

# Document de référence

Incluant le Rapport financier annuel 2016



GRUPE RENAULT



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

**TRANSPARENCE LABEL OR**

Ce label distingue les documents de référence les plus transparents selon les critères du Classement Annuel de la Transparence

<b>1</b>	<b>Le Groupe Renault</b>	<b>3</b>
	1.1 Présentation de Renault et du Groupe	4
	1.2 L'alliance Renault-Nissan	50
	1.3 Rapport d'activité – 2016 <b>RFA</b>	62
	1.4 La Recherche et Développement <b>RFA</b>	79
	1.5 Les facteurs de risques <b>RFA</b>	87
	1.6 Événements post-clôture	104
<b>2</b>	<b>Renault : une entreprise responsable</b>	<b>107</b>
	2.1 Renault, entreprise responsable pour un développement durable	108
	2.2 Proposer une mobilité innovante et accessible à tous	120
	2.3 Assurer la loyauté des pratiques dans toute la chaîne de valeur <b>RFA</b>	126
	2.4 Capital humain : engagés pour une croissance durable <b>RFA</b>	132
	2.5 Transmettre les connaissances pour demain	156
	2.6 Environnement <b>RFA</b>	160
	2.7 Préserver la santé	195
	2.8 Soutenir nos territoires d'implantation <b>RFA</b>	202
	2.9 Annexes	206
<b>3</b>	<b>Le gouvernement d'entreprise</b>	<b>227</b>
	3.1 Le Rapport du Président <b>RFA</b>	228
	3.2 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Renault <b>RFA</b>	272
	3.3 Rémunération des dirigeants <b>RFA</b>	273
	3.4 Information sur les transactions sur titres	299
<b>4</b>	<b>Les comptes <b>RFA</b></b>	<b>301</b>
	4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	302
	4.2 Comptes consolidés	304
	4.3 Rapports des Commissaires aux comptes	390
	4.4 Comptes sociaux de Renault S.A.	395
<b>5</b>	<b>Renault et ses actionnaires</b>	<b>413</b>
	5.1 Renseignements à caractère général	414
	5.2 Renseignements concernant le capital	416
	5.3 Marché des titres de Renault	422
	5.4 Politique d'information	425
<b>6</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>429</b>
	6.1 Attestation du responsable du document <b>RFA</b>	430
	6.2 Informations historiques sur les exercices 2014 et 2015	431
	6.3 Contrôleurs légaux des comptes <b>RFA</b>	432
	6.4 Tables de concordance	434
	<b>Glossaire</b>	<b>446</b>
	<b>Sigles et acronymes</b>	<b>450</b>

# 2016

---

# Document de référence

---



Incluant le Rapport de gestion  
approuvé par le Conseil d'administration du 9 février 2017

**Ce Document de référence  
est en ligne sur le site Internet de Renault  
[www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com)**



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 avril 2017, 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.



● Renault Clio IV Berline 5 portes (B98) - Phase 2 - Série Limitée Edition One

**COLLABORATEURS**

DANS LE MONDE À FIN 2016

**124 849**

**CHIFFRE D'AFFAIRES**

MONDE DU GROUPE en M€

**51 243**

**PAYS**

PRÉSENT DANS

**127**

# Le Groupe Renault

# 01

<b>1.1 Présentation de Renault et du Groupe</b>	<b>4</b>	<b>1.3 Rapport d'activité – 2016</b> <b>RFA</b>	<b>62</b>
1.1.1 Objectifs stratégiques	5	1.3.1 Performances commerciales	63
1.1.2 Les organes de direction au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	8	1.3.2 Résultats financiers	73
1.1.3 Chiffres clés	12	<b>1.4 La Recherche et Développement</b> <b>RFA</b>	<b>79</b>
1.1.4 Les faits marquants 2016 du Groupe et par Région	14	1.4.1 Le véhicule de demain	79
1.1.5 Principales activités du Groupe et performances par Région	18	1.4.2 Nouveaux produits 2016 : innovations et technologies associées	81
1.1.6 Le financement des ventes	41	1.4.3 Leviers de performance	84
1.1.7 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	44	1.4.4 R&D : une organisation internationale	86
1.1.8 Historique du Groupe	48	<b>1.5 Les facteurs de risques</b> <b>RFA</b>	<b>87</b>
<b>1.2 L'alliance Renault-Nissan</b>	<b>50</b>	1.5.1 Facteurs de risques pour l'Automobile	87
1.2.1 Présentation générale	50	1.5.2 Facteurs de risques financement des ventes (RCI Banque S.A.)	99
1.2.2 Principes et objectifs de l'Alliance	50	<b>1.6 Événements post-clôture</b>	<b>104</b>
1.2.3 Structure de l'Alliance	51		
1.2.4 Gestion opérationnelle de l'Alliance	52		
1.2.5 Synergies – Une façon de mesurer les avantages de la coopération	54		
1.2.6 Coopérations stratégiques	57		
1.2.7 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance	58		
1.2.8 Résultats Nissan 2016	61		

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 ♦



— Carlos Ghosn  
Président-Directeur Général  
du Groupe Renault

“  
Le chiffre d'affaires du Groupe Renault a atteint 51,2 milliards d'euros, en hausse de 13,1 %. Notre marge opérationnelle s'est élevée à un niveau historique de 6,4 %, et notre marge nette de 6,9 % se situe parmi les plus hautes de l'industrie automobile.

### MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

#### Croissance et performance : une tendance de fond

##### Madame, Monsieur,

2016 a été une année de succès concrets et mesurables. Le chiffre d'affaires du Groupe Renault a atteint 51,2 milliards d'euros, en hausse de 13,1 %. Notre marge opérationnelle s'est élevée à un niveau historique de 6,4 %, et notre marge nette de 6,9 % se situe parmi les plus hautes de l'industrie automobile.

Constructeur européen, Renault s'impose comme un acteur d'envergure mondiale. Avec 3,18 millions de véhicules immatriculés, le Groupe Renault est aujourd'hui le premier constructeur français dans le monde. Notre gamme a été renouvelée, étendue à d'autres segments et resserrée autour d'un design fort, première raison d'achat pour nos clients. Nous avons crû en volume et en parts de marché dans toutes les régions du monde, tout en renforçant notre position en Europe où la marque Renault est arrivée en deuxième place.

Plus qu'un record, les résultats de 2016 confirment une tendance de fond. L'aboutissement d'une stratégie à laquelle nous avons travaillé tout au long de ces six dernières années, dans le cadre du plan *Drive the Change*. Nous avons dépassé les objectifs de croissance et de rentabilité avec un an d'avance - et continuerons d'en mesurer les succès cette année.

Nous abordons ainsi 2017 avec confiance. Le renouvellement de nos gammes se poursuit, avec notamment la sortie de l'ALPINE A110 et du nouveau DUSTER, qui s'ajouteront aux pleins effets des lancements de l'année 2016.

Dans les années à venir, nous devrions aussi profiter de la reprise des marchés émergents. Nous y avons renforcé notre présence, comme en Iran ou en Russie. Nous venons notamment de participer à la recapitalisation d'AVTOVAZ, dont le retour à la rentabilité opérationnelle est attendu en 2018. Pour mémoire, les marques de l'Alliance pèsent aujourd'hui pour un tiers de ce marché, qui représente un fort potentiel de croissance pour nous.

En France, le nouveau « contrat d'activité pour une performance durable », qui engage le Groupe Renault et ses partenaires sociaux, prend appui sur le succès du précédent. Sauf retournement majeur dans le secteur, nous nous engageons d'ici 2019 à maintenir notre volume de production de 2016, à moderniser notre outil industriel et à recruter 3 600 collaborateurs – dont 1 800 dès cette année.

En 2017, nous prévoyons une croissance du marché mondial entre 1,5 % et 2 % par rapport à 2016. Le marché européen est attendu en croissance de 2 %, la France devant croître de 2 % également. À l'international, les marchés brésilien et russe devraient être stables, alors que la Chine (+5 %) et l'Inde (+8 %) devraient poursuivre leur dynamique de croissance.

Dans ce contexte et après consolidation d'AVTOVAZ, le Groupe Renault se fixe comme objectifs :

- d'accroître le chiffre d'affaires du Groupe au-delà de l'impact d'AVTOVAZ (à taux de changes constants)\* ;
- d'accroître la marge opérationnelle du Groupe en euros\* ;
- de générer un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif.

Au-delà de 2017, nous nous préparons aux mutations profondes et accélérées de l'industrie automobile. Le véhicule de demain sera électrique, connecté, autonome. Tout en restant attractif, compétitif, sûr, il devra aussi procurer le plaisir de conduire aux clients. L'environnement réglementaire devra évoluer et encadrer les nouvelles formes de mobilité issues de ces ruptures technologiques.

Les effets d'échelle dont nous disposons, au sein d'une Alliance désormais renforcée par l'arrivée de Mitsubishi Motors, nous permettront d'investir et d'apporter toutes les réponses nécessaires. Nous travaillons actuellement à renforcer nos synergies et à développer les technologies de notre prochaine génération de produits et services.

Prenant appui sur le succès de *Drive the Change*, notre prochain plan stratégique ira jusqu'en 2022 et bâtira l'avenir du Groupe Renault. Notre ambition est d'atteindre 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec une marge minimale de 7 % en fin de plan, tout en maintenant un *free cash flow* positif tous les ans.

La pérennité de notre performance, en termes de croissance et de profit, sera l'objectif majeur.

Vous trouverez ci-après le détail de toutes les activités menées en 2016.

\* Comparé aux résultats 2016 publiés par le Groupe Renault.

♦ GRI [G4-6, G4-8, G4-9]

## 1.1.1 Objectifs stratégiques

### DRIVE THE CHANGE

Le Plan Renault *Drive the Change* présenté en février 2011 pour une période de six ans visait :

- une croissance rentable du groupe ;
- la génération pérenne de *free cash-flow*.

Il se découpait, plus précisément, en deux périodes chiffrées :

- la période de 2011 à 2013 visant la croissance des volumes à 3 millions de véhicules et la génération de 2 milliards de FCF cumulés sur 3 ans ;
- la deuxième partie du plan, présentée en février 2014, visait sous contrainte d'un FCF positif chaque année à atteindre, fin 2017, 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires et une marge opérationnelle d'un minimum de 5 %.

De 2010 à 2016, des crises importantes ont frappé l'Europe (crise de la zone Euro) et les pays émergents majeurs du Groupe tels que le Brésil, l'Argentine, l'Iran et la Russie. Ainsi, les variations adverses des parités de change ont eu un impact négatif sur la marge opérationnelle de 2 milliards d'euros.

En dépit de ce contexte instable, le Groupe a dépassé les deux objectifs fixés pour la deuxième partie du plan avec un an d'avance, grâce à un chiffre d'affaires de 51,2 milliards d'euros et 6,4 % de marge opérationnelle en 2016.

Globalement, ces six dernières années, le Groupe a entrepris les actions nécessaires pour pérenniser le résultat et la compétitivité de Renault.

Plusieurs leviers y ont aidé.

#### Le premier levier, renouvellement de la gamme.

Au cours des six dernières années, sur une offre globale de 38 véhicules, le Groupe a lancé 32 véhicules, y compris une gamme de véhicules électriques. Le Groupe a à la fois enrichi et élargi sa gamme, en entrant sur de nouveaux segments comme les *crossovers* ou les *pick-up* tout en renouvelant et modernisant les modèles les plus connus comme SCENIC, ESPACE ou MEGANE. Ainsi l'offre est devenue plus diversifiée, et le mix régional mieux équilibré.

En 2011, les marchés les plus importants du Groupe (ventes > 100 000 voitures) étaient composés de 8 pays, dont 5 européens. En 2016, les ventes du Groupe ont dépassé les 100 000 voitures dans 11 pays tels que le Brésil, la Russie, la Turquie, la Corée, l'Iran ainsi que de nouveaux pays comme l'Inde.

