russie	73	65
AO Lada-Imidzh	Russie	74	65
AO STO Komsomolskaya	Russie	58	51
AO Tsentralnaya STO	Russie	74	65
Autres filiales d'AVTOVAZ	Russie	74	65

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 2017	31 décembre 2016
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67

C - Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2017	31 décembre 2016
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
Boone Comenor	France	33	33
Indra Investissements	France	50	50
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	49
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	50	50
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	44	44
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S	Turquie	49	49
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	30	30
RN SF b.v.	Pays-Bas	50	50
BARN b.v.	Pays-Bas	30	30
RN Bank	Russie	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50
AVTOVAZ (2)			
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	37	33
ZAO GM-AVTOVAZ	Russie	37	33
CSC ARMENIA-Lada	Arménie	37	33

(1) RCI Colombia SA Compania de Financiamento, créée par le Groupe en partenariat avec BBVA, est consolidée par intégration globale à compter de 2017.

(2) Alliance Rostec Auto b.v. et le groupe AVTOVAZ sont consolidées par intégration globlale à compter du 31 décembre 2016 à la suite de la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 intervenue en fin d'année. Elles étaient consolidées par mise en équivalence en 2016 avant qu'intervienne la prise de contrôle (note 3-B).

(3) Filiales absorbées en 2017 par des sociétés consolidées par intégration globale.

En application du règlement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables françaises, le Groupe doit mettre à disposition des tiers :

- la liste exhaustive des entreprises consolidées ;
- la liste des entreprises répondant à la définition des « titres de participations non consolidés », à savoir :
  - les titres de sociétés non contrôlées exclusivement qui figurent dans les actifs financiers non courants (note 22),
  - les titres de sociétés contrôlées exclusivement et non consolidées qui sont classés en autres actifs courants (note 17).

Cette information est accessible sur le site Internet du Groupe parmi les « Documents et présentations » des pages « Finance » [1].

(1) À compter de la mise à disposition du Document de référence 2017.

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.3.1 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

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 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1 et 3.2 de l'annexe aux comptes annuels qui exposent le changement de méthode comptable suite à l'application du nouveau règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture par votre Société au 1er janvier 2017.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clé 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 2017 pour un montant net de 18 549 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.

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 filiales aux capitaux propres consolidés, et la variation annuelle de la quote-part de capitaux propres représentative de ces titres est inscrite en capitaux propres au poste « écart d'équivalence ».

Les autres titres de participation concernent essentiellement la participation de Renault dans Nissan. Celle-ci est évaluée à la plus faible de la valeur d'acquisition ou de la valeur d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. La détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan, basée sur des perspectives de rentabilité et le cours de Bourse, requiert l'exercice du jugement de la direction.

Dans ce contexte, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, nous nous sommes principalement appuyés sur les travaux conduits dans le cadre de l'audit des comptes consolidés de Renault. Nos travaux ont notamment consisté à :

Pour les sociétés contrôlées de manière exclusive :

- vérifier que la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres concorde avec les capitaux propres de ces sociétés retenus pour la consolidation ;
- vérifier que la Société a opéré les ajustements nécessaires, le cas échéant, pour tenir compte des pertes de valeurs éventuellement constatées dans les comptes consolidés à l'issue des tests de dépréciation réalisés par la Société pour les besoins de ses comptes consolidés.

Pour la participation de Renault dans Nissan :

- apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de dépréciation réalisé pour confirmer la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au cours de Bourse, au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées de cette société et aux perspectives du secteur.

Vérification du Rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Renault par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG SA était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la trente-neuvième année, dont vingt-quatre années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le Gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

Nous remettons un rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 21 février 2018

KPMG Audit Département de KPMG SA		ERNST & YOUNG Audit	
Jean-Paul Vellutini	Laurent des Places	Aymeric de La Morandière	Bernard Heller

4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

À l'Assemblée Générale de la société Renault,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

1) Avec l'État français, actionnaire de votre société

Personnes concernées

MM. Pascal Faure et Martin Vial, administrateurs de votre société représentant l'État français.

Lettre d'engagements réciproques dans le cadre de la cession d'actions Renault par l'État français

Nature et objet

Lors de sa séance du 2 novembre 2017, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'une lettre d'engagements réciproques entre votre société et l'État français, faisant suite à l'annonce de l'État français à votre société de son projet de céder les 14 millions d'actions Renault acquises en avril 2015.

Cette lettre d'engagements réciproques a pour objet, d'une part, la cession par l'Etat français à votre société de 1 400 000 actions Renault, correspondant à 10 % des titres cédés, et, d'autre part, l'acquisition de ces actions par votre société et la mise en œuvre d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés du groupe portant sur ces actions.

Modalités

Votre Conseil d'Administration a précisé que votre société ne pouvait acheter ces actions que si leur prix était au plus égal à la fois au dernier cours coté de l'action Renault le jour du lancement du placement et à 120 euros (qui est le prix de rachat maximum fixé par l'Assemblée Générale).

En application de cette autorisation, la lettre d'engagements réciproques a été signée par votre société et l'État français le 2 novembre 2017. L'opération de rachat par votre société des actions cédées par l'État français a été lancée et clôturée le 2 novembre 2017 à un prix de 86,60 euros par action.

L'offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe sera lancée dans un délai de un an à compter de cette date, selon des modalités à déterminer ultérieurement par votre Conseil d'Administration. Les rabais ou les facilités de paiement qui pourront être accordés aux salariés seront à la charge exclusive de votre société.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Votre Conseil d'Administration a motivé cette convention de la façon suivante :

Votre conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de votre société de réaliser cette opération dans la mesure où (i) toute initiative de nature à accompagner et faciliter la cession des actions acquises par l'Etat français en 2015 est positive pour votre société et l'Alliance et donc conforme aux intérêts de votre société, (ii) elle adresse un message positif sur la confiance consolidée entre votre société et l'Etat français et (iii) elle constitue l'occasion de renforcer l'actionnariat salarié au sein de la société.

Engagement des exercices antérieurs soumis à l'approbation de l'assemblée générale à l'occasion de la proposition de renouvellement du mandat du bénéficiaire

Nous avons été avisés de l'engagement suivant autorisé au cours d'exercices antérieurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale en application du 4e alinéa de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

2. Avec M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société

Engagement de retraite supplémentaire

Dans le cadre de la proposition de renouvellement de son mandat d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration, l'engagement de retraite dont bénéficie M. Carlos Ghosn est à nouveau soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018, en application du 4e alinéa de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Cet engagement, initialement autorisé par votre Conseil d'Administration lors de ses séances des 28 octobre 2004 et 31 octobre 2006 et confirmé lors de ses séances des 12 février 2014 et 15 février 2018, est resté inchangé et, de ce fait, n'a pas fait l'objet d'une réitération de l'autorisation par votre Conseil d'Administration. En effet, votre Conseil d'Administration a constaté que, du fait de son ancienneté au sein du groupe, M. Carlos Ghosn ne peut plus acquérir de nouveaux droits conditionnels au titre du plan de retraite et qu'ainsi cet engagement n'entre pas dans le champ d'application de la Loi Macron, exigeant, pour les engagements de retraite à prestations définies, de conditionner l'acquisition de nouveaux droits à l'atteinte de conditions de performance.

Le régime de retraite complémentaire du Président-Directeur général comprend (i) un régime à cotisations définies et (ii) un régime à prestations définies de type additif.

(I) RÉGIME À COTISATIONS DÉFINIES (ARTICLE L. 242-1 DU CODE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE)

M. Carlos Ghosn bénéficie d'un régime à cotisations définies dont le montant représente 8 % de la rémunération annuelle (fixe et variable) comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (Tranche D), pris en charge à 5 % par votre société et à 3 % par M. Carlos Ghosn.

L'engagement de la Société est limité au versement de sa quote-part de cotisation auprès de la compagnie d'assurance qui gère le régime.

(II) RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES DE TYPE ADDITIF (ARTICLE L. 137-11 DU CODE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE)

M. Carlos Ghosn bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, mis en place et financé par votre société et dont la gestion est externalisée auprès d'une compagnie d'assurance.

Le bénéfice de ce régime est soumis à une condition d'ancienneté (cinq ans minimum au sein de la société et au moins deux ans au Comité exécutif Groupe) et à une condition de présence du mandataire social au moment où il fera valoir ses droits à la retraite.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul de la retraite supplémentaire à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes (part fixe et part variable) les plus élevées au cours des dix dernières années d'activité précédant le départ en retraite.

Le montant annuel versé au titre de ce régime de retraite est égal à 10 % de la rémunération de référence, pourcentage augmenté de 1,40 point par année d'ancienneté au Comité exécutif Groupe au-delà de cinq ans et 0,40 point par année d'ancienneté hors Comité exécutif Groupe dès que l'ancienneté au sein de la société est supérieure à cinq ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul des montants annuels de la retraite totale du Président-Directeur général ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence. Si ce plafond était dépassé, le montant de la retraite supplémentaire serait diminué à due concurrence.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

A. Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec la société Nissan Motor Co. Ltd

PERSONNES CONCERNÉES

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société, président des sociétés Nissan Motor Co. Ltd et Renault-Nissan B.V. ; Mme Yu Serizawa, administrateur de votre société et représentant de Nissan ; M. Yasuhiro Yamauchi, administrateur de votre société et Chief Competitive Officer de la société Nissan Motor Co. Ltd.

a) « Master Cooperation Agreement »

Le 6 avril 2010, votre société et les sociétés Nissan Motor Co. Ltd, Daimler AG, Renault-Nissan B.V. ont conclu le « Master Cooperation Agreement » qui précise les termes et conditions des coopérations entre ces sociétés.

Le 13 décembre 2013, votre conseil d'administration a autorisé la signature le 19 décembre 2013 d'un avenant au « Master Cooperation Agreement », afin d'étendre le champ de ces coopérations. Cet avenant a été approuvé par l'assemblée générale du 30 avril 2014.

b) « 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 le mode de gouvernance actuelle de l'Alliance. Cet accord précise notamment les conditions de fonctionnement de Renault-Nissan B.V. (« RNBV ») en tant qu'entité de management stratégique de l'Alliance.

Un premier avenant au « Restated Alliance Master Agreement » a été signé le 29 avril 2005 et soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 4 mai 2006.

Lors de sa séance du 3 octobre 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature le 7 novembre 2012 d'un second avenant au « Restated Alliance Master Agreement », qui modifie la composition du directoire de RNBV et, en conséquence, les modalités de vote au sein du directoire.

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de gouvernance entre votre société et Nissan relatif à la gouvernance de Nissan et constituant un troisième avenant au « Restated Alliance Master Agreement » du 28 mars 2002. Les modalités de ce troisième avenant au « Restated Alliance Master Agreement », signé le 11 décembre 2015, portent sur l'engagement par Renault de voter en faveur des résolutions proposées par le conseil d'administration de Nissan à l'assemblée générale de Nissan pour la nomination, la révocation et la rémunération des membres du conseil d'administration de Nissan et de ne pas soumettre à l'assemblée générale de Nissan ou voter en faveur d'une résolution qui n'aurait pas été autorisée par les membres du conseil d'administration de Nissan. Pour ces résolutions, votre société votera conformément aux recommandations du conseil d'administration de Nissan, à défaut Nissan aurait la faculté d'acquérir des actions Renault sans accord préalable. L'avenant modifie le « Restated Alliance Master Agreement » sans en changer la durée, qui reste indéterminée. Il est applicable dès sa conclusion. Cet accord a été approuvé par l'assemblée générale du 29 avril 2016.

Les autres dispositions du « Restated Alliance Master Agreement » se sont poursuivies au titre de l'exercice écoulé et n'ont pas été amendées.

2. Avec l'État français

PERSONNES CONCERNÉES

MM. Pascal Faure 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 relatif aux restrictions au libre exercice en assemblée générale des droits de vote attachés aux actions détenues par l'État français.

Modalités

En application de l'autorisation conférée, le 4 février 2016, votre société a signé avec l'État français un contrat ayant pour objet de restreindre le libre exercice des droits de vote de l'État français à 17,9 % dans certaines circonstances, ce chiffre pouvant être augmenté jusqu'à 20 % en cas de quorum inhabituellement élevé. L'accord décrit également les modalités de mise en œuvre de ces restrictions avec le teneur de registre de l'Assemblée Générale de votre société.

La restriction au libre exercice des droits de vote de l'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 (i) la distribution de dividendes, (ii) la nomination, le renouvellement et la révocation des administrateurs représentant l'État français, (iii) la cession d'actifs significatifs de votre société, (iv) les conventions réglementées non approuvées par les représentants de l'État français et (v) le rachat d'actions à des actionnaires identifiés.

À contrario, l'État retrouve l'intégralité de ses droits de vote pour les décisions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire, à l'exception des décisions les plus courantes telles que (i) l'octroi ou le renouvellement de délégations courantes aux organes de direction de Renault dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault, (ii) l'attribution de stock-options, d'actions de performance ou de titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salariés et des mandataires sociaux du groupe Renault, (iii) une modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux et (iv) un transfert de siège social (sauf à l'étranger).