#### Deuxième levier, production et l'approvisionnement local.

De 2010 à 2016, Le Groupe a construit des usines :

- à Tanger, au Maroc ;
- à Oran, en Algérie ;
- à Wuhan, en Chine ; et
- la première usine commune de l'Alliance à Chennai, en Inde.

#### Troisième levier, ventes aux partenaires.

De 2010 à 2016, ces ventes ont contribué à hauteur de 40 % à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe. L'augmentation de la production a accéléré la compétitivité des sites industriels du Groupe Renault (ex : Nissan MICRA à Flins, Nissan ROGUE à Busan, en Corée du Sud). La conjugaison de la croissance des ventes et de la production pour tiers a permis d'atteindre un niveau d'utilisation de 100 % des capacités.

#### Quatrième levier, les effets d'échelle.

Au cours des six dernières années, le développement de plateformes communes a permis de construire plus de véhicules, dans plus de pays, à des coûts moindres, et contre des investissements plus faibles.

Afin de réduire les coûts de R&D, le Groupe a développé une approche de design modulaire permettant d'intégrer les mêmes composants dans différents véhicules.

En 2016, les composants de la plateforme Alliance CMF ont représenté 60 % des coûts du véhicule par rapport à moins de 10 % au début du plan. Aussi, 75 % des moteurs utilisés par Renault sont partagés au sein de l'Alliance.

Autre exemple, KWID a été construite sur la plateforme CMF-A de l'Alliance, lancée à Chennai en Inde et partagée avec Datsun.

#### Cinquième levier, les accords avec les partenaires sociaux.

Grâce à l'engagement des organisations syndicales, les objectifs de l'accord ont pu être relayés sur l'ensemble des sites. En trois ans, la production a crû de 50 %, et le Groupe a embauché trois fois plus de collaborateurs qu'initialement prévu, soit 3 000 personnes.

#### Sixième levier, réductions de coûts.

Durant les six dernières années, 3 milliards d'euros ont été économisés grâce aux activités *monozukuri*, notamment sur les achats. Le Groupe a travaillé sur toute la chaîne de valeur du véhicule, de la définition produit à l'ingénierie, la fabrication, les fournisseurs et la logistique. Par exemple, en 2016, le ratio d'approvisionnement local s'est élevé à 80 % en Inde et en Chine. Il a dépassé les 60 % en Russie, un marché où la localisation est traditionnellement difficile pour tous les constructeurs.

Comme prévu, le Groupe a réinvesti une partie des économies générées par le *monozukuri* dans l'enrichissement des produits en investissant sur ce qui crée de la valeur pour le client. Notamment, les efforts ont été faits pour moderniser le design, la première raison d'achat des voitures du Groupe.

Le Groupe a investi dans le véhicule électrique et est devenu leader en Europe.

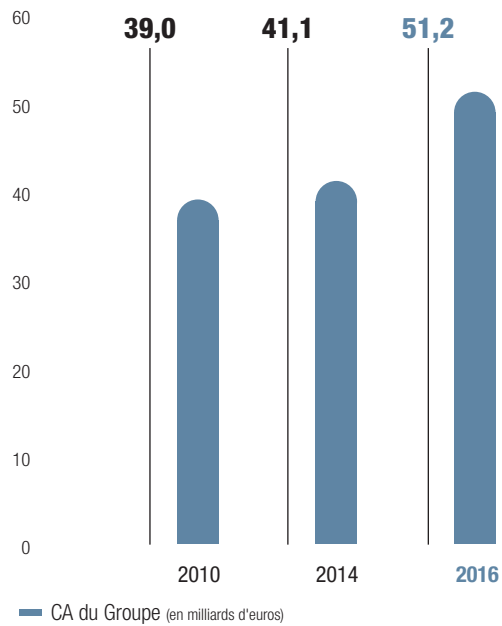
Cet effort d'enrichissement produit s'est avéré payant en Europe où, avec une gamme plus moderne et plus compétitive, le Groupe a pleinement profité de la reprise du marché avec une part de marché qui atteint 10,6 %.

Fin 2016, la croissance de Renault est désormais plus globale, plus durable et plus rentable.

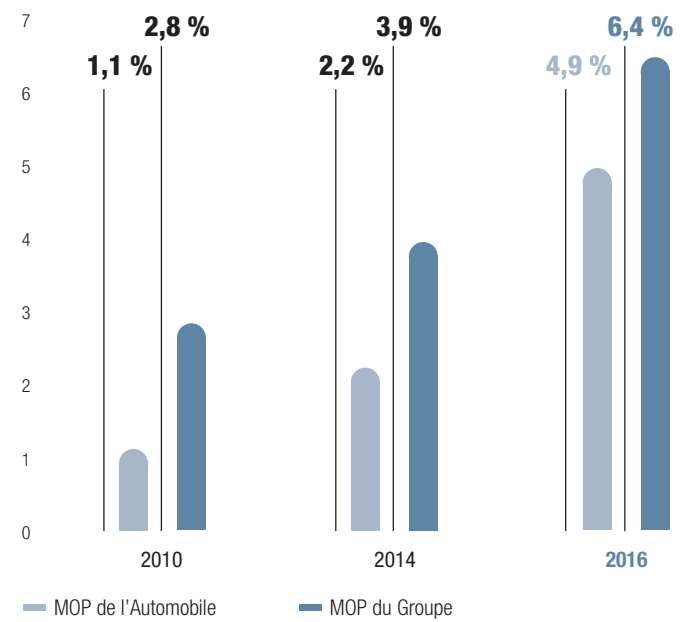
## LE GROUPE RENAULT

PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

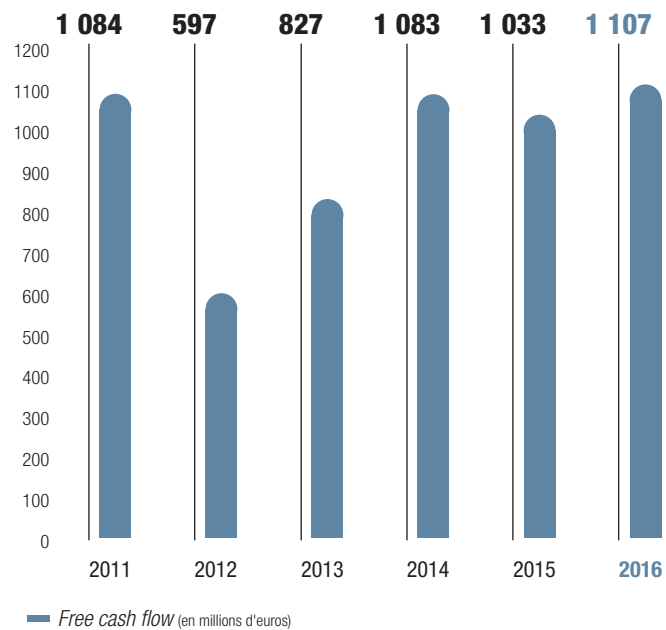
### OBJECTIF DE CROISSANCE DÉPASSÉ



### OBJECTIF DE PROFITABILITÉ DÉPASSÉ



### FCF POSITIF CHAQUE ANNÉE



Données Publiées



## PLATEFORME CMF C-D SUV



## APPROCHE MODULAIRE

modules standardisés =  
2/3 du coût des véhicules à venir



## VENTE AUX PARTENAIRES



**40% de contribution**  
à la croissance du chiffre  
d'affaires **2010 - 2016**



## 1.1.2 Les organes de direction au 1<sup>er</sup> janvier 2017

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 3.1.1.4.

Le Président-Directeur général s'appuie sur le Comité exécutif Groupe (CEG) pour le pilotage de la Direction opérationnelle 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 et, dans le cadre de séminaires, deux fois par an.

Le CEG est composé de douze membres :

- le Président-Directeur général ;
  - le Directeur délégué à la compétitivité, qui a pour missions principales de renforcer le développement d'une gamme de produits attractive, d'améliorer la compétitivité de l'offre produit, d'optimiser les coûts, d'accroître la qualité et de renforcer la rentabilité des programmes ;
  - le Directeur délégué à la performance, qui a pour mission principale d'assurer la croissance rentable du Groupe. Il a la responsabilité de l'Après-Vente Monde et des Régions ; le périmètre de responsabilité des Régions comprenant les activités amont et aval. Il assure la prise en compte par les Métiers de l'entreprise des besoins régionaux. Il assure l'optimisation de l'équation coûts-recettes du couple produit/marché, et développe les synergies entre les Régions. Il appuie les méthodes et processus définis par les Métiers en réponse aux besoins régionaux et en support à la croissance rentable ;
  - le Directeur commercial Groupe, qui a pour missions principales d'assurer la croissance des parts de marché et la rentabilité 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, 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.
- À ce titre, il assure la coordination des fonctions juridique, prévention et de la protection du Groupe, affaires publiques, communication, relation publique, responsabilité sociale de l'entreprise, immobilier et services généraux, équipes transverses et efficacité économique des frais de fonctionnement ;
- le Directeur de l'Ingénierie, 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 rentabilité 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 qualité et satisfaction client, qui a pour mission la promotion de l'image du Groupe en manageant, avec l'ensemble des Régions, Fonctions et Programmes l'atteinte des engagements qualité et satisfaction client des produits et services sur tous les marchés. Il a également la responsabilité de protéger les clients et le Groupe en gérant le système de management de l'assurance qualité et en décidant des campagnes de rappel ;
  - 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, 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.

Il se réunit une fois par mois et, dans le cadre de séminaires, deux fois par an.

### 1.1.2.2 L'« OPERATIONS REVIEW » RENAULT

Ce comité (OR) est en charge des décisions opérationnelles et de la revue de la performance au niveau des régions :

- KPI's business ;
- pilotage *free cash flow* ;
- profitabilité programmes et plannings ;
- différents rapports : qualité, véhicule électrique, coûts fixes, etc.

L'« *Operations Review* » est composé de 18 membres permanents :

- les 12 membres du CEG ;
- 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.

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 sont présentées pour déploiement et mise en œuvre dans le Groupe.

Le CDR comprend les 12 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



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



**MARIE-FRANÇOISE DAMESIN**  
Directeur des Ressources Humaines  
Alliance, Directeur des Ressources  
Humaines Renault



**THIERRY BOLLORÉ**  
Directeur Délégué à la Compétitivité



**THIERRY KOSKAS**  
Directeur Commercial Groupe



**GASPAR GASCON ABELLAN**  
Directeur de l'Ingénierie



**CARLOS GHOSN**  
Président-Directeur Général



**MOUNA SEPEHRI**  
Directeur Délégué à la Présidence



**BRUNO ANCELIN**  
Directeur Produit et Programmes Groupe



**JEAN-CHRISTOPHE KUGLER**  
Directeur des Opérations de la Région Europe



**STEFAN MUELLER**  
Directeur Délégué à la Performance



**CHRISTIAN VANDENHENDE**  
Directeur de la Qualité  
et de la Satisfaction Client



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

## 1.1.3 Chiffres clés

PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	51 243	45 327	41 055
Marge opérationnelle	3 282	2 320	1 609
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 741	1 976	1 559
Résultat net – part du Groupe	3 419	2 823	1 890
Résultat net par action (en euros)	12,57	10,35	6,92
Capital	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	30 895	28 474	24 898
Total de Bilan	102 103	90 605	81 551
Dividende (en euros)	3,15 <sup>(2)</sup>	2,40	1,90
Capacité d'autofinancement de l'Automobile <sup>(3)</sup>	4 362	3 451	3 138
Position nette de liquidité de l'Automobile	2 720 <sup>(4)</sup>	2 661	2 104
<b>EFFECTIF TOTAL AU 31/12</b>	<b>124 849</b>	<b>120 136</b>	<b>117 395</b>

(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) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 15 juin 2017.

(3) Hors dividendes reçus des entreprises associées.

(4) Y compris AVTOVAZ.

Marge opérationnelle (en millions d'euros)	2016	2015*	Variation
<b>AUTOMOBILE</b>	<b>2 386</b>	<b>1 546</b>	<b>+840</b>
En % du chiffre d'affaires Automobile	4,9 %	3,6 %	+1,3 pt
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>896</b>	<b>829</b>	<b>+67</b>
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE GROUPE</b>	<b>3 282</b>	<b>2 375</b>	<b>+907</b>
En % du chiffre d'affaires Groupe	6,4 %	5,2 %	+1,2 pt

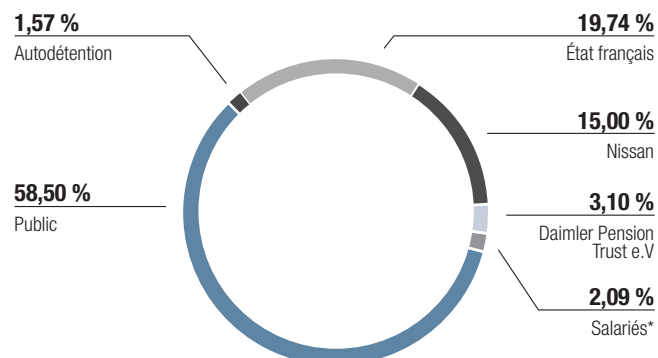
\* Valeurs retraitées (Cf. page 60).

	2016	2015	Variation
<b>IMMATRICULATIONS MONDE*</b> (unités)	3 182 625	2 808 926	+13,3 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE</b> (en millions d'euros)	51 243	45 327	+13,1 %
Dont :			
Automobile	48 995	43 108	+13,7 %
Financement des ventes	2 248	2 219	+1,3 %

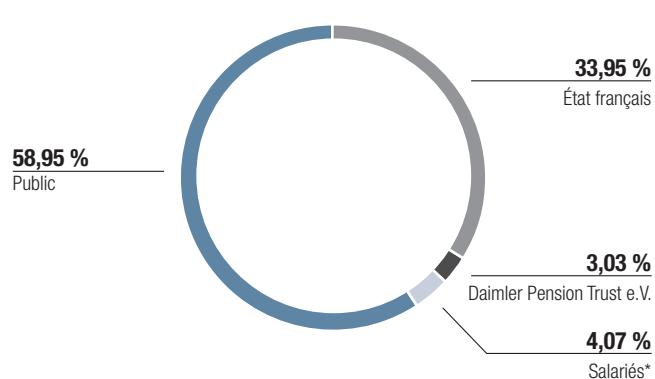
\* Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les volumes en Chine sont comptabilisés sur base des livraisons au client final contre facturation au réseau précédemment. Les volumes 2015 ont été retraités.

## ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2016

## RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



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

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES <sup>(1)</sup> EN %

(1) C.f. Chapitre 5.2.6.1

### 1.1.3.1 LE GROUPE RENAULT, UN GROUPE TROIS MARQUES ♦

Constructeur automobile depuis 1898, le Groupe Renault est aujourd'hui un groupe international multimarque, qui a vendu en 2016 plus de 3,1 millions de véhicules dans 127 pays. Il réunit plus de 124 000 collaborateurs et fabrique des véhicules et produits mécaniques dans 36 sites de fabrication. Pour répondre aux grands défis technologiques du futur et poursuivre sa stratégie de croissance rentable, le Groupe Renault :

- s'engage pour une mobilité durable pour tous, avec des solutions innovantes comme les véhicules électriques ;
- développe une croissance rentable, en particulier grâce à l'alliance Renault-Nissan et ses autres partenaires.



#### RENAULT MARQUE GLOBALE DU GROUPE

 **2 487 309 véhicules vendus en 2016**  
**(+14,2 % vs 2015)**

Renault est commercialisée dans 127 pays du monde, au sein de 12 000 points de vente. En près de 120 ans d'histoire, Renault a forgé son identité sur l'innovation accessible au plus grand nombre.



#### DACIA MARQUE RÉGIONALE DU GROUPE

 **584 219 véhicules vendus en 2016**  
**(+6 % vs 2015)**

Dacia est vendue dans 44 pays en Europe et dans le bassin méditerranéen. Elle a séduit plus de 4 millions de clients depuis 2004, en proposant une gamme de véhicules robustes au meilleur prix.



#### RSM MARQUE LOCALE DU GROUPE

 **111 097 véhicules vendus en 2016**  
**(+38,8 % vs 2015)**

RSM est présente en Corée du Sud, dans 197 points de vente. Ses véhicules couvrent le milieu de gamme (notamment avec un modèle électrique), le segment supérieur, et celui des *Sport Utility Vehicles* (SUV).

### 1.1.3.2 LES QUINZE PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

	Immatriculations	Rang 2015	Volumes 2016 * (en unités)	Pénétration VP+VU 2016 (en %)	Évolution pénétration vs 2015 (en points)
1	France	1	651 778	26,9	+0,44
2	Allemagne	3	198 609	5,5	+0,34
3	Italie	6	190 610	9,4	+0,32
4	Espagne	5	170 272	12,9	-0,22
5	Turquie	4	169 236	17,2	+0,45
6	Brésil	2	149 977	7,5	+0,22
7	Royaume-Uni	7	138 642	4,5	+0,25
8	Inde	13	132 235	4,0	+2,23
9	Russie	8	117 227	8,2	+0,69
10	Corée du Sud	11	111 087	6,2	+1,75
11	Iran	14	108 536	8,4	+3,66
12	Argentine	12	99 097	14,5	+1,83
13	Belgique + Luxembourg	10	92 247	13,8	+0,47
14	Maroc	15	61 726	37,8	-0,34
15	Algérie	9	61 249	51,3	+15,72

\* Chiffres à fin décembre 2016 (hors TWIZY).

## 1.1.4 Les faits marquants 2016 du Groupe et par Région ♦

### — Février

#### Renault **INAUGURE** sa première usine en **CHINE**.

Deux ans après la création de la joint-venture, Dongfeng Renault Automotive Company inaugure l'usine de Wuhan qui produit KADJAR et Nouveau KOLEOS.

### — Avril

#### RENAULT PRO + motricité renforcée

Renault Pro + continue d'élargir son offre en proposant de nouvelles solutions de motricité renforcée, Extended Grip, X-Track et MASTER 4x4.

### — Mai

#### KWID se met à l'heure brésilienne

Renault annonce l'industrialisation de KWID au Brésil dans une version adaptée par Renault Technology Americas et Renault Design Latin America.

### — Juin

#### Un nouveau Renault **OPEN INNOVATION lab**, en **ISRAËL**

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.

### — Juillet

#### Record de synergies pour l'alliance **RENAULT-NISSAN**

L'alliance Renault-Nissan atteint ses objectifs annuels, un an avant l'échéance prévue, et enregistre 4,3 milliards d'euros de synergies en 2015.

### — Septembre

#### Renault dévoile son **concept-car TREZOR**

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.

#### Renault **ACCÉLÈRE** son développement en **IRAN**

Renault annonce la signature d'un accord pour la création d'une joint-venture avec IDRO, fonds d'investissement et de rénovation de l'industrie en Iran.

#### Renault-Nissan **PARTENAIRE** de **Microsoft**

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.

#### Renault s'associe à **WAZE**

Dans le but d'améliorer la navigation et l'expérience de conduite des clients, Renault entame une collaboration avec l'application de trafic et de navigation communautaire.

### — Octobre

#### MITSUBISHI entre dans l'alliance **RENAULT-NISSAN**

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 **RECRUTE**

Renault annonce le recrutement de 1 000 personnes supplémentaires en CDI d'ici fin 2016 en France, portant à 3 000 le nombre de collaborateurs en CDI recrutés entre 2015 et 2016.

### — Décembre

#### LA FONDATION RENAULT fête ses 15 ans

Depuis 2001, la Fondation Renault développe et soutient des programmes de formation dans les domaines du management multiculturel, de la sécurité routière et de la mobilité durable. En 15 ans, ce sont ainsi plus de 950 étudiants de 35 nationalités qui ont bénéficié de ces programmes.

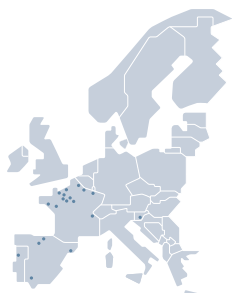
#### AVTOVAZ

Renault consolide Avtovaz au 28 décembre par intégration globale dans ses comptes.



## FAITS MARQUANTS

## Région Europe



## Implantations :

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

## Renault, deuxième marque en Europe

Des ventes en hausse dans tous les pays.

En Europe, la part de marché VP + VU du Groupe enregistre une hausse de 0,5 point à 10,6 %. Les immatriculations progressent de 11,8 % pour atteindre 1 805 290 véhicules. Le Groupe affiche des ventes en hausse dans la totalité des pays de la région.

En France, le Groupe réalise sa meilleure année commerciale depuis 5 ans, avec une croissance des ventes de 7,3 %. Sur le périmètre Europe hors France, le Groupe atteint sa meilleure performance commerciale depuis 2004 avec une croissance de 14,5 %.

En Autriche ou au Danemark, le Groupe enregistre notamment des records absolus de ventes et de parts de marché.

- La marque Renault connaît une nouvelle année de croissance et se hisse à la 2<sup>e</sup> place en Europe. Avec 1 390 280 immatriculations (+12,1 %), sa part de marché atteint 8,1 % en hausse de 0,4 point. En France, la marque Renault renforce encore son leadership avec 22,3 % de part de marché, elle se place n° 1 également au Portugal (pour la 19<sup>e</sup> année), en Espagne et en Belgique. Avec CLIO ph2, SCENIC, MEGANE Grand Tour, MEGANE Estate, Renault poursuit son offensive produit et propose à ses clients une gamme entièrement renouvelée. Avec CLIO et CAPTUR en tête de leur segment, Renault confirme son leadership sur le marché des citadines.

- La marque Dacia enregistre une nouvelle année record avec 415 010 unités vendues (+10,8 %).
- Renault réaffirme son leadership sur le marché des véhicules électriques en Europe avec 25 648 unités vendues – hors TWIZY (+11 %) – ZOE demeure leader du marché VP avec 21 735 immatriculations sur l'année (+16 %). Elle est proposée désormais avec une nouvelle batterie, lui permettant de doubler son autonomie à 400 km NEDC (300 km en usage réel). KANGOO Z.E. est leader sur le VU électrique avec 3 901 véhicules. Renault offre désormais une gamme complète de voitures électriques pour les professionnels, avec MASTER Z.E., Nouveau KANGOO Z.E. (bénéficiant d'une autonomie augmentée à 270 km NEDC – 200 km en usage réel), ZOE en version commerciale et TWIZY Cargo.
- En 2016, les usines européennes ont une nouvelle fois été à l'honneur avec notamment le lancement de Nouveau SCENIC à Douai, le record de production sur une année pour Palencia et le cap du 200 000<sup>e</sup> TRAFIC fabriqué à Sandouville ou celui des 5 millions de CLIO produites à Flins depuis sa sortie en 1991. Des accords de compétitivité ont également été signés en Espagne et Portugal.



Nouvelle Renault CLIO

## Région Afrique, Moyen-Orient, Inde



## Implantations :

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

## Plus de 36 % de croissance en 2016

Succès de KWID en Inde.