La restriction au libre exercice des droits de vote cesserait de s'appliquer dans des situations à caractère exceptionnel telles que la modification ou la résiliation du « Restated Alliance Master Agreement » (RAMA), l'exercice par la société Nissan Motor Co. Ltd de droits de vote dans votre société, l'annonce d'une offre publique sur les titres de votre société, le franchissement du seuil de 15 % en capital ou en droit de vote par un actionnaire, y compris la société Nissan Motor Co. Ltd.

L'accord de gouvernance a été conclu pour une durée de vingt ans, renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de dix ans sauf dénonciation au moins deux ans avant l'échéance du terme. Cet accord a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2016.

Cet accord s'applique depuis la date de sa signature.

B. Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société

ACCORD DE NON-CONCURRENCE

Nature et objet

Lors de sa séance du 11 février 2015, votre Conseil d'Administration a autorisé la signature d'un accord de non-concurrence entre votre société et M. Carlos Ghosn par lequel ce dernier s'engage, à compter de la cessation ou du non-renouvellement de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente à celles du groupe, soit pour son propre compte, soit pour le compte d'une autre entreprise. Une activité concurrente à celles du groupe désigne toute activité de conception, construction, commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) exercées dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que ceux du groupe au moment de la cessation du mandat.

Le Conseil d'Administration a considéré notamment (i) la nature particulièrement concurrentielle du marché sur lequel intervient le groupe, (ii) l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Carlos Ghosn dans ce marché, (iii) les moyens qui sont mis à sa disposition, (iv) les informations sensibles dont M. Carlos Ghosn dispose ou auxquelles il peut avoir accès, et (v) les relations qui sont développées par ce dernier dans l'exercice de son mandat social, et a conclu en la nécessité de protéger les intérêts légitimes du groupe par l'introduction de cette clause de non-concurrence.

Modalités

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Carlos Ghosn percevra de votre société, durant la période d'application de l'accord et sous réserve de non-contravention à celui-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération brute totale (fixe et variable), payable en vingt-quatre mensualités.

Le Conseil d'Administration de votre société se prononcera, lors du départ de M. Carlos Ghosn, sur l'application ou non de la présente clause de non-concurrence et pourra unilatéralement renoncer à l'application de cette clause.

Paris-La Défense, le 29 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit Département de KPMG SA		ERNST & YOUNG Audit	
Jean-Paul Vellutini	Laurent des Places	Aymeric de La Morandière	Bernard Heller

4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

4.4.1 États de synthèse

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2017	2016
Charges d'exploitation	(21)	(23)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(16)	(24)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(37)**	**(47)**
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	1 054	943
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	0	(30)
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 4.4.2.3)	**1 054**	**913**
Différences positives de change	4	10
Différences négatives de change	(16)	(20)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	(0)	(63)
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 4.4.2.4)	**(12)**	**(73)**
Intérêts perçus et autres produits assimilés	2	4
Intérêts versés et autres charges assimilées	(163)	(213)
Reprises de provisions et transferts de charges	47	10
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(45)	(4)
Dotations aux amortissements et provisions	(4)	(4)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4.4.2.5)	**(163)**	**(207)**
RÉSULTAT FINANCIER	**878**	**633**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**841**	**586**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4.4.2.6)	**1**	**715**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 4.4.2.7)	**95**	**81**
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**937**	**1 382**

BILAN

	2017			2016
ACTIF *(en millions d'euros)*	**Brut**	**Amortis. et provisions**	**Net**	**Net**
Participations évaluées par équivalence	11 488		11 488	9 751
Autres participations et immobilisations financières (note 4.4.2.8)	7 095	34	7 061	7 065
Prêts et créances rattachés à des participations (note 4.4.2.9)	11 620		11 620	11 377
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**30 203**	**34**	**30 169**	**28 193**
ACTIF IMMOBILISÉ	**30 203**	**34**	**30 169**	**28 193**
CRÉANCES (NOTE 4.4.2.11)	**843**	**2**	**841**	**674**
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 4.4.2.10)	**487**	**4**	**483**	**306**
DISPONIBILITÉS	**58**		**58**	**33**
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 4.4.2.11)	**28**		**28**	**143**
TOTAL ACTIF	**31 620**	**40**	**31 580**	**29 349**

PASSIF *(en millions d'euros)*	**2017**	**2016**
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Écart d'équivalence	5 672	3 935
Réserves légale et réglementées	113	113
Report à nouveau	8 263	7 691
Résultat de l'exercice	937	1 382
CAPITAUX PROPRES (NOTE 4.4.2.12)	**20 894**	**19 030**
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 4.4.2.13)	**130**	**130**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 4.4.2.14)	**354**	**403**
Emprunts obligataires	4 667	4 646
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	474	612
Emprunts et dettes financières divers	4 257	3 798
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 4.4.2.15)	**9 399**	**9 056**
AUTRES DETTES (NOTE 4.4.2.16)	**678**	**681**
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 4.4.2.17)	**125**	**49**
TOTAL PASSIF	**31 580**	**29 349**

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	**2017**	**2016**
Capacité d'autofinancement (note 4.4.2.20)	1 004	871
Variation du besoin en fonds de roulement	(182)	(155)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**822**	**716**
Variation nette des autres participations		1 119
Variation nette des prêts	(230)	32
Variation nette des valeurs mobilières de placement	(180)	(98)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(410)**	**1 053**
Émissions d'emprunts obligataires	2 259	512
Remboursements d'emprunts obligataires	(2 012)	(1 490)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	295	(207)
Dividendes versés aux actionnaires	(915)	(701)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(15)	(1)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**(388)**	**(1 887)**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**33**	**152**
Variation de la trésorerie	24	(119)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**57**	**33**

4.4.2 Annexe

4.4.2.1 Événements significatifs

L'exercice social clos le 31 décembre 2017 a eu une durée de 12 mois.

Le total net du bilan de l'exercice avant affectation du résultat est de 31 580 millions d'euros.

Le résultat net comptable est un gain de 937 millions d'euros.

Sur l'exercice 2017, Renault SA a racheté 1 400 000 actions Renault à l'État français pour une valeur de 121 millions d'euros, ces actions seront proposées aux salariés.

Le nouveau règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture a conduit à un changement de méthode dans les comptes individuels de Renault SA par l'application des principes de couverture aux titres Nissan en yen et aux emprunts dédiés en yen (EMTN émis en yen et emprunts obligataires émis en yen sur le marché du Samouraï). Les principaux impacts de ce changement de méthode sont détaillés au paragraphe 4.4.2.4.

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 dispositions relatives aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture ont été complétées par le règlement 2015-05 du 2 juillet 2015.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

A – Participations

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.

B – Prêts et créances rattachées à des participations

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.

C – 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.

D – Frais et primes sur emprunts

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.

E – 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.

F – Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 2000-06. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. À l'inverse, un passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une

obligation probable pour laquelle une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

G – Instruments dérivés

Les résultats dégagés sur les instruments dérivés qualifiés de couverture sont portés au compte de résultat de façon symétrique à ceux constatés sur l'élément couvert.

Les instruments dérivés en position ouverte isolée (POI) sont réévalués à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est portée au compte de résultat. Si la réévaluation de l'instrument fait apparaître un gain latent, ce gain n'affecte pas le compte de résultat.

La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle 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 conditions de marché à la date de clôture. La valeur de marché des instruments dérivés n'est pas reconnue au bilan.

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.

H – 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)	2017	2016
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	710	728
Dividendes reçus de Daimler	53	53
Dividendes reçus de Renault s.a.s.	175	
Autres dividendes reçus	58	94
Intérêts des prêts	57	68
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	0	(30)
TOTAL	**1 054**	**913**

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.4 Produits et charges liés au change

Le résultat de change de 2017 s'élève à -12 millions d'euros (-74 millions d'euros en 2016).

Il est constitué par les éléments suivants :

- une perte de change de 2 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 6 juin 2014 pour un nominal de 75 milliards de yens ;
- un gain de change de 2 millions d'euros sur les billets de trésorerie principalement en livre sterling et en dollar ;
- une perte de change de 9 millions d'euros suite au renouvellement du *swap* lié à un emprunt obligataire émis le 6 juillet 2017 pour un nominal de 40 milliards de yens ;
- une perte de change de 2 millions d'euros suite au remboursement du *swap* lié à l'emprunt obligataire émis le 11 décembre 2014 pour un nominal de 500 millions de renminbi yuan.

L'application du règlement ANC 2015-05 a conduit à reclasser en capitaux propres la provision sur perte de change latente au titre de la couverture Nissan pour un montant de 106 millions et à conserver au bilan les impacts latents pour un montant de 1 million (cf. note 4.4.2.12).

L'application de ce règlement au 31 décembre 2016 aurait conduit à reclasser la provision sur perte latente au titre de la couverture Nissan pour un montant de 40 millions et à conserver au bilan les impacts latents pour un montant de 106 millions.

4.4.2.5 Autres produits et charges financiers

En 2017, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 163 millions d'euros de pertes (207 millions d'euros de pertes en 2016) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après *swaps* pour 163 millions d'euros et des revenus de créances diverses à hauteur de 2 millions d'euros.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
Intérêts courus nets après *swaps* s/emprunts obligataires *	(105)	(147)
Intérêts courus nets après *swaps* s/emprunts auprès des établissements de crédit	(10)	(14)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(12)	(7)
Intérêts courus sur titres participatifs	(19)	(18)
Autres charges financières	(0)	(3)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(16)	(24)
TOTAL	**(163)**	**(213)**

* *Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 109 millions d'euros (170 millions d'euros en 2016), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 4 millions d'euros (23 millions d'euros en 2016).*

En 2017, les 105 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 33 millions d'euros sur l'emprunt émis le 19 septembre 2013 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis les 18 septembre 2012 et 5 décembre 2012 ;
- 16 millions d'euros sur l'emprunt émis le 5 mars 2014 ;
- 6 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22 mars 2010 ;
- 6 millions d'euros sur l'emprunt émis le 8 mars 2017 ;
- 5 millions d'euros sur l'emprunt émis le 26 novembre 2015 ;
- 4 millions d'euros sur l'emprunt émis le 11 décembre 2014 ;
- 3 millions d'euros sur l'emprunt émis le 6 juin 2014.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 1 million d'euros à payer, 11 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 12 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

4.4.2.6 Résultat exceptionnel

En 2016, Renault SA avait enregistré un résultat exceptionnel de 715 millions d'euros suite à la cession d'une partie de ses titres Nissan dans le cadre du rachat par Nissan de ses propres titres sans que cela n'ait eu d'impact sur le taux de participation resté à 43,40 %. Il n'y a pas eu d'opération exceptionnelle en 2017.

4.4.2.7 Impôts sur les bénéfices

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel la Société est imposée en France à compter du 1er janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la société tête de groupe le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par Renault SA, société tête de groupe. Le groupe fiscal Renault, appliquant un principe de neutralité, Renault SA n'a pas l'obligation de réallouer ou restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits.

Les déficits ne sont imputables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant de 1 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 a imputé 15 millions d'euros de déficits pour la détermination de son résultat fiscal 2017 qui s'élève après cette imputation à 361 millions d'euros (14 millions au taux normal et 347 millions au taux réduit).

La loi de finance rectificative pour 2017 n° 2017-1640 du 1er décembre 2017 a institué une contribution exceptionnelle égale à 15 % de l'impôt pour les groupes dont le chiffre d'affaires excède 1 milliard d'euros et pour les groupes dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 milliards d'euros, une contribution additionnelle de 15 %. Cela porte à 30 % de l'impôt société le taux de cette contribution exceptionnelle. Elle s'applique aux résultats imposables des exercices clos jusqu'au 30 décembre 2018. Cette contribution est due :

- à l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par le groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, à l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par les sociétés membres de l'intégration fiscale à Renault SA.

Le produit d'impôt d'intégration fiscale constaté en 2017 s'élève à 113 millions d'euros. Il correspond à l'impôt versé par les filiales de Renault SA 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	841	38	(19)		(8)	11	811	830
Résultat exceptionnel	1							1
Intégration fiscale						(113)		113
Dotations/provisions						1		1
Autre						6		(6)
TOTAL	**842**	**38**	**(19)**		**(8)**	**(95)**	**811**	**937**

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

	2017		2016		Variations	
(en millions d'euros)	Actif [1]	Passif [2]	Actif [1]	Passif [2]	Actif	Passif
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	7		61		(54)	
Produits non taxables temporairement		**3**		**20**		**(17)**
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	**41**	**2**	**7**	**43**	**34**	**(41)**
TOTAL	**48**	**6**	**68**	**63**	**(20)**	**(57)**

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.
(2) Correspond à une charge future d'impôt.