- En Afrique Moyen-Orient Inde, les immatriculations du Groupe (491 151 véhicules) sont en hausse de 36,4 %, pour une part de marché de 6,2 % (+1,7 point).
- En Inde, Renault demeure la première marque automobile européenne avec des ventes en progression de 145,6 %. KWID enregistre 105 745 immatriculations. L'Inde devient le 8<sup>e</sup> pays le plus important du Groupe (+ 5 places vs 2015). Presque 640 000 véhicules ont été produits dans la région, soit une progression de 59 % vs 2015.
- En Iran, les ventes bondissent de 110,7 % avec une part de marché en hausse de 3,7 points à 8,4 %. Le Groupe a su redevenir un acteur majeur après la réouverture du marché en doublant sa part de marché sur une année, grâce au succès de TONDAR et de SANDERO.
- Au Maghreb, le Groupe détient 38,5 % de part de marché, en hausse de 4,9 points. En Algérie, il affiche une part de marché record de 51,3 % avec un gain de 15,7 points, bénéficiant de la production locale de SYMBOL.
- Au Maroc, où Dacia et Renault sont respectivement première et deuxième marque, les immatriculations du Groupe progressent de 22,5 % avec une part de marché à 37,8 %, en enregistrant des ventes record.



Renault KWID

## Région Eurasie



## Implantations :

Bursa (Turquie),  
Moscou, Togliatti (Russie),  
Pitesti (Roumanie)

## Une forte performance et des records en Turquie et en Russie

Avec Renault MEGANE en Turquie et Renault KAPTUR en Russie, le renouveau de la gamme porte ses fruits malgré un environnement économique incertain.

- En Eurasie, les immatriculations sont en hausse de 2,3 % (364 451 véhicules) sur un marché en baisse de 6,3 %. La part de marché du Groupe progresse ainsi de 1,1 point à 13 % notamment grâce à son dynamisme en Turquie. Avec une part de marché record de 17,2 %, le Groupe établit en Turquie son record de ventes (169 236, +4,4 %).
- Nouvelle MEGANE Sedan, fabriquée à l'usine de Bursa et exportée dans plus de 50 pays, connaît un grand succès avec plus de 13 200 commandes en deux mois. En Roumanie, Renault MEGANE a reçu le titre de Voiture de l'année 2017.
- La croissance dans la majorité des pays de la Région permet de compenser les conséquences de la crise économique en Russie où le marché chute de 10,8 %. En y limitant la baisse de ses immatriculations à 2,6 %, Renault atteint une part de marché record à 8,2 % en progression de 0,7 %, grâce notamment au succès de KAPTUR qui enregistre plus de 14 600 immatriculations depuis son lancement en juin. Premier modèle aux ambitions mondiales fabriqué à l'usine de Moscou, Renault KAPTUR a un gros potentiel à l'export et est déjà en vente en Biélorussie, au Kazakhstan, au Kirghizstan et en Arménie. Renault Russie a significativement étendu son périmètre à l'exportation, avec des premières expéditions au Vietnam et en Algérie.
- En Bulgarie, où la marque Dacia est leader pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, le Groupe domine le marché avec 24 % de part de marché. En 2016, Renault est la marque leader en Biélorussie et en Ukraine.
- L'usine Mioveni de Dacia en Roumanie a produit 320 239 véhicules en 2016 et a fêté la fabrication de son millionième DUSTER, véhicule qui connaît toujours un grand succès.



Renault MEGANE SEDAN

## Région Asie-Pacifique



### Implantations :

Busan (Corée du Sud),  
Wuhan (Chine)

### Des lancements majeurs tirent la croissance

La Corée du Sud, premier marché du Groupe dans la région, connaît une forte croissance et la Chine prend son envol.

- Dans la région Asie-Pacifique, les immatriculations ont augmenté de 34 % pour atteindre 167 363 véhicules, portées par une forte performance de la Corée du Sud et le décollage de la Chine.
- En Corée du Sud, Renault Samsung Motors progresse de 38,8 % dans un marché en baisse de 0,3 % : la part de marché atteint 6,2 % (+1,7 point) grâce au succès des lancements de SM6 et QM6 en 2016. Plus de 21 000 commandes ont été enregistrées en seulement 4 mois pour ce dernier.
- SM6 a remporté le prestigieux titre de « Voiture de l'année » par la Korean Automotive Journalist Association et le titre de « Voiture la plus sûre de l'année » par le ministère de l'Infrastructure, de l'Aménagement du territoire et du Transport.
- En Chine, après le lancement de KADJAR, premier véhicule produit localement par la coentreprise Dongfeng Renault, Renault enregistre une croissance de 50,8 % de ses immatriculations sur un marché en hausse de 14,0 %. Nouveau KOLEOS a enregistré près de 10 000 commandes en 2 mois. D'intenses efforts ont été fournis pour renforcer la marque en Chine et pour développer le réseau qui comprend désormais 150 points de vente. L'usine de Wuhan se prépare à produire son premier véhicule électrique d'ici fin 2017.
- L'Australie est devenue une filiale de Renault et est désormais le troisième pilier de la Région.
- Le Japon a enregistré des ventes record, en hausse de 5 %.
- La part de marché de la Nouvelle-Calédonie a augmenté de 3,2 points pour atteindre 18,9 %.
- Les ventes en Malaisie ont connu une croissance de 25 %.



Samsung SM6

## Région Amériques



### Sites industriels :

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

### Des parts de marché en progression

Des lancements majeurs avec notamment DUSTER Oroch, ALASKAN et CAPTUR.

- Dans la région Amériques où les ventes sont en hausse de 0,1 % (354 370 véhicules) sur un marché en déclin de 4,1 %, le Groupe résiste aux difficultés économiques avec une part de marché qui s'établit à 6,5 %, en progression de 0,3 point.
- Au Brésil, la part de marché augmente de 0,2 point à un niveau jamais atteint de 7,5 % dans un marché en recul de 19,8 %. MASTER reste leader de son segment pour la 3<sup>e</sup> année consécutive. En 2017, le Groupe bénéficiera de sa toute nouvelle gamme de SUV avec CAPTUR, Nouveau KOLEOS et KWID.
- En Argentine, la marque Renault continue de pleinement profiter de la reprise du marché et voit ses immatriculations progresser de 24,8 % sur un marché en hausse de 9,1 %. Après l'annonce en 2015 d'un investissement de 600 millions de dollars pour l'industrialisation d'un *pick-up* d'une tonne pour Renault, Nissan et Daimler, un nouvel investissement de 100 millions de dollars a été annoncé en juillet 2016 pour la production d'un nouveau modèle dans l'usine de Santa Isabel. La production de SANDERO, Stepway et LOGAN a démarré en novembre dans l'usine de Santa Isabel.
- En Colombie, un nouveau record en volume et en part de marché a été atteint avec 21,3 %, la plus forte part de marché en 47 ans d'histoire de la marque Renault dans le pays. 2016 a été une belle année pour la Colombie avec les lancements du *pick-up* d'une demi-tonne DUSTER Oroch (déjà classé parmi les meilleures ventes de VU en Colombie) et de CAPTUR. Renault a marqué l'histoire de l'industrie automobile de ce pays en organisant pour la première fois en Colombie le lancement mondial du *pick-up* une tonne ALASKAN en juin.
- Au Mexique, Renault enregistre des ventes record avec 29 917 véhicules (+23 % vs 2015).



Renault DUSTER OROCH

## FINANCEMENT DES VENTES

En 2016, RCI Banque a enregistré un fort accroissement de son activité avec 1 563 954 dossiers financés, soit une hausse de 12,5 % sur un an.

Le taux d'intervention s'établit à 37,7 %, contre 37,1 % en 2015. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux atteint même 41 %, contre 40 % en 2015.

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 17,9 milliards d'euros, en hausse de 14,9 % sur un an.

Pilier de la stratégie du groupe RCI Bank and Services\*, l'activité Services accentue son succès, puisque le volume de nouveaux contrats de services s'accroît de 19,8 % en un an, représentant plus de 3,4 millions de services (dont plus de 63 % de services associés au véhicule ou centrés client).

## 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 120 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 trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors. 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.

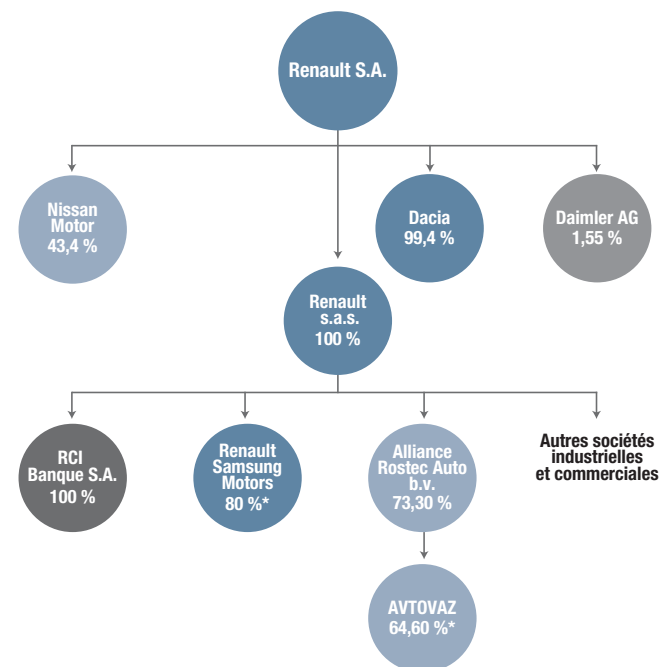
Par ailleurs, deux participations viennent compléter ces activités :

- 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

\* Participation indirecte par Renault s.a.s.

\* RCI Bank and Services est le nom commercial de l'entreprise depuis février 2016 mais sa dénomination sociale est inchangée et demeure RCI Banque S.A.

♦ GRI [G4-4]

### 1.1.5.1 L'AUTOMOBILE : MARQUES ET GAMMES

Le Groupe Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires sous les trois marques automobiles, Renault, Dacia et Renault Samsung Motors.

#### 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 du French Design, c'est-à-dire le savoir-faire français, le challenge des conventions exprimé au travers de nos designs intérieurs et extérieurs, et une attention à la qualité d'exécution...

... et une vie facile, c'est-à-dire une expérience adaptée à leurs besoins et qui rend la vie plus facile – pour qu'ils en profitent pleinement.

ESPACE est la figure de proue de la marque, avec son design robuste et élégant de *crossover*, et son système MULTI-SENSE qui s'adapte aux envies du conducteur.

Ainsi, la nouvelle TWINGO rend la vie urbaine plus agile grâce au meilleur rayon de braquage de sa catégorie, le Nouvel ESPACE propose la modularité *one touch* qui, depuis l'écran central, fait disparaître les sièges dans le plancher... Enfin, R-LINK rend la vie plus facile au quotidien, grâce, notamment, à la tablette multimédia intégrée.

La marque Renault est implantée dans plus de 120 pays et distribuée dans 12 000 points de vente. Elle propose une gamme de plus de 30 modèles, tous pays confondus.

Renault – une des rares marques automobiles nées au XIX<sup>e</sup> 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. En 2016, 7 nouveaux modèles incarnent particulièrement cet esprit d'innovation au service d'une vie meilleure à chaque instant pour le client : KWID, DUSTER Oroch, TALISMAN et Nouvelle MEGANE (en version Berline, ESTATE et Sedan), Nouveau SCENIC et Grand SCENIC et KAPTUR en Russie.

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 satisfaire la passion de chacun. Ainsi en 2016, KAPTUR a fait son entrée sur le marché Russe. Fabriqué dans l'usine Renault de Moscou, KAPTUR, SUV du segment C, allie un design très attractif et des caractéristiques produit tout à fait adaptés aux exigences du marché russe.

### VÉHICULES PARTICULIERS (VP)

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

KWID, lancé en octobre 2015 sur le marché indien, totalise désormais déjà plus de **133 000** commandes nettes, dont **112 000** déjà livrées aux clients. 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 ce lancement : un réseau motivé, parfaitement soutenu par des outils digitaux modernes et efficaces. Fort de ce premier succès, 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, Nouvelle 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 2016, TWINGO demeure la référence de son segment en France (26,8 % de part de segment A en 2016) et a su maintenir ses positions en Europe (6,6 % de part de segment A en 2016). Enfin, TWINGO élargit sa gamme avec l'introduction de l'offre EDC sur le 90 ch et des Séries Limitées couronnées de succès. La version GT complète l'offre à partir de janvier 2017 et est destinée aux Clients à la recherche de plaisir de conduite et de sportivité (moteur de 110 chevaux et boîte manuelle).

Sur le segment B berline, CLIO IV a marqué l'année 2016 par le lancement de sa phase 2 en septembre. Lancement salué unanimement par la presse internationale pour une version qui s'avère plus mature et aboutie que jamais : des matériaux raffinés et une qualité perçue à la hausse (volant, sièges, finitions). CLIO IV intègre désormais des équipements technologiques d'aides à la conduite comme *Easy Park Assist* et de Multimédia et le son Premium BOSE. Enfin le modèle enrichit encore sa gamme 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 CLIO en Europe (7 % de part de segment B en 2016). Le succès de CLIO IV a pour conséquence le démarrage d'une quatrième industrialisation en février 2017 à l'usine NOVOMESTO en Slovaquie 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 (24,7 % de part de sous-segment B Break en 2016). 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 offre le meilleur de trois mondes : le style expressif et la position de conduite d'un SUV, l'habitabilité et la modularité d'un monospace, la maniabilité, le plaisir de conduite d'une berline compacte. Commercialisée dans plus de 45 pays, CAPTUR est une voiture mondiale qui maintient durablement son leadership

sur le segment B *crossover* en Europe dans un contexte concurrentiel de plus en plus important (plus de 21 % de part de segment en 2016). CAPTUR est plébiscité par nos clients et contribue fortement à l'image de la Marque dans les pays où il est commercialisé.

KANGOO confirme sa performance commerciale en Europe mais aussi à l'international. KANGOO VP est commercialisé dans 35 pays. Il est produit à Maubeuge (France) et fait partie des leaders du segment en termes d'émissions CO<sub>2</sub> et de basse consommation de carburant.

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 2016 une part très significative des ventes VP en Inde, Russie, Brésil, Colombie, Argentine... se plaçant dans tous ces pays en tête des ventes du segment des modèles du segment C-SUV. Un succès qui se confirme d'année en année !

En mai 2016, KAPTUR a fait son entrée sur le marché russe. Fabriqué dans l'usine Renault de Moscou, KAPTUR, SUV du segment C, allie un design très attractif et des caractéristiques produit tout à fait adaptés aux exigences du marché russe, notamment une transmission 4WD. Déjà près de 10 000 clients ! Un premier succès qui confirme le fort potentiel d'expansion mondiale de ce modèle.

Le **segment C** représente 38,9 % du marché mondial en 2016 dont 41 % en Europe, où RENAULT est dans le TOP 3 en progression avec 0,8 % d'augmentation de part de marché vs 2015.

Au niveau mondial, le **segment C-SUV** continue sa progression constante depuis 10 ans avec sur 2016 un volume proche des 8 millions d'unités dont plus de 2 millions en Europe où son volume a plus que triplé depuis 2009.

Lancé depuis juin 2015, KADJAR est un véritable succès commercial en Europe et à l'international. En s'appuyant sur ses trois principaux atouts, son design extérieur, sa polyvalence et ses moteurs efficaces ; KADJAR, avec ses 163 000 véhicules vendus dans le monde a su s'imposer comme un acteur majeur du segment C-SUV.

En Europe, avec 128 000 véhicules vendus ce qui lui permet de se hisser à la 7<sup>e</sup> place du segment, il fait déjà partie des acteurs principaux du marché. Il fait même mieux sur certains marchés majeurs comme en France où KADJAR est second du segment C-SUV avec plus de 38 000 véhicules vendus et une part de segment de 13,8 % sur l'année.

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 avec plus d'un tiers des ventes de l'année 2016. Reprenant le contenu et les codes stylistiques de la version européenne, KADJAR en Chine s'appuie sur son design dynamique et ses équipements technologiques pour répondre aux attentes des clients chinois.

KADJAR est le premier modèle à porter les nouvelles ambitions *Passion for Life* de la marque en Chine. Renault n'en est qu'aux prémices de cette nouvelle aventure chinoise, cependant, déjà les résultats sont encourageants avec 21 500 véhicules vendus, soutenus par une forte accélération sur la fin de l'année 2016.

Le **segment C-HATCH** continue à être le sous-segment le plus important dans le segment C en Europe, avec un poids de 36,1 % en 2016 et en progression de 4,6 pts. vs 2015 .

2016 a été marqué par le lancement de la Nouvelle MEGANE, avec la version berline en janvier dans les premiers marchés, la version ESTATE en septembre et enfin le Sedan (tricarps) en octobre. Avec ces lancements, RENAULT a lancé une forte offensive dans un segment très compétitif, muni d'un modèle qui se différencie de la concurrence par :

- un design extérieur dynamique, avec une signature lumineuse distinctive LED à effet 3D à l'avant et à l'arrière, associé à un design intérieur façon cockpit aux finitions soignées ;
- des technologies issues du segment supérieur, introduites sur ESPACE et TALISMAN, comme le MULTI-SENSE qui permet de personnaliser l'expérience de conduite, l'affichage tête haute en couleurs, l'écran tactile vertical de 8,7 pouces de R-LINK 2 et de nombreux équipements d'aides à la conduite.

Avec 161 400 unités vendues, dont 143 400 en Europe, Nouvelle MEGANE, dans ces trois carrosseries, avance face à ses concurrents. En particulier Nouvelle MEGANE Berline, qui a fait 4,2 % du segment, +1,3 pt vs 2015, pour occuper la 8<sup>e</sup> place du segment. En France, avec 40 725 véhicules vendus en 2016, la progression du modèle est de +4,4 pts pour atteindre la 2<sup>e</sup> place, représentant ainsi 15 % du segment.

**Sur le segment, C-MPV**, qui progresse légèrement en Europe depuis 2014, Renault réinvente en 2016 le monospace compact, toujours modulable et encore plus désirable avec Nouveau SCENIC et Nouveau GRAND SCENIC.

Il y a 20 ans, Renault inventait le monospace compact avec SCENIC, la référence du segment. Près de cinq millions d'unités plus tard, Renault réinvente complètement l'offre sur le segment avec la 4<sup>e</sup> génération.

Révéilé au Salon de Genève en mars 2016 dans sa version courte, et en mai 2016 dans sa version longue, Nouveau SCENIC affiche un design en forte rupture avec les générations précédentes, et joue résolument la carte de la séduction.

Nouveau SCENIC renouvelle le genre du monospace avec un véhicule désirable, pratique, performant et technologique tout en conservant les atouts modularité qui ont fait son succès et qui répondent aux attentes des familles :

- **désirable**, avec sa silhouette, élancée et puissante, sa carrosserie bi-ton, et ses grandes roues de 20 pouces sur toutes les versions, une première mondiale sur le segment ;
- **pratique**, en offrant par exemple la plus grande capacité de rangement (630 L) et le plus grand volume de chargement du coffre de tout le segment\* ;
- **performant**, avec sa large gamme de 6 motorisations diesel et 2 motorisations essence, qui intègre – sur la version diesel cœur de gamme – une nouvelle technologie *Hybrid Assist* qui sera lancée en 2017 ;
- **technologique**, grâce à sa panoplie de 15 aides à la conduite et prestations, à l'image du Système de Freinage Actif d'Urgence avec détection de piétons, présent sur tous les niveaux d'équipement.

Les commandes ont été ouvertes à l'automne 2016. Nouveau SCENIC a déjà séduit en quelques mois près de 20 000 clients en Europe.

La commercialisation de Nouveau GRAND SCENIC a commencé en janvier 2017, avec l'exposition et la présentation du véhicule aux clients, à l'occasion des Opérations Portes Ouvertes de janvier (OPO).

\* Sur la version courte.

L'année 2016 a vu se compléter le renouvellement du haut de la gamme Renault. Après Renault ESPACE, commercialisé au printemps 2015, et Renault TALISMAN berline, commercialisée en toute fin d'année 2015 sur les marchés français et belge, puis à partir de janvier 2016 sur tous ses marchés de destination, Renault TALISMAN Estate a été lancée sur tous ses marchés à partir du printemps 2016. Enfin à partir d'août 2016 le nouveau Renault KOLEOS, seconde génération de ce SUV, est venu compléter l'offre de Renault sur les segments supérieurs hors d'Europe (où il sera commercialisé en 2017 en complément de l'offre actuelle).

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.

Renault ESPACE réalise 27 278 ventes en 2016 avec 17,7 % 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 Hollande. Comme en son année de lancement, ESPACE se vend toujours en 2016 à plus de 40 % en version « INITIALE PARIS » 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 associer le système à 4 roues directrices 4CONTROL 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 efficacité avec des consommations et émissions de CO<sub>2</sub> débutant à 3,6 l/100 km et 95 g CO<sub>2</sub>/km.

En 2016, Renault TALISMAN Berline réalise en Europe (hors direction à droite, non commercialisée) 20 695 unités et 7,5 % de sa catégorie, hors marques de luxe et premium, et se classe 5<sup>e</sup>. La carrosserie ESTATE introduite en cours d'année et disponible dans toute l'Europe depuis l'été ajoute 13 503 unités à ce chiffre et représentera la majorité des ventes à terme.

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. À terme, il sera commercialisé sur plus de 80 marchés sur tous les continents. En outre Renault KOLEOS est le 2<sup>e</sup> 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 par 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, 2 atouts salués par la presse internationale lors de sa présentation en juillet 2016.

Renault KOLEOS a été lancé à partir de l'été 2016 en Australie, Nouvelle-Zélande, Chili, Mexique, Moyen-Orient et enfin en Chine mi-novembre. Environ 5 121 unités ont été écoulées en cette période de lancement.

## 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 a fait son entrée sur le segment des *pick-up* avec Renault DUSTER Oroch, lancé au Brésil début novembre 2015. Cette première étape de l'offensive mondiale de la marque sur le marché des *pick-up* a été couronnée de succès dans tous les pays dans lesquels DUSTER Oroch a été commercialisé. En 2016, Renault DUSTER Oroch se hisse à la 3<sup>e</sup> place de son segment, avec 28 600 véhicules vendus en Région Amériques. En Argentine et en Colombie, il est leader de son segment avec respectivement 9 700 (9,1 % part de segment) et 2 350 ventes (19,2 % part de segment).

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 2016 est exceptionnelle sur de nombreux plans : records historiques de ventes VP+VU pour DUSTER Oroch, Dokter, TRAFIC et MASTER ! Ainsi, avec 434 444 ventes de VU, soit 4,4 % de part de marché mondiale (hors Amérique du Nord), le groupe établit une nouvelle référence. En Europe, Renault reste un solide leader avec 15,9 % du marché VU (hors *pick-up*). Hors Europe, le Groupe établit un record de 110 000 ventes, soit plus de 25 % de ses ventes mondiales, notamment grâce aux Régions Amériques et Asie-Pacifique, qui réalisent en 2016 leur meilleure performance.

La gamme VU de Renault offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m<sup>3</sup>, en essence, diesel et véhicules électriques (KANGOO Z.E.).

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), KANGOO Express reste une référence du marché, en Europe il progresse plus que le marché, mettant à profit ses trois longueurs, ouvrant de nouveaux mode de transport respectueux de l'environnement avec trois versions électriques (KANGOO Z.E., KANGOO Maxi Z.E. 2 places, et KANGOO Maxi Z.E. 5 places).