4.4.2.8 Autres participations et immobilisations financières

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation de l'exercice	Montant en fin d'exercice
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 217		6 217
Participation dans RNBV	12		12
Participation dans DAIMLER	584		584
Participation dans DRAC	282		282
TOTAL VALEURS BRUTES	**7 095**	**0**	**7 095**
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(30)	(4)	(34)
TOTAL NET	**7 065**	**(4)**	**7 061**

Les provisions pour dépréciation concernent la société Dongfeng Renault Automotive Company.

4.4.2.9 Prêts et créances rattachés à des participations

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant net en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant net en fin d'exercice
Dividendes à recevoir [2]	11	15	(6)	20
Prêts	11 370	3 884	(3 654)	11 600
TOTAL VALEURS BRUTES [1]	**11 381**	**3 900**	**(3 660)**	**11 620**
Provisions pour dépréciation	(4)	0	4	(0,20)
TOTAL NET	**11 377**	**3 900**	**(3 656)**	**11 620**
(1) Dont part à moins d'un an	*11 358*			*11 603*
Dont part à plus d'un an	*23*			*17*

(2) Net des réévaluations de change.

Les prêts comprennent :

- 7 524 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (7 584 millions d'euros en 2016) ;
- 6 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (12 millions d'euros en 2016) ;
- 4 070 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (3 774 millions d'euros en 2016).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA autodétenus pour 483 millions d'euros.

La variation des titres autodétenus s'analyse comme suit :

	Solde en début d'exercice	Levées d'options et d'attributions	Acquisition	Virement compte à compte	Dotations/ Reprises	Solde en fin d'exercice
Nombre d'actions	4 649 545	1 021 190	2 786 000			6 414 355
Actions affectées [1]	303	(50)	109	(5)		358
Actions non affectées [2]	3		121	5		129
Montant brut *(en millions d'euros)*	**306**	**(50)**	**230**	**0**		**487**
Dépréciation *(en millions d'euros)*					**(3)**	**(3)**
TOTAL *(en millions d'euros)*	**306**	**(50)**	**230**	**0**	**(3)**	**483**

(1) En avril 2017, Renault SA a procédé à l'achat de 1 386 000 actions pour un montant de 109 millions afin de couvrir le plan d'attribution d'actions de performance 2017 (plan 24).

(2) L'État a annoncé, le 3 novembre 2017, la clôture de l'opération de cession de 4,73 % du capital de Renault (soit 14 millions d'actions) au travers d'une procédure de placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels.

Dans le cadre de la réglementation en vigueur et sur décision du Conseil d'administration, Renault a acquis 10 % des actions Renault cédées par l'État (soit 1 400 000 actions) au prix du placement (121 millions d'euros), en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés et anciens salariés du Groupe Renault, afin de leur permettre de participer aux performances du Groupe Renault.

L'offre réservée sera lancée dans un délai d'un an, selon des modalités à déterminer ultérieurement par le Conseil d'administration de la Société.

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 286 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 245 millions d'euros en 2016), 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				
Acompte : impôt sur les sociétés	0	18	0	18
CIR : crédit impôt recherche	359	150	(144)	365
CICE : crédit impôt compétitivité emploi	51	60	(50)	61
Autres créances fiscales	19	7	(8)	17
TOTAL VALEURS BRUTES *	**429**	**235**	**(202)**	**462**
Provisions pour dépréciation				
CIR : crédit impôt recherche	(1)	1	(1)	(1)
CICE : crédit impôt compétitivité emploi	0	0	(1)	(1)
TOTAL	**(1)**	**1**	**(2)**	**(2)**
TOTAL NET	**428**	**236**	**(204)**	**460**
* *Dont part à moins d'un an*	*62*			*81*
Dont part à plus d'un an	*367*			*381*

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur crédit impôt recherche de l'année pour 150 millions d'euros et sur le CICE pour 60 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement par les cessions de créances du crédit impôt recherche 2014 pour 144 millions d'euros et du CICE 2016 pour 50 millions d'euros.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Autres comptes d'actifs				
Créances diverses	16	95	(6)	105
Charges à répartir	12	6	(5)	13
Primes de remboursement/Obligations	1	8	(1)	8
Écart de conversion actif	129	6	(129)	6
TOTAL *	**158**	**115**	**(141)**	**132**
* *Dont part à moins d'un an*	*129*			*6*
Dont part à plus d'un an	*29*			*126*

- 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 ;
- la variation des créances diverses est principalement constituée par l'écart de change réalisé sur les emprunts mis en place au titre de la couverture Nissan accumulé au bilan conformément à l'application du règlement ANC 2015-05.

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 2016	Distribution	Résultat 2017	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	3 935				1 737	5 672
Réserves légale et réglementées	113					113
Report à nouveau	7 691	1 382	(916)		106	8 262
Résultat de l'exercice	1 382	(1 382)		937		937
TOTAL	**19 030**	**0**	**(916)**	**937**	**1 842**	**20 894**

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 5 785 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La variation du report à nouveau est principalement constituée par l'affectation du résultat 2016 et par la reprise de la provision pour risque de change constitué au 31 décembre 2016 sur les emprunts mis en place au titre de la couverture Nissan en application du règlement ANC 2015-05.

La variation de l'écart d'équivalence est principalement constituée de l'évolution de la valeur des titres Renault s.a.s. évaluée par équivalence pour 1 692 millions d'euros et de celle des titres Dacia évaluée par équivalence pour 50 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, 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	28,67 %
Salariés	9 874 840	3,34 %	18 535 931	5,99 %
Autocontrôle	6 414 355	2,17 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	18 334 782	5,92 %
Autres	181 519 440	61,38 %	183 981 012	59,42 %
TOTAL	**295 722 284**	**100 %**	**309 627 555**	**100 %**

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

Plans d'options et d'attribution d'actions de performance

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé qu'une partie de la part variable du Président-Directeur général due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions, dont l'acquisition était soumise à des conditions de performance et de présence, à compter de la part variable de l'année 2013, et est soumise à des conditions de présence uniquement à compter de 2016.

A – Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions de performance détenues par les membres du personnel

	Options d'achat d'actions			
	Quantité	**Prix d'exercice moyen pondéré** *(en euros)*	**Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées** *(en euros)*	**Droits d'attribution d'actions** [1]
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1er janvier 2017	**430 049**	**37**		**4 165 297**
Attribuées				1 450 328
Options levées ou droits définitivement acquis	(130 710) [2]		50 [3]	(890 480) [4]
Perdues et autres ajustements				(139 296)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2017	**299 339**	**37**		**4 585 849**

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.
(2) Les options levées en 2017 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.
(3) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.
(4) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent principalement au plan 21 attribué en 2014.

B – Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2017, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Options restant à lever au 31 décembre 2017	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	133 018	30 avril 2015-28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	38 800	9 décembre 2015-7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	127 521	13 décembre 2016-12 décembre 2020
TOTAL				**299 339**	

C – Plans d'attribution d'actions de performance

Les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans ramenée à 1 an pour les plans attribués à partir de 2016.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2017	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 21 (1)	Actions de performance	12 février 2014	- 303 590	12 février 2017 (2) 12 février 2018	12 février 2017- 12 février 2019 Néant
Plan 22 (1)	Actions de performance	11 février 2015	1 017 730 383 801	11 février 2018 11 février 2019	11 février 2018- 11 février 2020 Néant
Plan 23 (1)	Actions de performance	29 avril 2016	983 600 360 800	29 avril 2019 29 avril 2020	29 avril 2019- 29 avril 2020 Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	100 000	27 juillet 2020	Néant
Plan 24 (1)	Actions de performance	9 février 2017	1 002 310 434 018	9 février 2020 9 février 2021	9 février 2020- 9 février 2021 Néant
TOTAL			**4 585 849**		

(1) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.
(2) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2017.

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 2017, 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 695,00 euros au 31 décembre 2017 (543,90 euros au 31 décembre 2016).

La rémunération 2017 de 19 millions d'euros (18 millions d'euros en 2016) 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	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Pertes de change	109	3	(109)	3
Provision pour charges *	290	110	(52)	348
Autres prov. pour risque	4		(2)	3
TOTAL	**403**	**113**	**(163)**	**354**
Dont part à moins d'un an	*109*			*3*
Dont part à plus d'un an	*294*			*351*

* *Une provision pour charge de 348 millions d'euros (290 millions en 2016) a été constituée suite à 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 286 millions d'euros (245 millions d'euros en 2016).*

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 4 667 millions d'euros au 31 décembre 2017 (4 646 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Sur l'année 2017, les principales évolutions sont :

- l'émission le 8 mars 2017 d'un emprunt obligataire (EMTN 49) d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros au taux fixe de 1 % ;
- l'émission le 11 avril 2017 d'un emprunt obligataire (EMTN 50) d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 0,5138 % ;
- l'émission le 6 juillet 2017 d'un emprunt obligataire pour un montant nominal de 90 milliards de yens, comportant deux tranches : la première (Samouraï 19) d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 63,4 milliards de yens au taux fixe de 0,36 %, et la seconde (Samouraï 20) d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 26,6 milliards de yens au taux fixe de 0,50 % ;
- l'émission le 28 novembre 2017 d'un emprunt obligataire (EMTN 51) d'une durée de 8 ans pour 750 millions d'euros au taux fixe de 1 % ;
- le 22 mars 2017, le remboursement d'un emprunt obligataire (EMTN 32) émis le 22 mars 2010, d'une durée de 7 ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros au taux fixe de 5,625 % ;

- le 15 avril 2017, le remboursement d'un emprunt obligataire (EMTN 45) émis le 15 avril 2014, d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 1,19 %, swappé en euros au taux variable Euribor 3M+142,9 bp ;
- le 27 avril 2017, le remboursement d'un emprunt obligataire (EMTN 23) émis le 27 avril 2007, d'une durée de 10 ans pour un montant nominal de 10 millions d'euros au taux variable CMS 10 ans+5 bp, swappé au taux variable Euribor 3M+55 bp ;
- le 6 juin 2017, remboursement de la 2e tranche (Samouraï 16) pour un nominal de 75 milliards de yens de l'emprunt obligataire émis le 6 juin 2014 pour un nominal total de 150 milliards de yens. Cette 2e tranche avait une maturité de 3 ans et un taux fixe de 1,27 %. La 1re tranche (Samouraï 15) a été remboursée le 6 juin 2016 pour un nominal de 75 milliards de yens, une maturité de 2 ans et un taux fixe de 1,09 % ;
- le 18 septembre 2017, remboursement de l'emprunt obligataire (EMTN 38), pour un nominal de 850 millions d'euros, dont la souche primaire avait été émise le 18 septembre 2012, avec un nominal de 600 millions d'euros pour une durée de 5 ans au taux fixe de 4,625 %, augmentée le 5 décembre 2012 de 250 millions d'euros ;
- le 11 décembre 2017, remboursement de l'emprunt obligataire (EMTN 46) émis le 11 décembre 2014, d'une durée de 3 ans avec un nominal de 500 millions de Renminbi au taux fixe de 4,375 % et swapé en renminbi au taux variable Hibor 3M+124 bp.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

	31 décembre 2017						
(en millions d'euros)	**Total**	**-1 an**	**1 à 2 ans**	**2 à 3 ans**	**3 à 4 ans**	**4 à 5 ans**	**+5 ans**
Valeur nominale	4 636	1 421	496	522	500	197	1 500
Intérêts courus	31	31					
TOTAL	**4 667**	**1 452**	**496**	**522**	**500**	**197**	**1 500**

	31 décembre 2016						
(en millions d'euros)	**Total**	**-1 an**	**1 à 2 ans**	**2 à 3 ans**	**3 à 4 ans**	**4 à 5 ans**	**+5 ans**
Valeur nominale	4 589	2 086	1 460	543	0	500	0
Intérêts courus	57	57					
TOTAL	**4 646**	**2 143**	**1 460**	**543**	**0**	**500**	**0**

VENTILATION PAR DEVISE

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en millions d'euros)	**Avant dérivés**	**Après dérivés**	**Avant dérivés**	**Après dérivés**
Euro	2 929	3 028	2 814	2 963
Yen	1 738	1 639	1 763	1 614
Cny			69	69
TOTAL	**4 667**	**4 667**	**4 646**	**4 646**

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
(en millions d'euros)	**Après dérivés**	**Après dérivés**
Taux fixe	4 667	4 170
Taux variable		476
TOTAL	**4 667**	**4 646**

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 474 millions d'euros au 31 décembre 2017 (612 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Sur l'année 2017, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 15 mai 2017 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux variable Euribor 3M+300 bp ;
- le remboursement partiel le 30 mai 2017 d'un emprunt d'une durée de 6 ans, pour un montant nominal de 74 millions d'euros (montant nominal initial de 300 millions d'euros au taux fixe de 2,156 %, swappé au taux variable Eonia+171,5 bp). Le montant nominal restant dû au 31 décembre 2017 est de 153 millions d'euros ;
- la souscription le 9 juin 2017 d'un emprunt d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 75 millions d'euros au taux variable Euribor 3M+50 bp ;
- le remboursement le 3 juillet 2017 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 80 millions d'euros au taux variable Euribor 3M+275 bp.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

	31 décembre 2017						
(en millions d'euros)	Total	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Valeur nominale	470	217	83	95	0	75	0
Intérêts courus	4	4					
TOTAL	**474**	**221**	**83**	**95**	**0**	**75**	**0**

	31 décembre 2016						
(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	606	211	217	83	95	0	0
Intérêts courus	6	6					
TOTAL	**612**	**217**	**217**	**83**	**95**	**0**	**0**

VENTILATION PAR DEVISE

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
(en millions d'euros)	Avant dérivés	Après dérivés	Avant dérivés	Après dérivés
Euro	474	474	612	612
Autres devises				
TOTAL	**474**	**474**	**612**	**612**

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
(en millions d'euros)	Après dérivés	Après dérivés
Taux fixe	107	113
Taux variable	367	499
TOTAL	**474**	**612**

C – Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 4 257 millions d'euros au 31 décembre 2017 (3 798 millions au 31 décembre 2016). Ils sont essentiellement composés :

- 3 648 millions d'euros d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- 609 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.

D – 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 4.4.2.18).

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.

4.4.2.16 Autres dettes

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation	Montant en fin d'exercice
Dettes fiscales	675	(3)	672
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	0	5
Autres dettes diverses	1	0	1
TOTAL *	**681**	**(3)**	**678**
* *Dont part à moins d'un an*	*681*		*678*
Dont part à plus d'un an	*0*		*0*

La variation des dettes fiscales correspond principalement à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 1 million d'euros et à une baisse de 3 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

4.4.2.17 Comptes de régularisation passif

Les comptes de régularisation sont essentiellement constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens pour un montant de 125 millions d'euros.

4.4.2.18 Instruments financiers

A – Instruments de gestion du risque de taux et de change

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) se présentent comme suit :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2017	2016
RISQUES DE CHANGE :		
***Swaps* de devises**		
Achats	99	148
Dont opérations avec Renault Finance	*99*	*148*
Ventes	96	162
Dont opérations avec Renault Finance	*96*	*162*
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles		
Achats	317	459
Dont opérations avec Renault Finance	*317*	*459*
Ventes	322	481
Dont opérations avec Renault Finance	*322*	*481*
RISQUES DE TAUX :		
***Swaps* de taux**	**384**	**550**
Dont opérations avec Renault Finance	*384*	*550*

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 les financements libellés en devises, hors financements en yens. En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture de prêts et emprunts aux filiales libellés en devises.

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.

B – Juste valeur des instruments financiers

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers de Renault SA sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2017		2016	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIFS				
Valeurs mobilières de placement brutes [1]	487	538	307	393
Prêts	11 600	11 606	11 370	11 382
Différences d'évaluation s/ instruments de trésorerie	95	95		
Trésorerie	58	58	33	33
PASSIFS				
Titres participatifs	130	554	130	434
Emprunts obligataires	4 667	4 734	4 646	4 811
Autres dettes porteuses d'intérêts [2]	4 732	4 741	4 410	4 429

(1) Dont actions d'autocontrôle.
(2) Hors titres participatifs.

C – Juste valeur estimée des instruments hors bilan

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2017		2016	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	0	(6)	3	(25)
Dont opérations avec Renault Finance	*0*	*(6)*	*3*	*(25)*
Swaps de devises	0	(3)	14	0
Dont opérations avec Renault Finance	*0*	*(3)*	*14*	*0*
Swaps de taux	3	(3)	6	(7)
Dont opérations avec Renault Finance	*3*	*(3)*	*6*	*(7)*

Hypothèses et méthodes retenues

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments.

Quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, la valeur de marché est calculée sur la base du dernier cours coté. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault SA ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- **actifs financiers :**
  - **valeurs mobilières :** les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,
  - **prêts et créances rattachées à des participations :** pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux sans risque au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 pour des prêts de conditions et échéances similaires ;
- **passifs :** la juste valeur des dettes financières est déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux sans risque auquel s'ajoute le *spread* de crédit de l'emprunteur au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 pour des emprunts de conditions et échéances similaires. La juste valeur des titres participatifs est estimée sur la base de la valeur boursière à la clôture de l'exercice ;
- **instruments de change hors bilan :** la juste valeur des contrats à terme et des *swaps* de devises est déterminée en actualisant les flux financiers futurs, en utilisant des courbes de marché (change et taux d'intérêt sans risque) respectivement au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 pour les durées résiduelles des contrats ;
- **instruments de taux hors bilan :** la juste valeur des *swaps* de taux représente ce que Renault SA recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, prenant en compte les taux d'intérêts courants de chaque contrat respectivement au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

4.4.2.19 Engagements donnés et reçus

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

	2017		2016	
(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	3 405		3 305	
TOTAL	**3 405**		**3 305**	
Engagements donnés				
Avals, cautions et garanties	796	781	646	631
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	380	380	650	650
TOTAL	**1 176**	**1 161**	**1 296**	**1 281**

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 550 millions d'euros. Celui-ci a été porté à 700 millions d'euros en 2017.

En 2011, Renault SA s'est portée caution solidaire en cas de défaillance de Renault Tanger Exploitation (débiteur), filiale à 100 % du Groupe, et s'est engagée à payer à Renault Tanger Méditerranée (bénéficiaire) toutes les sommes dues au titre de la sous-location correspondant à un an de loyers et charges (81 millions d'euros).

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Les opérations de ventes à terme et de *swaps* réalisées par Renault SA sont décrites dans la note 4.4.2.18 – Instruments de gestion du risque de taux et de change.

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris note de l'ouverture d'une information judiciaire. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2017 (comme au 31 décembre 2016).

Autres éléments d'information

4.4.2.20 Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	**2017**	**2016**
Résultat net	937	1 382
Dotations aux amortissements charges à répartir	6	7
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	57	170
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	3	26
Valeur nette des éléments cédés	0	(715)
TOTAL	**1 004**	**871**

4.4.2.21 Effectifs

Renault SA ne compte aucun salarié.

4.4.2.22 Jetons de présence versés aux membres des organes d'administration

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 200 000 euros en 2017 (1 068 342 euros versés au titre de 2016) dont 47 539 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2016).

4.4.2.23 Événements posterieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

4.4.2.24 Tableaux des filiales et participations

Sociétés	Capital	Capitaux propres hors capital social et résultat de l'exercice	Quote-part du capital détenu en %	Valeur inventaire des titres détenus
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	534	4 115	100 %	10 605
Dacia [1]	546	247	99,43 %	865
Dongfeng Renault Automotive Company [2]	603	(135)	50,00 %	248
Nissan [3]	10 541	24 281	43,40 %	6 217
Sofasa [4]	1	16	27,66 %	18
TOTAL PARTICIPATIONS				**17 953**

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,6585 lei roumain pour un euro.
(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,8044 renminbi yuan pour un euro.
(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 135,01 yen pour un euro.
(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 3 575,00 peso colombien pour un euro.

Sociétés	Prêts et avances consentis par Renault SA et non remboursés	Chiffre d'affaires HT sur 12 mois se clôturant le 31/12/2017	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Renault SA en 2017
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.		49 360	916	175
Dacia [5]		5 057	116	43
Dongfeng Renault Automotive Company [6]		1	17	
Nissan [7]		NC	6 128	710
Sofasa [8]		815	34	3

(5) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,568674 lei roumain pour un euro.
(6) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,626439 renminbi yuan pour un euro.
(7) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 126,654565 yen pour un euro.
(8) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 3 332,290378 peso colombien pour un euro.

Participations évaluées par équivalence

La valeur des titres Renault s.a.s. évaluée par équivalence a progressé de 1 692 millions d'euros sur l'exercice en raison de sa performance propre et de celle et de ses filiales.

La valeur des titres Dacia évaluée par équivalence a progressé de 50 millions d'euros.

Mentions relatives aux prises de participation

Cf. note 4.4.2.8.

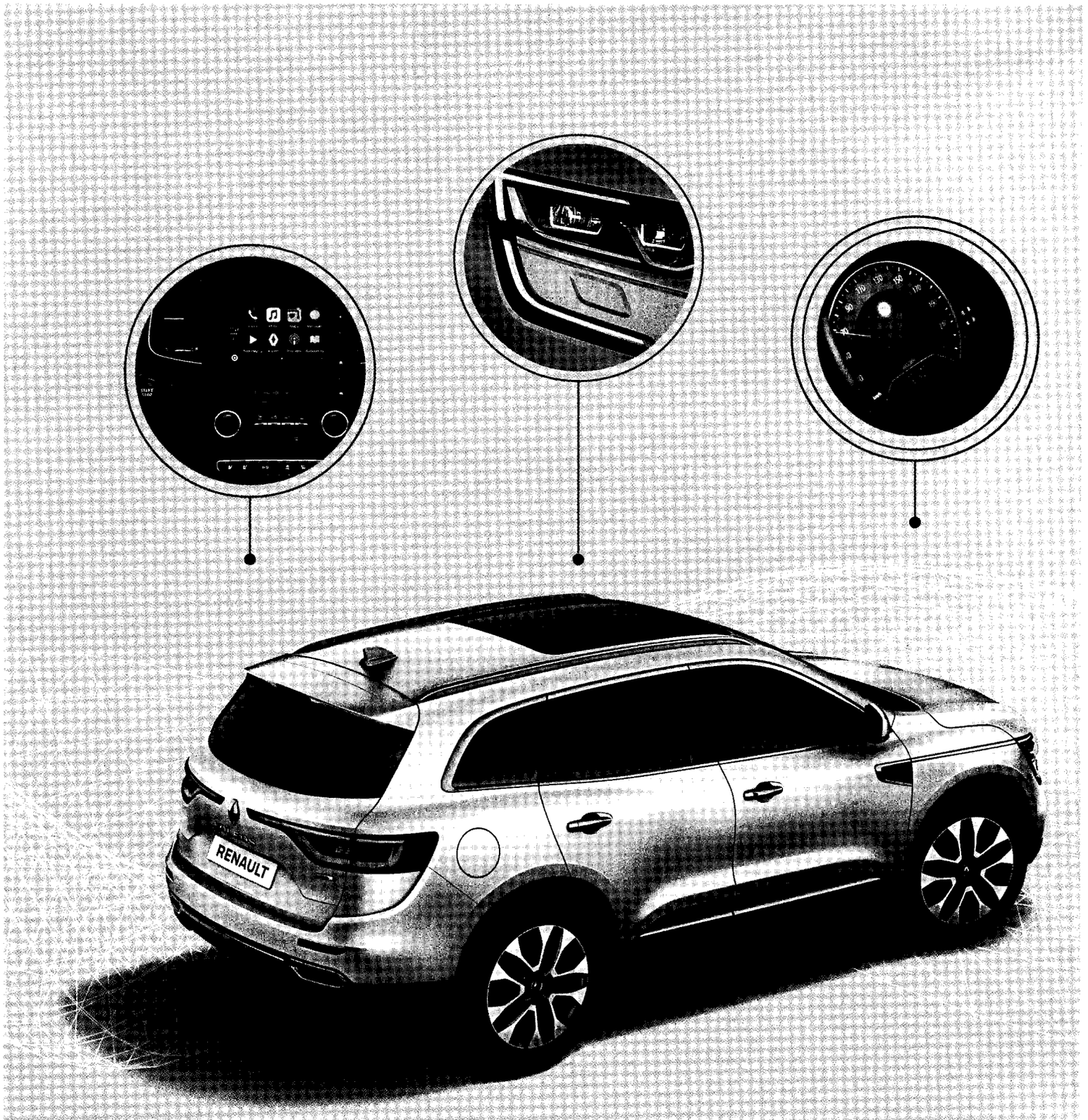
4.4.2.25 Résultats financiers des cinq derniers exercices

	2013	2014	2015	2016	2017
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]	1 429	498	564	1 404	815
Impôt sur les bénéfices	189	95	160	81	95
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1 664	684	663	1 382	937
Résultat distribué	504	554	701	916	
RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions [1]	4,83	1,68	1,91	4,75	2,76
Résultat après impôt, amortissements et provisions	5,63	2,31	2,24	4,67	3,17
Résultat par action de base et dilué [2]	6,07	2,50	2,42	5,04	3,42
Effet de la dilution potentielle des instruments dilutifs sur le résultat par action	0,44	0,18	0,17	0,37	0,25
Dividende net attribué à chaque action	1,72	1,90	2,40	3,15	
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.