La première génération de KANGOO, produite à Cordoba (Argentine) bénéficie d'une nouvelle face avant et devient leader en Amérique du Sud avec plus de 36 % de part de segment (+7 % en volume).

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une gamme remise à neuf fin 2014 : Nouveau TRAFIC et Nouvelle gamme MASTER.

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. La fabrication en septembre 2016 du 200 000<sup>e</sup> TRAFIC témoigne à la fois du succès commercial de ce fourgon et de la bonne santé de l'usine qui produit depuis quelques mois également 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, 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).

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<sup>3</sup> 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<sub>2</sub>. Ses qualités ont permis à Renault MASTER de remporter un an après son lancement commercial l'*Award de Best Utility Vehicle*.

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 13,8 % (y compris ventes de Renault Trucks) et place Renault MASTER sur le podium. À l'international, Renault MASTER se positionne en 2016 en position de leader sur des marchés stratégiques notamment au Brésil (42,5 % de part de segment), et continue son expansion en particulier en Australie (19,3 %).

## VÉHICULES ÉLECTRIQUES (VE)

En 2016 Renault conserve son leadership pour les véhicules 100 % électriques en Europe. Avec plus de 21 700 ventes, ZOE reste la voiture électrique la plus vendue du marché européen comme en 2015. En 2016, l'Alliance a franchi le cap des 350 000 véhicules 100 % électriques commercialisés et se maintient en leader mondial de ce marché. Renault a vendu plus de 100 000 véhicules électriques en Europe, depuis que son premier modèle, le KANGOO Z.E. fut lancé en octobre 2011 [61 200 ZOE, 25 200 KANGOO Z.E., 6 600 FLUENCE Z.E. et 19 400 TWIZY].

Le marché 100 % EV continue à se développer à un rythme soutenu. Les ventes mondiales ont désormais dépassé les 330 000 unités en 2016. Le véhicule électrique se développe 6 à 7 fois plus vite que l'hybride en son temps. Les annonces faites par les concurrents majeurs crédibilisent notre stratégie et contribuent à la notoriété des véhicules électriques.

Les deux plus gros marchés dans le monde sont la Chine et l'Europe (2/3 du marché mondial à eux deux). En Europe, en 2016, le marché a dépassé pour la première fois les 100 000 ventes en un an. La France devient le 1<sup>er</sup> marché pour les véhicules électriques en termes de volume grâce à une politique de développement incitative. En Norvège, désormais 2<sup>e</sup> marché (1<sup>er</sup> en 2015), plus d'un véhicule sur sept vendu est électrique. Pour Renault, les plus importants marchés sont la France, la Norvège, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Le développement des marchés électriques est aussi lié aux infrastructures. Par exemple, au Royaume-Uni, le réseau des bornes de recharge rapide couvre 100 % des autoroutes britanniques. Le nombre de bornes électriques s'est même vu démultiplié dans certains endroits pour satisfaire la demande croissante des utilisateurs de véhicules électriques.

En 2016, Renault a montré encore un fois son expertise avec le lancement de la Nouvelle ZOE dotée d'une nouvelle batterie Z.E. 40. Cette innovation double l'autonomie de ZOE. Elle en fait aujourd'hui le véhicule électrique grand public qui va le plus loin avec une seule charge. Déjà numéro 1 des ventes en Europe, ZOE voit ses possibilités d'usage s'élargir, tout en restant abordable à l'achat. Pour Renault, pionnier du véhicule électrique en Europe et leader de ce marché, ZOE dotée de la batterie Z.E. 40 est une nouvelle preuve de sa stratégie volontariste de déploiement à grande échelle du véhicule zéro émission. La Nouvelle ZOE a déjà été livrée à ses premiers clients en fin d'année 2016.

Trois ans après son lancement, les volumes de TWIZY se maintiennent au-dessus de 2 000 ventes par an. C'est un vecteur de communication important pour la Marque et TWIZY est au cœur de toutes les opérations de promotion du véhicule électrique. Il est maintenant un ambassadeur de la Marque dans plus des 27 pays.

KANGOO Z.E. demeure le véhicule utilitaire électrique le plus vendu en Europe avec plus de 24 800 unités depuis son lancement. En 2016, KANGOO Z.E. reste le numéro 1 du marché. Avec le lancement en 2017 du MASTER Z.E. et du Nouveau KANGOO Z.E., doté à la fois d'une nouvelle batterie et d'un nouveau moteur pour une d'autonomie accrue de 58 %, Renault élargit sa gamme de véhicules utilitaires électriques et garde son leadership sur le marché des véhicules utilitaires électriques.

Le taux de satisfaction record de nos clients ZOE et KANGOO Z.E. est un signe positif de plus qui nous permet de nous appuyer sur nos clients pour améliorer la notoriété et l'image de notre gamme Z.E.

En 2016, Renault a développé des services connectés innovants. Pour simplifier tous les types de trajets, Z.E. Trip et Z.E. Pass facilitent l'accès aux points de charge publics et la recharge. Ces services connectés s'enrichiront au 1<sup>er</sup> semestre 2017 d'une nouvelle application smartphone, offrant notamment la navigation de porte-à-porte. La connectivité élevée dont bénéficient nos véhicules électriques permet également de moduler la recharge en fonction du coût et de l'intensité de l'électricité.

## DACIA : UNE NOUVELLE ANNÉE RECORD

- La marque poursuit sa croissance (ventes en hausse de +6 % vs 2015) et établit un nouveau record de ventes à 584 219 véhicules.
- La marque est leader en Roumanie, en Bulgarie et au Maroc.
- La part de marché VP/NU de Dacia est en hausse en Europe de +0,1 pt (2,4 %), en Eurasie +0,2 pt (7,9 %) et au Maghreb +1,1 pt (19,4 %).
- Dacia a vendu plus de 4 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.

En 2016, Dacia a revisité le design de 4 modèles emblématiques de la marque : LOGAN, LOGAN MCV, SANDERO et SANDERO Stepway. Grâce à cette évolution, Dacia inaugure sa nouvelle signature lumineuse, conférant à ces modèles un style encore plus dynamique et moderne. La marque adopte également une nouvelle motorisation essence très économique, le nouveau SCe 75, une nouvelle transmission EDC à double embrayage sur DUSTER ainsi que de nouveaux équipements à un prix toujours très accessible.

Avec plus de 4 millions de véhicules vendus en Europe et dans le bassin méditerranéen depuis 2004, Dacia poursuit sa *success story* et enregistre son année record en volume de ventes.

Dacia réalise ainsi une très belle année 2016 avec des ventes en hausse de +6 % par rapport à 2015, réalisant ainsi un volume record de 584 219 véhicules à fin 2016, s'appuyant sur sa gamme complète avec DUSTER, SANDERO, SANDERO Stepway, LOGAN, LOGAN MCV, LODGY et DOKKER.

En Europe, Dacia a réalisé un volume record de 415 010 immatriculations à fin 2016, en hausse de 10,8 % par rapport à 2015.

En France, Dacia se place 4<sup>e</sup> 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 avec une page internationale et 26 pages pays. La communauté sur ce réseau social ne cesse de croître pour atteindre plus de 3,3 millions de fans.

Dacia DUSTER est un véritable succès avec son design séduisant, son habitabilité, sa fiabilité et ses capacités de franchissement, le tout à un prix accessible. Ce modèle est parvenu à conquérir près de 900 000 clients en six ans de commercialisation.

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 nouvelle version *Stepway*, LODGY affiche un tempérament musclé et adopte une forte personnalité en s'inspirant de l'univers *crossover*.

DOKKER, le Combispaces 5 places pratique et polyvalent, et DOKKER Van, sa version utilitaire, ont continué à se développer en 2015 sur les marchés d'Europe et à l'international avec de 27 % des fabrications. Le succès de la version *Stepway* aura permis à DOKKER de gagner 2 points de part de segment Combispaces en Europe.

## RENAULT SAMSUNG MOTORS : LE RENOUVEAU DU GROUPE EN CORÉE DU SUD SE CONFIRME EN 2016

- 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 sont en forte hausse en 2016 par rapport à 2015 avec 111 087 unités, soit +38,8 % dans un marché stagnant. La part de marché de la marque passe de 5,1 % à 7,1 %. Ceci est dû au succès des 2 modèles phare de la marque qui ont été renouvelés en 2016 comme prévu : la berline SM6 (construite sur la même plate-forme que la Renault TALISMAN) remplace la SM5 (dont les modèles d'entrée de gamme restent en vente) tandis que le SUV QM5 est remplacé par le QM6.

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

Le premier événement de l'année est la commercialisation de la berline SM6 en remplacement de la SM5 sur les berlines de gamme haute. SM6 est étroitement dérivée de la Renault TALISMAN. Les 2 véhicules ont été développés en parallèle par les 2 centres d'ingénierie de RSM à Séoul et du Technocentre Renault en France. Commercialisée en mars, elle a connu un succès immédiat avec des prises de commandes supérieures de 20 % aux prévisions. SM6 réalise 57 478 ventes en 2016, soit 24,6 % de part de segment à la 2<sup>e</sup> place de celui-ci, bouleversant la hiérarchie des marques : SM6 dépasse la Kia K5 et prend la deuxième place du segment.

Du côté des SUV, la gamme comprend QM3, dérivé de Renault CAPTUR, et QM6 dont la commercialisation a été le 2<sup>e</sup> temps fort de l'année. Lancé le 1<sup>er</sup> septembre 2016, le succès de QM6 a été encore plus important que celui de SM6 en dépassant ses objectifs de 30 %. Il atteint 14 126 ventes sur ces 4 premiers mois. Il faut noter que QM6 est commercialisé à l'export en tant que Renault KOLEOS.

Alors que QM3 est importé d'Europe, les autres modèles sont fabriqués dans l'usine sud-coréenne 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 2016 de 140 000 unités environ.

## 1.1.5.2 PERFORMANCES PAR RÉGION

## VENTES MONDIALES

## INTERNATIONALISATION DU GROUPE

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Poids International	30,4	34,6	36,7	33,8	37,4	43,1	50,1	50,5	46,0	42,5	43,3
Ventes International	740 712	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

## MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION – 2016

En volume et en % du MTM VP + VU

	En volume	En % du MTM mondial VP + VU
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>17 052 882</b>	<b>18,7 %</b>
France	2 425 269	2,7 %
G9	14 627 613	16,0 %
<b>TOTAL INTERNATIONAL</b>	<b>74 242 382</b>	<b>81,3 %</b>
Afrique Moyen-Orient Inde	7 894 636	8,65 %
Eurasie	2 798 439	3,1 %
Amériques	5 451 323	6,0 %
Asie-Pacifique	38 590 150	42,3 %
Amérique du Nord	19 507 834	21,4 %
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>91 295 264</b>	<b>100,0 %</b>

## VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION

## EN VOLUME VP + VU, INCLUANT DACIA ET RENAULT SAMSUNG MOTORS

	2015	2016
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>1 614 191</b>	<b>1 805 290</b>
France	607 173	651 778
G9	1 007 018	1 153 512
<b>TOTAL INTERNATIONAL</b>	<b>1 194 735</b>	<b>1 377 335</b>
Afrique Moyen-Orient Inde	360 029	491 151
Eurasie	356 216	364 451
Amériques	354 072	354 370
Asie-Pacifique	124 418	167 363
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 808 926</b>	<b>3 182 625</b>

**VENTES RÉGION EUROPE****IMMATRICULATIONS <sup>(1)</sup> MARQUE RENAULT**

En volume VP + VU

Marchés de Renault	2015	2016
Allemagne	130 419	147 637
Autres Balkans	2 413	3 749
Autriche	19 921	22 619
Belgique + Luxembourg	64 572	72 880
Chypre grec	413	592
Croatie	3 681	5 266
Danemark	16 321	19 226
Espagne + Canaries	100 944	115 729
Finlande	3 401	5 177
France	507 138	539 667
Grèce	2 842	3 137
Hongrie	4 930	6 612
Irlande	9 050	11 954
Islande	790	1 124
Italie	108 023	137 400
Malte	488	524
Norvège	3 479	3 917
Pays Baltes	4 045	4 742
Pays-Bas	42 088	43 719
Pologne	26 471	32 088
Portugal	26 780	33 361
République tchèque	9 912	12 423
Royaume-Uni	102 002	112 080
Slovaquie	3 632	4 728
Slovénie	10 281	10 388
Suède	16 234	19 647
Suisse	18 552	18 184
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>1 238 822</b>	<b>1 388 570</b>

(1) Hors vente aux administrations.