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT

+ 106 %

EN 5 ANS

05 ET SES ACTIONNAIRES

5.1 Renseignements à caractère général 424

5.1.1 Présentation générale 424
5.1.2 Dispositions particulières des statuts 425

5.2 Renseignements concernant le capital 426

5.2.1 Capital 426
5.2.2 Modification du capital 426
5.2.3 Évolution du capital au cours des cinq dernières années 426
5.2.4 Capital autorisé non émis 426
5.2.5 Capital potentiel 427
5.2.6 Actionnariat de Renault 429

5.3 Marché des titres de Renault 432

5.3.1 Action Renault 432
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac 433
5.3.3 Dividendes 434

5.4 Politique d'information 435

5.4.1 Actionnaires individuels 435
5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables 435
5.4.3 Agenda 2018 des annonces financières 435
5.4.4 Contacts 435
5.4.5 Documents accessibles au public 436

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, disponible sur le site www.groupe.renault.com.

5.1.1.5 Numéro d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés

441 639 465 RCS Nanterre (Code APE 6420Z).

Siret du siège : 441 639 465 00018.

Numéro de LEI : 969500F7JLTX36OUI695.

5.1.1.6 Consultation des documents juridiques

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'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.

5.1.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

5.1.2 Dispositions particulières des statuts

5.1.2.1 Répartition statutaire des bénéfices

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

5.1.2.2 Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

5.1.2.3 Actions et droits de vote

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserves des dispositions ci-après.

Depuis le 3 avril 2016, en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, dite loi Florange, à défaut d'une clause contraire dans les statuts de Renault adoptée postérieurement à la promulgation de la loi Florange, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué de plein droit à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

Au 31 décembre 2017, 109 036 312 actions Renault disposaient d'un droit de vote double, représentant environ 36,9 % du capital et environ 70,4 % des droits de vote qui peuvent être exercés en Assemblée générale de Renault à cette date.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

Les actions gratuites provenant d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes bénéficieront du droit de vote double dès leur émission dans la mesure où elles sont attribuées à raison d'actions bénéficiant déjà de ce droit.

Par ailleurs, les actions d'autocontrôle sont privées du droit de vote.

Le nombre de droits de vote théoriques ressort à 404 758 596.

En raison des titres autodétenus (6 414 355) 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 309 627 555 au 31 décembre 2017.

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.

5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

5.2.1 Capital

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros, réparti en 295 722 284 actions de 3,81 euros de nominal chacune. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

5.2.2 Modification du capital

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

5.2.3 Évolution du capital au cours des cinq dernières années

Il n'y a pas eu de modification de capital au cours des cinq dernières années. Les dernières augmentations de capital datent du 28 avril 2010. Lors d'augmentations de capital réservées au prix de 37 euros par action, Nissan Finance Co., Ltd. et Daimler AG ont respectivement souscrit 1 617 775 actions et 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal.

5.2.4 Capital autorisé non émis

5.2.4.1 Délégations globales

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016 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
14e résolution AG 2016	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
15e résolution AG 2016	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
16e résolution AG 2016	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par placement privé. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
17e résolution AG 2016	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre d'une OPE. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
18e résolution AG 2016	Augmentation de capital par émission d'actions par apport en nature. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
19e résolution AG 2016	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, etc. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
20e résolution AG 2016	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes 2017. 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 quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième et vingtième résolutions soumises à l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ne pourra excéder le plafond de 350 millions d'euros (trois cent cinquante millions d'euros).

5

5.2.5 Capital potentiel

5.2.5.1 Options

La Société a décidé de ne plus mettre en œuvre de plan d'options d'achat d'actions.

La dernière autorisation a été adoptée par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 pour une durée de 38 mois. Il n'est pas prévu de demander à l'Assemblée générale une nouvelle autorisation à ce titre. S'agissant du détail des plans en cours et des options en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.4.5.3 du présent Document de référence.

5.2.5.2 Actions de performance

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre. S'agissant du détail des plans attribués et des actions en circulation, il convient de se référer au tableau 9 du chapitre 3.4.5.3 du présent Document de référence.

5.2.5.3 Rachat d'actions [1]

Opérations réalisées par Renault sur ses propres actions au cours de l'exercice 2017 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2017, Renault détenait 6 414 355 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 483 459 741 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 a autorisé, dans sa onzième 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 29 octobre 2017. Un nouveau programme de rachat d'actions a été autorisé par l'Assemblée générale du 15 juin 2017 privant d'effet à compter de cette date le programme autorisé le 29 avril 2016.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, Renault a procédé à l'acquisition de 1 386 000 de ses propres actions en avril 2017. Puis, dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 15 juin 2017, Renault a procédé à l'acquisition de 1 400 000 actions en novembre 2017. Les actions détenues directement ou indirectement

(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.

par Renault au 31 décembre 2017, soit 6 414 355 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, afin d'éviter tout effet dilutif lié à l'attribution de telles actions. En effet, les actions acquises par les bénéficiaires de rémunération en actions (*Long-Term Incentives*) ne doivent pas avoir pour effet de modifier le capital social. Ainsi, il est prévu que les actions acquises dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions de performance sont issues du programme de rachat d'actions. L'objectif est de conserver le capital social de la Société inchangé. Le nombre d'actions affecté à cet objectif est 6 414 355 actions.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2017 : 2,17 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2017 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2017 : 6 414 355.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2017 : 483 459 741 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2017 [1] : 538 228 528 euros.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2017 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 29 AVRIL 2016 ET DU 15 JUIN 2017

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2017		Positions ouvertes au 31 décembre 2017	
	Achat	Vente	Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente
Nombre de titres	2 786 000	Néant	Néant	Néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	82,68 €	Néant	Néant	Néant
MONTANT	**230 343 295 €**	**NÉANT**	**NÉANT**	**NÉANT**

Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 15 juin 2018

En application du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) (art 241-1 à 242-7) 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 15 juin 2018.

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-neuvième 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 ;

v. d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, d'apport, de fusion ou de scission, conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ; et

vi. plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré (y compris par acquisition ou cession de bloc d'actions), par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée générale fixe :

- à 120 euros par action, hors frais d'acquisition, le prix maximum d'achat (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) et à 3 548,7 millions d'euros le montant maximal des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le prix et le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération ;
- le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % des actions composant le capital social, étant rappelé que (a) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale, (b) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (c) ce nombre ne pourra pas excéder 5 % s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport.

Cette limite de 10 % du capital social correspondait au 31 décembre 2017 à 29 572 228 actions de la Société.

(1) Sur la base d'un cours de Bourse de 83,91 euros au 29 décembre 2017.

Dans les limites permises par la réglementation applicable, les opérations effectuées par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation pourront intervenir à tout moment pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme d'achat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la Société ne pourra posséder, directement ou par l'intermédiaire d'une personne agissant en son propre nom mais pour le compte de la Société, plus de 10 % du total de ses propres actions, ni plus de 10 % d'une catégorie déterminée.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en vue de mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités et notamment pour passer tout ordre de Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies dans les conditions légales et réglementaires applicables, remplir toutes formalités et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale des opérations réalisées en application de la présente résolution.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation ou échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution de titres gratuits, augmentation du nominal de l'action ainsi qu'en cas, soit de division, soit de regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

À compter de son autorisation par l'Assemblée générale du 15 juin 2018, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2018 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 15 décembre 2019. La présente autorisation prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

5

5.2.6 Actionnariat de Renault

5.2.6.1 Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2017

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2017			31/12/2016			31/12/2015		
	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 %	28,67 %	58 387 915	19,74 %	33,95 %	58 387 915	19,74 %	23,56 %
Nissan Finance. Co., Ltd.	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-
Daimler Pension Trust e.V.	9 167 391	3,10 %	5,92 % [2]	9 167 391	3,10 %	3,03 %	9 167 391	3,10 %	3,70 %
Salariés [3]	5 994 937	2,03 %	3,87 %	6 168 600	2,09 %	4,07 %	6 157 300	2,08 %	2,48 %
Autodétention	6 414 355	2,17 %	-	4 649 545	1,57 %	-	3 573 737	1,21 %	-
Public	185 399 343	62,69 %	61,54 %	172 990 490	58,50 %	58,95 %	174 077 598	58,87 %	70,26 %
TOTAL	**295 722 284**	**100,00 %**	**100,00 %**	**295 722 284**	**100,00 %**	**100,00 %**	**295 722 284**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Sur l'évolution des droits de vote de l'État français, voir les explications dans les paragraphes ci-après.

(2) Le nombre de titres détenus par Daimler Pension Trust e.V. demeure inchangé par rapport au Document de référence 2015. La variation du pourcentage de droits de vote résulte de l'acquisition de droits de votes doubles le 27 avril 2017 et de la variation du nombre total de droits de vote exerçables (cf. chapitre 5.1.2.3 du présent Document de référence).

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

Le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions. Au 31 décembre 2017, il se répartit de la manière suivante :

- à la suite de la cession par l'État français de 14 millions de titres (dont 1 400 000 à Renault en vue de la réalisation d'une offre réservée aux salariés en vertu de l'article 31-2 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 telle que modifiée par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015), l'État français détient 15,01 % du capital correspondant à 21,93 % des droits de vote théoriques et 28,67 % des droits de vote exerçables de Renault (hors application des restrictions décrites à la section 5.2.6.2) ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital (sans changement par rapport au 31 décembre 2016). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut toutefois pas exercer les droits de vote attachés à ces actions en application des dispositions de l'article L. 233-31 du Code de commerce, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan Motor Co., Ltd., société mère de Nissan Finance Co., Ltd. ;
- Daimler Pension Trust e.V. détient quant à lui 3,10 % du capital (soit 9 167 391 actions) ;

- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 2,03 % du capital. Ces actions font l'objet d'une gestion collective ;
- les actions autodétenues représentent 2,17 % du capital. Conformément à la loi, ces actions sont privées de droit de vote ;
- enfin, la part détenue par le public représente 62,69 % du capital (contre 58,50 % au 31 décembre 2016).

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 2017.

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, dont BlackRock Inc. (détenant 4,98 % du capital au 11 décembre 2017), possédaient 48,52 % du capital de Renault, étant précisé que :
  - les institutionnels français détenaient 12,81 % du capital ;
  - les institutionnels étrangers détenaient 35,71 % du capital ; et
  - les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 14,99 % du capital ;
- le solde de la participation du public, soit 14,17 % 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

Restrictions au transfert d'actions

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (« *Master Cooperation Agreement* ») signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les parties ont souscrit des engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce :

- engagement de conservation : pendant une durée de cinq ans à compter de la date de signature du *Master Cooperation Agreement*, Daimler s'est engagée à ne pas transférer la participation qu'elle détient dans Renault sans l'accord préalable des autres parties. Cet engagement de conservation ne trouvera cependant pas à s'appliquer, notamment, dans les cas suivants, sous réserve toutefois que le transfert porte sur toutes les actions Renault et que le bénéficiaire ne soit pas un concurrent de Renault : (i) le transfert à une filiale, (ii) en cas d'offre publique sur les actions Renault recommandée par le Conseil d'administration de Renault, et (iii) en cas de changement de contrôle de Renault. Cet engagement de conservation prendra fin par anticipation en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement* avant l'expiration de la période de cinq ans ;
- 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).

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.

Absence d'action de concert entre Renault et Daimler

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce. À la connaissance de la Société et à la date du présent Document de référence, il n'existe aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

5.3.1 Action Renault

5.3.1.1 Place de cotation et indices boursiers

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, Code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF, Euronext et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient à divers indices (cf. chapitre 2.9.6)

5.3.1.2 Évolution du cours de l'action Renault sur les cinq dernières années



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT ET DES MARCHÉS

	2017	2016	2015	2014	2013
Plus haut de l'année (en euros)	90,18	90,00	98,81	75,43	68,39
Plus bas de l'année (en euros)	74,27	65,36	57,38	51,95	39,67
Dernier cours de l'année (en euros)	83,91	84,51	92,63	60,53	58,45
Évolution du titre sur l'année (en %)	-0,71	-8,77	+54,64	+4,04	+44,09
Évolution du CAC sur l'année (en %)	+9,26	+4,86	+9,05	+1,08	+18,0
Évolution du DJ Auto Stoxx (Europe) sur l'année (en %)	+13,9	-3,94	+13,8	+5,70	+34,09
Nombre d'actions échangées sur l'année	240 164 421	257 321 509	332 181 829	325 351 180	283 176 634
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	24 814	24 991	27 393	17 900	17 285

Source : Reuters

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2017 est de 84,73 euros *(source : Reuters).*

5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac

5.3.2.1 Titres participatifs Renault

Caractéristiques des titres participatifs Renault

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables d'un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, Code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, rubrique Finance ou auprès de la Direction des relations financières sur demande.

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2017.

Rémunération

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2017 au titre de l'exercice 2016 s'est élevée à 24,03 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 13,74 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2017, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2018, s'élève à 25,52 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 15,23 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 58 770 millions d'euros pour l'année 2017 et d'un chiffre d'affaires retraité à structure et méthodes identiques de 53 037 millions d'euros pour l'année 2016).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2017	2016	2015
Plus haut de l'année (en euros)	695,00	554,45	575,00
Plus bas de l'année (en euros)	528,54	465,00	435,65
Dernier cours de l'année (en euros)	695,00	543,90	539,95
Nombre de titres échangés sur l'année	63 239	69 284	81 243

Source : Reuters

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 2017, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours de clôture de 209 euros, le TP Diac représentait un montant total de 12 596 221 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2017, le cours du titre a fluctué entre 197 euros au plus bas et 215 euros au plus haut.

5.3.3 Dividendes

Lors de la première phase du plan Renault 2016 *Drive the Change*, Renault a pris l'engagement de reverser à ses actionnaires les montants des dividendes reçus des participations dans des entreprises cotées, avec un décalage d'un an.

Cette politique visait à donner de la visibilité sur le dividende tout en permettant d'atteindre l'objectif de désendettement.

Ce dernier ayant été atteint, Renault a proposé, pour la seconde phase du plan *Drive the Change*, une politique de distribution visant à offrir un rendement au moins comparable à celui de la moyenne des constructeurs automobiles européens.

Lors de la présentation du Plan *Drive the Future* en octobre 2017, Renault a communiqué sur une nouvelle politique de dividende visant à doubler progressivement, d'ici à la fin du Plan, le taux de distribution du résultat net du Groupe hors résultat des sociétés mises en équivalence, auquel s'ajoutera le dividende reçu des sociétés mises en équivalence Nissan et Daimler.

Le Conseil d'administration du 15 février 2018 a proposé le versement de 3,55 euros par action au titre de l'exercice 2017, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2018. La date de mise en paiement sera le 25 juin 2018.

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
2012	295 722 284	1,72	15 mai 2013
2013	295 722 284	1,72	15 mai 2014
2014	295 722 284	1,90	15 mai 2015
2015	295 722 284	2,40	17 mai 2016
2016	295 722 284	3,15	23 juin 2017

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

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, Renault s'attache à délivrer à ses actionnaires et investisseurs une information régulière, transparente et claire.

5.4.1 Actionnaires individuels

(cf. chapitre 2.1.6)

5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables

(cf. chapitre 2.1.6)

5.4.3 Agenda 2018 des annonces financières

16 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2017
27 avril (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2018
15 juin (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2018
27 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2018
23 octobre (avant Bourse)	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2018

5.4.4 Contacts

Service des relations avec les actionnaires

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Ligne téléphonique actionnaires depuis la France

(appel et service gratuits) : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires depuis l'étranger : + 33 (0) 1 76 84 59 99

Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault : + 33 (0) 1 76 84 33 38

Site web : www.groupe.renault.com/rubrique Finance

Responsable de l'information :

Thierry Huon

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : + 33 (0) 1 76 84 53 09

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Services :
Relations Actionnaires Renault
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex – France
Depuis la France : 0 800 10 91 19
Depuis l'étranger : + 33 (0) 1 40 14 89 25

5.4.5 Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.groupe.renault.com, sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;
- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'AMF), conformément à la directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Cette information inclut les Documents de référence 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 et 2011 déposés auprès de l'AMF ;
- l'information complémentaire sur la composition du Groupe établie en application du règlement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables française.



LE LANGAGE RENAULT EXPLIQUÉ !

06

COMPLÉMENTAIRES

6.1 Attestation du responsable du document RFA 440

6.2 Informations historiques sur les exercices 2015 et 2016 441

6.2.1 Pour l'exercice 2015 441
6.2.2 Pour l'exercice 2016 441

6.3 Contrôleurs légaux des comptes RFA 442

6.3.1 Commissaires aux comptes titulaires 442
6.3.2 Commissaires aux comptes suppléants 442
6.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes 443

6.4 Tables de concordance 444

6.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004 444
6.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 446
6.4.3 Table de concordance du Rapport Financier annuel mentionné à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF 448
6.4.4 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial 449

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

6.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

Responsable des informations :

Monsieur Carlos Ghosn, Président-Directeur général.

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, figurant dans le Document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 5 avril 2018

Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn

6.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2015 ET 2016

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

6.2.1 Pour l'exercice 2015

Le Document de référence de l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 24 mars 2016.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 278 à 345, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 276-277, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 67 à 71, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

6.2.2 Pour l'exercice 2016

Le Document de référence de l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 5 avril 2017.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 304 à 389, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 302-303, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 73 à 78, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

6.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

6.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.

représenté par MM. Jean-Paul Vellutini et Laurent des Places
Tour Eqho
2, avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

Le Cabinet KPMG a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

EY Audit

représenté par MM. Aymeric de la Morandière et Bernard Heller
Tour First
1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par les Assemblées générales mixtes du 7 juin 1996, du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

6.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

KPMG Audit ID S.A.S.

Suppléant de KPMG S.A.
Tour Eqho
2, avenue Gambetta
92066 Paris-La Défense

Le Cabinet KPMG Audit ID S.A.S. a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Auditex

Suppléant d'EY Audit
Tour First
1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Le Cabinet Auditex a été nommé pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Il a vu son mandat renouvelé par les Assemblées générales mixtes du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014 pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

6.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

	ERNST & YOUNG Audit		Réseau EY		Total 2017
En millions d'euros	Montant	%	Montant	%	
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,24		0,00		2,24
• Filiales intégrées globalement	0,59		2,92		3,51
SOUS-TOTAL A	**2,83**	**95 %**	**2,92**	**81 %**	**5,75**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,11		0,03		0,14
• Filiales intégrées globalement	0,04		0,05		0,09
SOUS-TOTAL B	**0,15**	**5 %**	**0,07**	**2 %**	**0,22**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,00		0,18		0,18
• Filiales intégrées globalement	0,00		0,43		0,43
SOUS-TOTAL C	**0,00**	**0 %**	**0,61**	**17 %**	**0,61**
SOUS-TOTAL D = B + C	**0,15***		**0,68**		**0,83**
TOTAL E = A + D	**2,97**	**100 %**	**3,60**	**100 %**	**6,58**

* *Les services autres que la certification des comptes fournis par Ernst & Young Audit au cours de l'exercice à la société Renault SA et aux entités qu'elle contrôle concernent (i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires, (ii) des attestations réalisées dans le cadre de l'obtention de subventions et (iii) des procédures convenues réalisées sur des données de ventes de Renault s.a.s. à l'une de ses filiales.*

	KPMG SA		Réseau KPMG		Total 2017
En millions d'euros	Montant	%	Montant	%	
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel					
• Renault SA et Renault s.a.s.	2,18				2,18
• Filiales intégrées globalement	0,72		2,78		3,50
SOUS-TOTAL A	**2,90**	**89 %**	**2,78**	**74 %**	**5,68**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et complémentaires					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,05				0,05
• Filiales intégrées globalement	0,06		0,01		0,07
SOUS-TOTAL B	**0,10**	**3 %**	**0,01**	**0 %**	**0,115**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité					
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,25				0,25
• Filiales intégrées globalement			0,97		0,97
SOUS-TOTAL C	**0,25**	**8 %**	**0,97**	**26 %**	**1,22**
SOUS-TOTAL D = B + C	**0,35***		**0,98**		**1,33**
TOTAL E = A + D	**3,25**	**100 %**	**3,77**	**100 %**	**7,02**

* *Les services autres que la certification des comptes fournis par KPMG Audit au cours de l'exercice à votre 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, et (iii) des procédures convenues.*

6.4 TABLES DE CONCORDANCE

Nota bene : pour compléter ces tables de concordance, nous recommandons de prendre connaissance au préalable du contenu des différents articles mentionnés ci-dessous afin de s'assurer que le contenu visé par la loi est effectivement présenté dans le Document de référence.

6.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004

		Page
1	**Personnes responsables**	**440**
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**442**
3	**Informations financières sélectionnées**	
	3.1 Informations historiques	14, 318-332
	3.2 Informations intermédiaires	
4	**Facteurs de risque**	**109-126, 382-388**
5	**Informations concernant l'émetteur**	
	5.1 Histoire et évolution de la Société	14,58-59, 426
	5.2 Investissements	86, 87, 323, 329-330, 388-391
6	**Aperçu des activités**	
	6.1 Principales activités	21-27, 43-52, 73-83,
	6.2 Principaux marchés	16
	6.3 Événements exceptionnels	
	6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	91, 120
	6.5 Position concurrentielle	29-37
7	**Organigramme**	
	7.1 Description sommaire	21,56-57
	7.2 Liste des filiales importantes	53-55,392-395
8	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
	8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	339, 352-354
	8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	111
9	**Examen de la situation financière et du résultat**	
	9.1 Situation financière	84-89, 320-321, 345, 348-353, 373-383
	9.2 Résultat d'exploitation	73, 318-319, 346-351
10	**Trésorerie et capitaux**	
	10.1 Capitaux de l'émetteur	321-322, 327-328, 363-368, 426-431
	10.2 Source et montant des flux de trésorerie	44, 115-118, 123-126, 323, 329-332, 341, 373-389
	10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	86-88, 341-342, 373-388, 433
	10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sur les opérations de l'émetteur	-
	10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements mentionnés aux points 5.2.3 et 8.1	-
11	**Recherche et Développement, brevets et licences**	**91-101, 66-67, 86**
12	**Information sur les tendances**	**74**
13	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	

		Page
14	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
	14.1 Organes d'administration et de direction	10-13, 247-269
	14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	263
15	**Rémunérations et avantages**	
	15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	155, 225, 282-309, 346-347, 365-367, 389
	15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	333-335, 341, 369-374, 390-391
16	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels	250
	16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	263-268, 389
	16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	270-271, 274
	16.4 Gouvernement d'entreprise	10-11, 247-309
17	**Salariés**	
	17.1 Nombre de salariés	14,153
	17.2 Participations et stock-options	169-170, 225
	17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	363-367
18	**Principaux actionnaires**	
	18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	15, 45, 72, 429-430
	18.2 Existence de droits de vote différents	426, 429-430
	18.3 Contrôle de l'émetteur	14, 363-366, 429-430
	18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	430-431
19	**Opérations avec des apparentés**	**45-46, 72, 354-360, 401-404**
20	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
	20.1 Informations financières historiques	14, 318-332, 441
	20.2 Informations financières pro forma	14, 73, 84-90, 343-346
	20.3 États financiers	318-396
	20.4 Vérification des informations historiques annuelles	314-317
	20.5 Date des dernières informations financières	318-323
	20.6 Informations financières intermédiaires et autres	-
	20.7 Politique de distribution des dividendes	14, 73, 425, 434
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	120
	20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	44-47, 114-118, 123-126
21	**Informations complémentaires**	
	21.1 Capital social	14, 363-366, 426-431
	21.2 Acte constitutif et statuts	424-425
22	**Contrats importants**	**92-94, 401-404**
23	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	
24	**Documents accessibles au public**	**436**
25	**Informations sur les participations**	**45-48, 53-57, 354-361, 407-408**

n.a.: non applicable.

6

6.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les informations du Rapport de gestion et du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise au 31 décembre 2017 requises par les dispositions légales et réglementaires (RG= Rapport de gestion, RGE= Rapport sur le gouvernement d'entreprise).