## PARTS DE MARCHÉ ET RANG DE RENAULT

En % du MTM VP + VU

Marchés de Renault	2015		2016	
	Part de marché	Rang	Part de marché	Rang
Allemagne	3,8 %	8	4,1 %	8
Autriche	5,8 %	5	6,2 %	4
Belgique + Luxembourg	10,5 %	1	10,9 %	1
Croatie	8,6 %	3	10,0 %	3
Danemark	6,8 %	4	7,4 %	5
Espagne + Canaries	8,5 %	2	8,8 %	2
Finlande	2,8 %	15	3,9 %	13
France	22,1 %	1	22,3 %	1
Grèce	3,5 %	14	3,7 %	12
Hongrie	5,2 %	9	5,6 %	7
Irlande	6,1 %	6	6,8 %	6
Islande	5,1 %	8	5,5 %	7
Italie	6,3 %	4	6,8 %	4
Norvège	1,9 %	18	2,0 %	14
Pays Baltes	6,6 %	6	6,8 %	4
Pays-Bas	8,3 %	2	9,6 %	2
Pologne	6,5 %	6	6,8 %	6
Portugal	12,8 %	1	13,8 %	1
République tchèque	4,0 %	7	4,5 %	7
Royaume-Uni	3,4 %	11	3,6 %	9
Slovaquie	4,3 %	9	4,9 %	8
Slovénie	15,4 %	2	14,1 %	2
Suède	4,2 %	9	4,6 %	9
Suisse	5,2 %	6	5,2 %	5
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>7,8 %</b>	<b>3</b>	<b>8,1 %</b>	<b>2</b>

**IMMATRICULATIONS <sup>(1)</sup> MARQUE DACIA**

En volume VP + VU

Marchés de Dacia	2015	2016
Allemagne	47 453	50 972
Autriche	7 725	8 467
Autres Balkans	2 865	3 254
Belgique + Luxembourg	17 724	19 277
Chypre grec	66	114
Croatie	2 176	2 462
Danemark	3 461	4 692
Espagne + Canaries	55 168	54 543
Finlande	1 421	1 628
France	100 035	112 111
Grèce	318	624
Hongrie	4 347	6 274
Islande	380	663
Irlande	3 812	4 478
Italie	46 838	52 272
Malte	139	161
Norvège	145	308
Pays Baltes	1 608	1 851
Pays-Bas	4 633	4 864
Pologne	14 903	19 275
Portugal	4 901	5 789
République tchèque	11 074	13 075
Royaume-Uni	26 267	26 562
Slovaquie	3 444	4 047
Slovénie	3 008	3 327
Suède	4 947	5 989
Suisse	5 594	7 824
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>374 452</b>	<b>414 903</b>

(1) Hors vente aux administrations.

**PARTS DE MARCHÉ DACIA**

En % du MTM VP + VU

Marchés de Dacia	2015	2016
Allemagne	1,4 %	1,4 %
Autriche	2,3 %	2,3 %
Autres Balkans	7,5 %	8,0 %
Belgique + Luxembourg	2,9 %	2,9 %
Chypre grec	0,6 %	0,8 %
Croatie	5,1 %	4,7 %
Danemark	1,4 %	1,8 %
Espagne + Canaries	4,6 %	4,1 %
Finlande	1,2 %	1,2 %
France	4,4 %	4,6 %
Grèce	0,4 %	0,7 %
Hongrie	4,6 %	5,3 %
Irlande	2,6 %	2,6 %
Islande	2,5 %	3,3 %
Italie	2,7 %	2,6 %
Malte	1,8 %	2,0 %
Norvège	0,1 %	0,2 %
Pays Baltes	2,6 %	2,7 %
Pays-Bas	0,9 %	1,1 %
Pologne	3,7 %	4,1 %
Portugal	2,3 %	2,4 %
République tchèque	4,5 %	4,7 %
Royaume-Uni	0,9 %	0,9 %
Slovaquie	4,0 %	4,2 %
Slovénie	4,5 %	4,5 %
Suède	1,3 %	1,4 %
Suisse	1,6 %	2,2 %
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>2,3 %</b>	<b>2,4 %</b>

**VENTES RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE****VENTES <sup>(1)</sup> ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT**

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Inde	53 847	1,7 %	132 235	4,0 %
Iran	51 500	4,8 %	108 536	8,4 %
Algérie	49 494	19,5 %	42 448	35,6 %
Égypte	20 001	3,4 %	23 898	11,4 %
Afrique du Sud + Namibie	20 022	3,4 %	18 552	3,5 %
Maroc	12 977	9,8 %	18 318	11,2 %
Arabie Saoudite	15 329	1,8 %	15 979	2,4 %
Israël	11 692	4,5 %	13 091	4,5 %
Réunion	5 274	19,3 %	5 686	19,5 %
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>270 846</b>	<b>3,4 %</b>	<b>414 249</b>	<b>5,2 %</b>

**VENTES <sup>(1)</sup> ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA**

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Dacia	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Maroc	37 392	28,3 %	43 408	26,6 %
Algérie	40 688	16,1 %	18 801	15,8 %
DOM	4 865	7,6 %	5 331	7,8 %
Tunisie	2 521	4,5 %	3 956	6,7 %
Israël	2 510	1,0 %	3 909	1,4 %
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>89 180</b>	<b>1,1 %</b>	<b>76 902</b>	<b>1,0 %</b>

**VENTES RÉGION EURASIE****VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT**

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Turquie	117 363	12,1 %	121 707	12,4 %
Russie	120 411	7,5 %	117 227	8,2 %
Roumanie	7 263	6,4 %	10 043	7,7 %
Biélorussie	8 071	25,4 %	8 420	30,2 %
Ukraine	5 176	10,2 %	8 036	11,4 %
Bulgarie	3 172	10,9 %	3 779	11,8 %
Kazakhstan	8 235	8,4 %	3 772	8,4 %
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>270 251</b>	<b>9,1 %</b>	<b>273 525</b>	<b>9,8 %</b>

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

**VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA**

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Dacia	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Turquie	44 812	4,6 %	47 529	4,8 %
Roumanie	36 946	32,7 %	38 861	29,6 %
Bulgarie	3 679	12,6 %	3 914	12,2 %
Moldavie	528	14,9 %	622	15,8 %
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>85 965</b>	<b>2,9 %</b>	<b>90 926</b>	<b>3,2 %</b>

**VENTES RÉGION ASIE-PACIFIQUE****VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT**

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Chine	23 395 *	0,1 %	35 278	0,1 %
Australie	11 525	1,0 %	11 109	1,0 %
Japon	5 082	0,1 %	5 301	0,1 %
Singapour	956	1,2 %	806	0,7 %
Malaisie	484	0,1 %	602	0,1 %
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>43 102</b>	<b>0,1 %</b>	<b>54 885</b>	<b>0,1 %</b>

\* Chiffre retraité, passage en livraisons en 2016 contre des facturations en 2015.

**VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA**

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Dacia	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Nouvelle-Calédonie	877	9,6 %	904	11,6 %
Tahiti	414	10,5 %	477	10,6 %
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>1 291</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1 381</b>	<b>0,0 %</b>

**VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS**En volume et en % du MTM VP <sup>(1)</sup>

Principal marché de RSM	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Corée du Sud	80 017	5,1 %	111 087	7,1 %
<b>TOTAL RSM</b>	<b>80 025</b>	<b>0,3 %</b>	<b>111 097</b>	<b>0,3 %</b>

<sup>(1)</sup> RSM n'est pas présent sur le marché VU.



## VENTES RÉGION AMÉRIQUES

En volume de ventes VP + VU

Principaux marchés	2015	2016
Brésil	2 478 704	1 987 497
Mexique	1 350 102	1 603 196
Argentine	626 484	683 210
Chili	282 232	302 627
Colombie	264 544	239 765
Pérou	157 000	153 777
<b>MTM AMÉRIQUES</b>	<b>5 681 712</b>	<b>5 451 323</b>

## VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du MTM VP + VU

Principaux marchés de Renault	2015		2016	
	Ventes	Part de marché	Ventes	Part de marché
Brésil	181 504	7,3 %	149 977	7,5 %
Argentine	79 383	12,7 %	99 097	14,5 %
Colombie	49 244	18,6 %	51 049	21,3 %
Mexique	24 320	1,8 %	29 917	1,9 %
Chili	8 687	3,1 %	10 137	3,3 %
Pérou	3 721	2,4 %	4 540	3,0 %
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>354 072</b>	<b>6,2 %</b>	<b>354 370</b>	<b>6,5 %</b>

### 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. Une direction dédiée porte cette activité BtoB 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 (en cours) 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<sub>2</sub> : 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 8<sup>e</sup> rang des constructeurs en 2013 au 4<sup>e</sup> rang depuis 2014 pour les émissions moyennes de CO<sub>2</sub> 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<sub>2</sub> /km en cycle d'homologation NEDC. Le Groupe Renault figure quant à lui depuis 5 ans sur le podium des constructeurs les plus performants en Europe en matière de consommation et d'émissions de CO<sub>2</sub> homologuées, avec des émissions moyennes de 109,5 g de CO<sub>2</sub> /km à fin 2016, et des motorisations diesel ou essence émettant moins de 100 g de CO<sub>2</sub> /km en cycle d'homologation NEDC sur 9 modèles de sa gamme de véhicules particuliers.

#### L'ORGANISATION

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

### 1.1.5.4 LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

Pour réaliser sa production automobile, Renault dispose d'une trentaine de sites industriels. Le taux d'utilisation de ses capacités de production était en 2016 de 102 % au niveau mondial et de 100 % 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).

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

En 2016 par exemple :

- des véhicules Renault-Nissan sont produits par AVTOVAZ en Russie ;
- Flins est venu rallonger 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 localisation régionale pour les organes mécaniques nécessaires à chaque marché tout en minimisant les investissements. Voici quelques exemples non exhaustifs :

- 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 à Cléon, pour Nissan à Pitesti, Séville, Aveiro et Los Andes ;
- AVTOVAZ assemble des moteurs et boîtes de vitesses pour Renault et Nissan.