Thème	Texte de référence	RG page	RGE page
I – Activité			
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	73-83, 84-89	
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	73-74	
Évolution prévisible	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	74	
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	127	
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	91-101	
Indicateurs clés de performance de nature non financière	L. 225-100 du Code de commerce	223-239	
Activité de la Société et de ses filiales au cours du dernier exercice écoulé, les résultats de cette activité, les progrès réalisés ou les difficultés rencontrées et les perspectives d'avenir	R. 225-102 du Code de commerce	73-74	
Prise de participation au cours de l'exercice dans une société ayant son siège social sur le territoire de la République française	L. 233-6 du Code de commerce		
Activité et résultats de l'ensemble de la Société, des filiales de la Société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	L. 233-6 du Code de commerce	354-361	
II – Facteurs de risques			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	109-126	
Objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers, y compris la politique de couverture et le changement climatique	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	109-111	
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	113-115, 122-124	
Procédures de contrôle interne et gestion des risques	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code du commerce	102-108	
Informations relatives au plan de vigilance		138-142	
III – Informations juridiques et actionnariat			
Nom des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	L. 233-13 du Code de commerce	45,69, 429-430	
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent (autocontrôle)	L. 233-13 du Code de commerce	392-395	
Détail des achats et ventes d'actions propres de la Société au cours de l'exercice	L. 225-211 du Code de commerce	427-428	
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 225-100-3 du Code de commerce		425-432
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la Société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	L. 225-102 du Code de commerce	429-430	
Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	L. 225-102 du Code de commerce		
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	L. 225-100 du Code de commerce	426-427	
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	426-427	
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce		

Thème	Texte de référence	RG page	RGE page
IV – Information à caractère financier			
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	420	
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels comme dans les méthodes d'évaluation retenues	L. 232-6 du Code de commerce		
Informations sur les délais de paiement fournisseurs	L. 441-6-1 du Code de commerce		
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation de celui-ci	CGI, art.223 quater et 39-4 ; 223 quinquies et 39-5	421	
Montant global de certaines charges fiscalement non déductibles	CGI, art.223 quater et 39-4 ; 223 quinquies et 39-5	409-410	
Montant des prêts entre entreprises partenaires autorisées	L.511-6 3bis, al. 2 du CMF R.511-2-1-1 et s. du CMF	410-411, 414-416	
Montant des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices	Article 243 bis du Code général des impôts	434	
V – Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants			
Référence à un code de gouvernement d'entreprise	L.225-37-3, du Code de commerce		278
Politique de rémunération des dirigeants (« *Say on Pay* »)	L.225-37-2, L.225-82-2, du Code de commerce		285-291
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social par la Société, les sociétés qu'elle contrôle ou la Société qui la contrôle	L. 225-102-1 du Code de commerce		282-305, 389
Engagements de toute nature, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	L. 225-102-1 du Code de commerce		282-305
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	L. 225-102-1 du Code de commerce		250
Conditions de levées et de conservations des options attribuées aux mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	304	
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	L. 225-197-1 du Code de commerce	304	
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier Article 223-26 du règlement général de l'AMF	302-304	
Mention du choix effectué par le conseil d'administration relatif aux stock options et aux actions gratuites attribuées aux dirigeants sociaux		285-293	
VI – Informations sociales et environnementales			
Informations sociales	L. 225-102-1 du Code de commerce	151-180	
Informations environnementales	L. 225-102-1 du Code de commerce	181-212	
Informations sur les engagements sociétaux en faveur du développement durable	L. 225-102-1 du Code de commerce	237	
Informations pour les sociétés exploitant au moins une installation figurant sur la liste prévue à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement	L. 225-102-2 du Code de commerce	-	

6.4.3 Table de concordance du Rapport Financier annuel mentionné à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les informations du rapport financier annuel au 31 décembre 2017.

Thème	Page
Comptes annuels	405-421
Comptes consolidés annuels	318-396
Rapport de gestion comportant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-3, L. 225-211 al 2 et L. 225-100-2 du Code de commerce	Voir 6.4.2
Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	440
Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et consolidés	397-400, 314-317
Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	443

6.4.4 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial

10 Principes du *Global Compact*	Action du Groupe Renault
Droits de l'homme	
Principe 1 : les entreprises doivent soutenir et respecter la protection des droits de l'homme sur le plan international ; et	2.1.2/ Vision du Groupe/ 2.1.5/ Référentiels et standards/ 2.1.8/ Plan de vigilance/ 3.3 Dispositif propre à l'Éthique
Principe 2 : s'assurer qu'ils ne sont pas complices de violations des droits de l'homme.	Plan de vigilance/ 2.1.8/ RSE et réseau de chaîne 2.3.2/ d'approvisionnement/ 2.3.3 RSE au sein du réseau de distribution
Main d'œuvre	
Principe 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;	Dialogue social – 2.4.4 Accord-cadre mondial
Principe 4 : l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ;	Plan de vigilance/ 2.1.8/ RSE et réseau de chaîne 2.3.2/ d'approvisionnement/ 2.4.4 Dialogue social
Principe 5 : l'abolition effective du travail des enfants ; et	Plan de vigilance/ 2.1.8/ RSE et réseau de chaîne 2.3.2/ d'approvisionnement/ 2.4.4 Dialogue social
Principe 6 : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	Mieux refléter la diversité de nos 2.4.2.1 clients au sein des équipes Renault
Environnement	
Principe 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux défis environnementaux ;	Politique environnementale 2.6.1 du Groupe Renault
Principe 8 : prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale ; et	Un management de l'environnement transversal/ 2.6.2/2.6.3 Les impacts environnementaux
Principe 9 : encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Un management de l'environnement transversal/ 2.6.2/2.6.3 Les impacts environnementaux
Anti-corruption	
Principe 10 : les entreprises doivent agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et la corruption.	Plan stratégique et RSE/ 2.1.1/2.1.8/3.3 Plan de vigilance/ Dispositif propre à l'Éthique

INDEX *GLOBAL REPORTING INITIATIVE* (STANDARDS)

Option *Comprehensive (self declared)*

2017	Référentiel GRI	Information attendue	Paragraphe du document de référence	Enjeu de la matrice de matérialité	Annexe Matrice
GRI 102 Information générale	102-1	Nom de l'organisation	5.1.1.1		
	102-2	Principales marques et principaux produits et services	1.1.3.1/ 1.1.5	MOD05. Véhicules connectés et/ou autonomes	2.9.1
	102-2		2.2.1/ 2.3.4	MOD09. Villes durables (dont transport urbain et congestion) et *Smart Mobility*	2.9.1
	102-3	Lieu où se trouve le siège de l'organisation	5.1.1.1		
	102-4	Pays dans lesquels l'organisation est implantée	1.3.1.3		
	102-5	Mode de propriété et forme juridique	5.1.1.2/ 5.2.6		
	102-6	Marchés desservis	1.1.3.2/ 1.1.5/ 1.1.7/ 1.3.1		
	102-7	Taille de l'organisation	2.4/ 1.1.3		
	102-8	Information sur les employées et autres travailleurs	2.4.1.1 + note méthodologique		
	102-9	Chaîne d'approvisionnement	2.1.8/ 2.3.2		
	102-10	Changements substantiels au cours de la période de *reporting*	1.1.4		
	102-11	Démarche ou principe de précaution	1.5		
	102-12	Initiatives extérieures	2.1.5		
	102-13	Affiliations à des associations ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	2.1.6/ 2.3.2.4/ 2.6	EGR03. Dialogue parties prenantes	2.9.1/ 2.1.1
	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	2.1.2		
	102-16	Valeur, principes, standard et norme de conduite	2.1.2/ 2.1.5/ 3.1.1/ 3.3/ 2.3/ 2.4 groupe.renault.com/nos-engagements/pour-une-ethique-partagee/charte-ethique/ groupe.renault.com/nos-engagements/notre-responsabilite-sociale-et-societale/achats-responsables/	EGR01. Éthique des affaires et conformité	2.9.1/ 2.1.1
	102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation, comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux	2.1.4/ 3.1.1/ 3.1.4/ 3.1.5	EGR04. Gouvernance de l'entreprise	2.9.1/ 2.1.1
	102-40	Parties prenantes	2.1.6	EGR03. Dialogue parties prenantes	2.9.1/ 2.1.1
	102-41	Salariés couverts par une convention collective	2.4.4.3		
	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	2.1.6		
	102-43	Approche pour impliquer les parties prenantes	2.1.6		
	102-44	Thèmes et préoccupations clés soulevés	2.1.6		
	102-45	Entités incluses dans le rapport financier consolidé	2.1.7.1		
	102-46	Processus de définition du contenu et du Périmètre des Aspects	2.1.6.1/ 2.1.7		
	102-47	Liste des enjeux matériels	2.1.6.1/ 2.9.1		
	102-48	Reformulation d'informations	/		
	102-49	Changements substantiels	2.9.2/ 2.9.3/ 2.9.4		
	102-50	Période de *reporting*	5.1.1.7		
	102-51	Date du dernier rapport publié	5.4.5		
	102-52	Cycle de *reporting*	5.1.1.7		

2017		Référentiel GRI	Information attendue	Paragraphe du document de référence	Enjeu de la matrice de matérialité	Annexe Matrice
GRI 102 Information générale		102-53	Personne à contacter	3e de couverture		
		102-54	Option de conformité en accordance avec les standard GRI	6.4.4/ 2.1.7		
		102-55	Index des contenus GRI	6.4.4		
		102-56	Rapport de vérification externe	2.9.7		
GRI 200 ÉCONOMIE						
GRI 203 Impacts économiques indirects	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.8	EGR06. Communauté et développement local	2.9.4/ 2.1.1
				2.8.1.3	INC09. Mécénat	2.9.4/ 2.1.1
				2.2.2	INC01. Accessibilité économique des produits et services	2.9.1/ 2.1.1
				2.2.1	MOD09. Villes durables (dont transport urbain et congestion) et *Smart Mobility*	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.1.1		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.1.1		
		203-1	Investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services	1.4.1.1/ 2.2.2.1		
		203-2	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	2.8		
GRI 204 Pratiques d'achat	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.3.2	EGR05. Relations fournisseurs et réseau	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.3.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.3.2		
		204-1	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	Information confidentielle car considérée comme information concurrentielle stratégique		
GRI 205 Lutte contre la corruption	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	3.3/ 2.1.8	EGR01. Éthique des affaires et conformité	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	3.3/ 3.1.5		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	3.3 / 3.1.5		
		205-2	Communication et formation sur les politiques et procédures anticorruption	3.3.3		
GRI 300 ENVIRONNEMENT						
GRI 301 Matières	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.6.3.2	MOD04. Gestion des ressources et économie circulaire	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.6.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.6.2		
		301-1	Matériaux consommés par poids ou volume	2.6.3.2		
		301-2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	2.6.3.2		
GRI 302 Énergie	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.6.3.1	MOD07. Gestion de l'énergie (sites industriels et logistique)	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.6.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.6.2		
		302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	2.6.3.1		
		302-2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	2.6.3.1		
		302-3	Intensité énergétique	2.6.3.1		
		302-4	Réduction de la consommation énergétique	2.6.2.4/ 2.6.3.1		
		302-5	Réductions des besoins énergétiques des produits et services	2.6.2.2/ 2.6.3.1		

2017		Référentiel GRI	Information attendue	Paragraphe du document de référence	Enjeu de la matrice de matérialité	Annexe Matrice
GRI 303 Eau	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.6.3.3	MOD13. Gestion de l'eau	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.6.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.6.2		
		303-1	Volume total d'eau prélevé par source	2.6.3.3		
		303-2	Sources d'approvisionnement en eau touchées de manière significative par des rejets	2.6.3.3		
		303-3	Eau recyclée et réutilisée	2.6.3.3		
GRI 304 Biodiversité	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.6.3.7	MOD14. Biodiversité	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.6.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.6.2		
		304-1	Sites opérationnels dans des aires protégées ou des zones riches en biodiversité	2.6.3.7		
GRI 305 Émissions	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.6.3.1	MOD01. Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet)	2.9.1/ 2.1.1
				2.6.3.4	MOD02. Impact des véhicules sur la qualité de l'air	2.9.1/ 2.1.1
				2.6.3.4	MOD12. Impact des sites industriels sur la qualité de l'air	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.6.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.6.2		
		305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	2.6.3.1/ 2.9.3.1		
		305-2	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	2.6.3.1/ 2.9.3.1		
		305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	2.6.3.1/ 2.9.3.1		
		305-4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	2.6.3.1		
		305-5	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	2.6.3.1		
		305-7	NO_x, SOx, et autres émissions atmosphériques substantielles	2.6.3.4		
GRI 306 Effluents et déchets	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.6.3.2/ 2.7.2	MOD04. Gestion des ressources et économie circulaire	2.9.1/ 2.1.1
				2.4.3.1/ 1.6.1.2/ 2.6.3.5	MOD10. Sécurité des sites industriels	2.9.1/ 2.1.1
				2.6.3.2	MOD11. Gestion des déchets	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.6.2/ 2.6.3.5		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.6.2 / 2.6.3.5		
		306-1	Total des rejets d'eau, par type et par destination	2.9.3.3		
		306-2	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	2.6.3.2/ 2.9.3.3		
GRI 307 Conformité	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	Valable pour tous les enjeux environnementaux précités		
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.6.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.6.2		
		307-1	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement	1.6.1.3 (litiges)/ 4.2.6.3 Note 20 - provisions pour risques et charges		

2017		Référentiel GRI	Information attendue	Paragraphe du document de référence	Enjeu de la matrice de matérialité	Annexe Matrice
	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.3.2.2	EGR05. Relations fournisseurs et réseau	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.3.2/ 1.6.1.3 (litiges)		
GRI 308 Évaluation environnementale des fournisseurs		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.3.2/ 2.1.8		
		308-1	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	2.3.2.2		
		308-2	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	2.1.8		
GRI 400 SOCIAL						
	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4 note méthodologique	INC03. Management responsable	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4		
GRI 401 Emploi		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4		
		401-1	Nombre total de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel	2.4.1.1		
		401-2	Avantages au profit des employés temps plein (mais non au profit des employés temporaires ou à temps partiel)	4.2.6.4 (note 18 – G)		
	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4	INC03. Management responsable	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4		
GRI 402 Relations employeur/ employés		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4		
		402-1	Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel	Non applicable : le délai minimal de préavis est variable selon les législations nationales, les typologies des accords (ex. : accord de compétitivité, accord aménagement temps de travail...) et sont donc décidés en accord avec les partenaires sociaux.		
	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4.3.1	INC02. Santé, sécurité et environnement de travail	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4.3.1		
Gri 403 Santé et sécurité au travail		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4.3.1/ 2.1.8		
		403-2	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail	2.4.3.1		
		403-4	Sujets HSE couverts par des accords avec les syndicats	2.4.4.2		
	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4.1.4	INC07. Gestion des compétences	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4.1.4		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4.1.4		
GRI 404 Formation et éducation		404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié	2.4.1.4		
		404-2	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	2.4.1.4		
		404-3	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière	2.4.3.2		

2017		Référentiel GRI	Information attendue	Paragraphe du document de référence	Enjeu de la matrice de matérialité	Annexe Matrice
GRI 405 Diversité et égalité des chances	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4.2.1	INC05. Diversité et égalité des chances	2.9.1/ 2.1.1
				2.4.3.2	INC08. Rémunération et avantages sociaux	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4.1.4		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4.1.4		
		405-1	Diversité des organes de gouvernances et des employées	3.1.1		
GRI 406 Non-discrimination	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4.2.1	INC05. Diversité et égalité des chances	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4		
		406-1	Incidents de discrimination et actions correctives mises en place	2.4.4.1		
GRI 407 Liberté syndicale et droit de négociation collective	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4.4	INC06. Droits de l'Homme	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4.4/ 2.1.8		
		407-1	Sites et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé	Information confidentielle car considérée comme information concurrentielle stratégique		
GRI 408 Travail des enfants	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4.4/ 2.1.8	INC06. Droits de l'Homme	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4.4/ 2.1.8		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4.4/ 2.1.8		
		408-1	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants	Information confidentielle car considérée comme information concurrentielle stratégique		
GRI 409 Travail forcé ou obligatoire	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.4.4/ 2.1.8	INC06. Droits de l'Homme	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4.4/ 2.1.8		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4.4/ 2.1.8		
		409-1	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire	Information confidentielle car considérée comme information concurrentielle stratégique		
GRI 412 Évaluation des Droits de l'Homme	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.3.2	EGR05. Relations fournisseurs et réseau	2.9.1
				2.4.4/ 2.1.8	INC06. Droits de l'Homme	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.4.4/ 2.1.8/ 3.1.4		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.4.4 / 2.1.8		
		412-1	Sites qui ont fait l'objet d'examens relatifs aux droits de l'homme ou d'évaluations des impacts	Information confidentielle car considérée comme information concurrentielle stratégique		
GRI 413 Communautés locales	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.8	EGR06. Communauté et développement local	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.1.1/ 2.8		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.8		
		413-1	Opérations impliquant les communautés locales, évaluation des impacts et programme de développement	2.8.2		

2017		Référentiel GRI	Information attendue	Paragraphe du document de référence	Enjeu de la matrice de matérialité	Annexe Matrice
GRI 414 Évaluation sociale des fournisseurs	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.3.2.2/ 2.1.8	EGR05. Relations fournisseurs et réseau	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.3.2		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.3.2/ 2.1.8		
		414-1	Nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme	2.3.2.2		
		414-2	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	2.1.8		
GRI 416 Santé et sécurité des consommateurs	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.7.1	MOD03. Sécurité automobile	2.9.1
				2.7.1	MOD06. Sécurité des usagers de la route	2.9.1/ 2.1.1
				2.7.2	MOD08. Santé des usagers	2.9.1/ 2.1.1
				2.2.2	INC04. Accessibilité physique des produits et services	2.9.1/ 2.1.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.7.1		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.7.1		
		416-1	Impacts des produits et services sur la santé et la sécurité	2.7.1/ 2.7.2		
		416-2	Incident lié à l'impact des produits et services sur la santé et la sécurité	2.7.1.3		
GRI 417 Marketing et étiquetage	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.1.8/ 2.3.4/ 3.3	EGR01. Éthique des affaires et conformité	2.9.1/ 2.1.1
				2.7.1	MOD03. Sécurité automobile	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	3.3/ 3.1.5		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale			
		417-1	Obligations liées à l'étiquetage des produits et services	2.3.3/ 2.3.4		
GRI 418 Vie privée des clients	GRI 103 : Approche managériale	103-1	Explication de l'Aspect pertinent et de son Périmètre	2.3.5	EGR02. Cybersécurité et confidentialité des données	2.9.1
		103-2	Description de l'approche managériale et de ses composantes	2.3.5		
		103-3	Évaluation de l'approche managériale	2.3.5		
		418-1	Plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et pour la perte de données des clients	2.3.5		

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. L'Automobile hors AVTOVAZ présente une position nette de liquidité aux 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 (section 4.2.6.1-A4).

CEG : Comité exécutif du Groupe, a en charge les orientations et décisions stratégiques de l'entreprise.

CMF : ***Common Module Family,*** principe de partage, via une série de plates-formes 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-CompanyTeam*, 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. En 2014, Euro 6 prendra le relais, 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 : le Groupe produit et vend des véhicules particuliers et utilitaires sous trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors totalisant un volume de plus de 3,1 million de véhicules vendus en 2016.

H

HSE : Renault a mis en place une direction HSE (hygiène, sécurité, environnement) depuis le 1er septembre 2016. Sa mission est de faire converger les politiques en matière de conditions de travail, santé, sécurité et environnement. La mission de cette nouvelle entité est d'assurer la gouvernance HSE du Groupe en définissant, en collaboration avec les métiers concernés, une politique globale et des objectifs de progrès ambitieux concernant la sécurité et les conditions de travail, l'ergonomie, l'hygiène industrielle et l'environnement.

K

KPI : k*ey 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 et inhabituel et peuvent nuire à la comparabilité de la marge. Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- les coûts de restructuration liés à des arrêts d'activité et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles (totales ou partielles), le résultat des cessions de participations dans des entreprises associées et coentreprises (totales ou partielles), les autres résultats liés aux variations de périmètre comme les prises de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entités précédemment consolidées par mise en équivalence et les coûts directs d'acquisition des sociétés consolidées par intégration globale ou suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat ;
- le résultat de cession des immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) ;
- les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des *goodwills* (hors *goodwills* des entreprises associées et des coentreprises) ;
- les produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant relatifs à des litiges ou à des pertes de valeurs sur créances d'exploitation significatifs.

Le Monozukuri est l'indicateur qui mesure l'évolution de performance des métiers Achats, Garantie, R&D, Production et Logistique sur l'année en cours vs l'année précédente. Il se calcule hors évolution matières premières, effets mix, enrichissement, volume et devises.

MTM : marché toutes marques. Le MTM représente une valeur globale rassemblant l'ensemble des acteurs d'un même marché. De la même manière, MS et PDM, qui signifient *Market Share* et part de marché, sont également des termes que l'on retrouve très fréquemment.

N

NEDC : *New European Driving Cycle* est une norme européenne de mesure des émissions et de la consommation et une méthode normalisée basée sur des tests d'essais identiques pour tout type de véhicule en Europe. Elle constitue donc un critère objectif pour mesurer les écarts de performance entre les modèles des différents constructeurs. Le véhicule est mis sur un banc à rouleaux et on lui fait subir trois fois le même cycle urbain (cycle ECE-15), puis une fois le cycle dit extra-urbain. La moyenne de ces quatre cycles donnera l'autonomie moyenne.

O

Open Innovation Lab : la création de laboratoires d'Open Innovation fait partie de la culture et de la stratégie d'innovation de l'alliance Renault-Nissan : ils permettent de cultiver des opportunités d'innovations en se basant sur un écosystème ouvert composé de start-ups, d'universités et d'investisseurs et sur les parties prenantes d'une économie locale telles que collectivités, associations, clients et marché. Ces laboratoires rassemblent en un même lieu les trois piliers de l'Open Innovation : la socialisation des connaissances (événements, conférences, *ThinkTank, meetups*), la créativité et les méthodes de conceptions innovantes (*design thinking, Fablab*) et les leviers de la nouvelle économie (accélération de start-ups, mode collaboratif et ouvert ainsi que plates-formes. Il en existe trois depuis mars 2017 dans le monde (Silicon Valley, Tel Aviv et Paris).

OYAK Renault : partenaire industriel de Renault en Turquie.

P

PAC : pile à combustible. Composé d'un noyau et d'un seul électron, l'hydrogène est l'élément chimique le plus simple et le plus léger. À titre de comparaison, il est quatorze fois plus léger que l'air. Dans une pile à combustible, hydrogène et oxygène sont rapprochés de part et d'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.

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.

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

APP : Agence pour la protection des programmes

ASFE : Alliance pour les carburants synthétiques en Europe

AVES : *Alliance Vehicle Evaluation System*

AVTOVAZ : Filiale en Russie de Renault

B

BCE : Banque centrale européenne

BEI : Banque européenne d'investissement

BOP : *Bottom of the Pyramid*

BOT : *Build Operate Transfer Agreements*

BPU : Base de personnel unique

C

CAC : Commissaires aux comptes

CAFE : *Corporate Average Fuel Economy* (indicateur)

CARE : Comité d'audit, risque et 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*

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

PPM : Part pour million

R

RCS : Registre du commerce et des sociétés

REACH : *Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*

R&D : Recherche et Développement

RH : Ressources humaines

ROCE : *Return on capital employed* ou rendement des capitaux employés

ROE : *Return on equity*

S

SAM : Agence de notation extra-financière

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

TMA : Tierce maintenance applicative

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

CERTIFICAT
ASSEMBLEE GENERALE DU 15 JUIN 2018

Je soussigné, Jean-Benoit Devauges, Directeur Juridique Groupe et Secrétaire de l'Assemblée Générale, certifie que l'Assemblée Générale Mixte de Renault SA du 15 Juin 2018, a adopté les résolutions suivantes :

I. A titre ordinaire :

Première résolution (Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des 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, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe et faisant ressortir un bénéfice net de 937 423 027,49 euros. Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte qu'il n'a pas été engagé de dépenses et charges visées à l'article 39 alinéa 4 du Code général des impôts au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Votes pour : 91,40 %
Contre : 8,58 %
Abstentions : 0,02 %

➢ *La résolution est adoptée.*

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des 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, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 comprenant le bilan, le compte de résultat consolidé et l'annexe, établis conformément aux dispositions des articles L. 233-16 et suivants du Code de commerce et faisant ressortir un bénéfice net de 5 210 264 162,56 euros. Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Votes pour : 91,37 %
Contre : 8,62 %
Abstentions : 0,01 %

➢ *La résolution est adoptée.*

Troisième résolution (Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires et sur proposition du Conseil d'administration, décide l'affectation suivante du résultat de l'exercice :

Bénéfice de l'exercice	937 423 027,49 euros
Dotation à la réserve légale	-
Solde	937 423 027,49 euros
Report à nouveau antérieur	8 262 944 074,74 euros
Bénéfice distribuable de l'exercice	9 200 367 102,23 euros
Dividendes	1 049 814 108,2 euros
Report à nouveau	8 150 552 994,03 euros

Il sera distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende, un dividende de 3,55 euros par action. Le montant global du dividende de 1 049 814 108,2 euros a été déterminé sur la base d'un nombre de 295 722 284 actions composant le capital social au 31 décembre 2017. Le dividende sera détaché le jeudi 21 juin 2018 et mis en paiement à compter du lundi 25 juin 2018.

Si, lors de la mise en paiement du dividende, le nombre d'actions ouvrant droit à dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 était inférieur au nombre maximum d'actions susceptibles de bénéficier du dividende indiqué ci-dessus, en particulier en raison de la détention par la Société de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au solde du dividende qui n'aurait pas été versé au titre de ces actions, serait affecté au poste « report à nouveau ».

En outre, le montant global du dividende et, par conséquent, le montant du report à nouveau, seront ajustés afin de tenir compte de l'exercice d'options de souscription d'actions ou de l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement, ouvrant droit à dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Il est rappelé qu'en l'état actuel du droit, lorsqu'il est versé à des personnes physiques fiscalement domiciliées en France, le dividende est imposable au prélèvement forfaitaire unique (« PFU ») au taux de 12,8 % ou, sur option expresse et irrévocable applicable à l'intégralité des revenus, gains

nets, profits et créances entrant dans le champ d'application du PFU, à l'impôt sur le revenu au barème progressif. Le dividende est éligible à l'abattement prévu à l'article 158 3.2° du Code général des impôts, mais cet abattement n'est désormais applicable qu'en cas d'option du contribuable pour l'imposition selon le barème progressif.

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 2014	**Exercice 2015**	**Exercice 2016**
Dividende par action	1,90 €	2,40 €	3,15 €
Montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40%	1,90 €	2,40 €	3,15 €
Montant des revenus distribués non éligibles à l'abattement de 40%	-	-	-

Votes pour : 99,40 %
Contre : 0,58 %
Abstentions : 0,02 %

➢ *La résolution est adoptée.*

Fait à Boulogne-Billancourt
Le 15 juin 2018

Jean-Benoit Devauges
Directeur Juridique Groupe et
Secrétaire de l'Assemblée Générale