## Production par usine et région

**FRANCE****Batilly**

Renault MASTER	84 565
Nissan NV400	9 064
Autres	39 195

**Caudan****Fonderie de Bretagne**

Fonderie fonte (en tonnes)	24 300
----------------------------	--------

**Choisy-le-Roy**

Moteurs ES	20 544
Boîtes de vitesses ES	16 841
Pompes d'injection ES	10 423
Porte-injecteurs	84 390
Culasses	2 612
Turbocompresseurs	25 728
Joncs et ressorts	12 803 600

**Cléon**

Moteurs	868 556
Boîtes de vitesses	488 876
Fonderie aluminium (en tonnes)	17 500

**Dieppe**

CLIO R.S.	4 800
Autres	30

**Douai**

SCENIC III	55 086
ESPACE	26 395
SCENIC IV	35 178
TALISMAN	46 341

**Flins**

ZOE	25 478
CLIO	134 502
Autres	565

**Le Mans**

Berceaux	
Trains avant	1 236 806
Trains arrière	1 680 142
Fonderie fonte (en tonnes)	124 793

**Maubeuge (MCA)**

KANGOO/CITAN	157 761
KANGOO Z.E.	4 493

**Ruitz**

Boîtes de vitesses	147 146
--------------------	---------

**Sandouville**

Renault TRAFIC	103 531
Nissan NV300	3 918
Autres	14 206

**Villeurbanne (ACI)**

Trains avant	305 486
Bras inférieurs	838 095

**HORS FRANCE****ESPAGNE****Palencia**

MEGANE III	1 958
MEGANE III Coupé	3 828

## Production par usine et région

MEGANE III Estate	22 036
KADJAR	140 795
MEGANE IV	124 254
MEGANE IV Estate	39 510
<b>Séville</b>	
Boîtes de vitesses	1 074 534
<b>Valladolid</b>	
TWIZY	2 855
CAPTUR	242 915
<b>Valladolid Motores</b>	
Moteurs	1 558 319
<b>PORTUGAL</b>	
<b>Cacia</b>	
Boîtes de vitesses	619 564
<b>SLOVÉNIE</b>	
<b>Novo Mesto</b>	
TWINGO/SMART	133 559
Autres	146
<b>ALGÉRIE</b>	
<b>Oran</b>	
LOGAN	35 611
SANDERO	6 425
<b>INDE</b>	
<b>Chennai</b>	
DUSTER	20 592
SCALA	280
PULSE	2 449
KWID	115 223
LODGY	3 297
<b>IRAN</b>	
<b>Iran Khodro</b>	
LOGAN	37 704
<b>Pars Khodro</b>	
LOGAN	43 244
SANDERO	27 109
<b>ACI Pars</b>	
Trains avant	102 451
Trains arrière	104 227
<b>ACI Pars</b>	
<b>MAROC</b>	
<b>Casablanca</b>	
LOGAN	55 143
SANDERO	16 685
<b>Tanger</b>	
LODGY	37 105
DOKKER	80 783
SANDERO	155 363
<b>ROUMANIE</b>	
LOGAN	77 854
SANDERO	51 778
DUSTER	190 825
Moteurs	450 496
Boîtes de vitesses	529 173
Trains avant	378 964

## Production par usine et région

Modules de renvoi	130 700
Berceaux	800 521
Essieux	859 087
Fonderie aluminium (en tonnes)	22 734
<b>RUSSIE</b>	
<b>Moscou</b>	
KAPTUR	18 115
FLUENCE	239
DUSTER/TERRANO	55 735
<b>Togliatti</b>	
LOGAN	28 662
SANDERO	31 119
<b>TURQUIE</b>	
<b>Bursa</b>	
MEGANE Génération	992
FLUENCE	34 435
CLIO	288 845
MEGANE SEDAN	15 731
Moteurs	480 735
Boîtes de vitesses	264 649
Trains avant	333 440
Trains arrière	333 440
Berceaux	330 312
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>	
<b>CHINE</b>	
<b>Wuhan</b>	
KOLEOS II	7 538
KADJAR	25 450
<b>Busan</b>	
Moteurs	104 890
QM5/KOLEOS I	2 281
SM3/FLUENCE	11 281
SM5/LATITUDE/SAFRANE	5 131
SM6/TALISMAN II	60 880
SM7/TALISMAN I	6 791
KOLEOS II	20 906
Nissan ROGUE	137 036
<b>AMÉRIQUES</b>	
<b>Cordoba</b>	
CLIO II	29 556
KANGOO I	23 068
FLUENCE	7 791
SANDERO	1 199
LOGAN	649
<b>Curitiba VU</b>	
MASTER	9 262
Nissan NAVARRA	3 212
LOGAN	35 546
SANDERO	85 226
CAPTUR LONG	3 884
Autres	119
Moteurs	251 178

## Production par usine et région

CHILI	
<b>Los Andes</b>	
Boîtes de vitesses	296 206
<b>Cordoba</b>	
CLIO II	3 933
DUSTER	28 811
SANDERO	25 735
LOGAN	19 462
<b>PFA</b>	
Fonderie aluminium (en tonnes)	3 795
MEXIQUE	
<b>Cuarnavaca (Nissan)</b>	
ALASKAN	976

### 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 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.

Nombre de sites Renault	2016		2015	
	Monde	Dont Europe	Monde	Dont Europe
Réseau Primaire Renault	5 403	2 666	5 231	2 652
<i>Dont établissements RRG et succursales</i>	<i>202</i>	<i>161</i>	<i>181</i>	<i>163</i>
<i>Dont Affaires spécialisées Renault Pro+</i>	<i>647</i>	<i>494</i>	<i>650</i>	<i>492</i>
Réseau Secondaire Renault	6 359	6 049	6 733	6 321
<b>TOTAL SITES</b>	<b>11 762</b>	<b>8 715</b>	<b>11 964</b>	<b>8 973</b>

Nombre de sites Dacia	2016		2015	
	Monde	Dont Europe	Monde	Dont Europe
Réseau Primaire	2 420	2 131	2 338	2 035

### 1.1.5.6 RENAULT RETAIL GROUP (RRG)

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (9 milliards d'euros en 2016) et par le nombre de collaborateurs (12 000 au 31 décembre 2016).

Renault Retail Group est présent avec plus de 200 points de vente et de service dans 13 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Irlande, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni et Suisse.

Sa mission est de distribuer en direct, de façon profitable, 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.

Elle est complétée par les services : 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.

RRG présent dans 13 pays est le premier distributeur des marques Renault et Dacia en Europe avec près d'une voiture sur quatre vendue par le réseau RRG. En France, RRG est également le premier distributeur du Groupe Renault avec près de deux voitures sur cinq.

RRG a développé depuis plusieurs années une expertise forte en matière de vente aux entreprises, notamment à travers l'entité dédiée du Groupe : RRG Paris Entreprises. La vente aux sociétés est un axe stratégique de RRG et

Renault Retail Group Paris Entreprises est un levier majeur pour le leadership de Renault dans ce domaine.

Autre levier majeur : le véhicule d'occasion sur lequel RRG a fortement amélioré ses performances grâce au développement là aussi de structures dédiées comme l'entité RRG PRO V.O pour les marchands lancée en 2015 ou

encore le site de Chilly-Mazarin dédié à la vente d'occasions aux particuliers qui a ouvert ses portes en juin 2016.

À fin décembre 2016, RRG est désormais une entreprise rentable.

#### Renault Retail Group

Chiffres à fin décembre 2016

	Total 12 pays européens	Dont France
Véhicules neufs (unités)	326 491	181 659
Véhicules d'occasion (unités)	190 761	124 853
Total VN + VO (unités)	517 252	306 512
Chiffre d'affaires * (en millions d'euros)	9 221	5 382

\* Issu des états de gestion de RRG (Irlande non consolidée).

### 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.

Le Réseau Renault Pro+ continue à se densifier en Europe, et son déploiement s'accélère à l'International pour accompagner le développement des ventes de véhicules utilitaires. Ainsi un quart des Affaires Pro+ sont désormais situées hors d'Europe, essentiellement en Argentine, au Brésil et en Turquie.

#### 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 (Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne, Roumanie, Suède, Suisse, Tchéquie).

À fin décembre 2016, son résultat net social s'élève à 59,9 millions d'euros (50,9 millions d'euros à fin décembre 2015) et son total de bilan (social) à 11 042 millions d'euros (10 092 millions d'euros à fin décembre 2015).

### 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 2016 s'élève à 4 961 milliards de yens (40 206 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 1 175,5 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2016, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 17 450 millions d'euros, au cours de conversion de 123,4 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

Renault a accru ses liens avec AVTOVAZ, premier constructeur automobile russe, en 2016 :

- à fin décembre 2016, AVTOVAZ a réalisé une augmentation de capital en numéraire de 26,14 milliards de roubles, souscrite à hauteur de 14,85 milliards de roubles (231 millions d'euros), par Alliance Rostec Auto B.V. créée en 2012 par l'Alliance Renault-Nissan et le holding public russe Rostec ;
- dans le cadre de cette opération, Renault a participé seul à une augmentation de capital en numéraire d'Alliance Rostec Auto B.V. de 14,85 milliards de roubles (231 millions d'euros), portant ainsi sa participation au capital de la société commune de 50 % moins une action à 73,30 %, soit un pourcentage de détention indirect de 47,35 % du capital d'AVTOVAZ ;
- à l'issue de ces opérations, le Groupe AVTOVAZ, précédemment consolidé par mise en équivalence, est consolidé par intégration globale dans les comptes de Renault à fin décembre 2016 ;
- AVTOVAZ a annoncé le 10 février 2017 la poursuite de son plan de recapitalisation avec le lancement d'une augmentation de capital par conversion de dettes en actions réservée aux actionnaires actuels de la société.

Ces nouvelles étapes permettent à AVTOVAZ d'assurer son développement alors que la société est pleinement engagée dans la mise en œuvre de son plan moyen terme approuvé par ses actionnaires en 2016 et 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 plus de 50 % de baisse depuis 2012, une réduction des coûts avec notamment l'accroissement de l'intégration locale, la relance des exportations et le développement de nouvelles gammes de véhicules.

Dès 2016, AVTOVAZ a pu bénéficier du succès de ses nouveaux modèles avec Lada Vesta, quatrième véhicule le plus vendu en Russie et Lada X Ray, et afficher dans un marché VP en baisse de 12 % la plus forte progression du marché russe avec une part de marché portée à 20,1 % (+2,2 points par rapport à 2015).

AVTOVAZ a pu aussi compter sur les ventes de véhicules à ses partenaires avec les productions de 6 modèles pour l'Alliance Renault-Nissan, soit près d'un quart de la production, dont Renault Logan, Sandero et Stepway

produites pour Renault sur la ligne B0 commune aux 3 marques et destinées au marché russe.

Parallèlement, les ventes par AVTOVAZ de composants, dont les moteurs et boîtes de vitesses, à l'Alliance Renault-Nissan se sont développées pour être montés sur les véhicules de l'Alliance fabriqués à Togliatti ou dans l'usine Renault de Moscou.

Un premier flux d'exportation de véhicules en kits (SKD) a par ailleurs démarré en 2016 entre AVTOVAZ et l'usine Renault d'Oran en Algérie.

La participation de Renault dans AVTOVAZ est consolidée par intégration globale dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, notes 3, 6 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

### LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

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

Se référer au paragraphe *Coopération avec Daimler* en 1.2.6.

#### La relation et l'accompagnement fournisseur

Dans le contexte économique actuel, 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 :

- collaboration étroite dès la phase amont des projets, afin d'atteindre les cibles de prix et de qualité et de réduire les délais de développement ;
- 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. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2015, l'ensemble des ressources de la qualité fournisseurs au sein du Groupe Renault ont été regroupées au sein d'une entité unique. Cette évolution d'organisation a permis de mettre en place un interlocuteur expert Renault privilégié face à chaque fournisseur 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 réactif ;
- possibilité pour les fournisseurs de s'associer à la croissance du Groupe. Le développement industriel de Renault à l'étranger et les partenariats (Nissan, AVTOVAZ, Daimler) 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. Renault intègre des critères RSE dans ses processus de référencement et de sélection des fournisseurs, et évalue régulièrement ses fournisseurs dans ce domaine. Par ailleurs, Renault applique les chartes qui régissent les bonnes pratiques dans les relations entre client et fournisseur.



Dans un souci de valoriser les fournisseurs, Renault attribue chaque année des « Trophées Fournisseurs ». Accordés indépendamment de la taille, du pays d'origine ou du secteur d'activité, ces trophées récompensent des fournisseurs particulièrement performants dans quatre catégories prioritaires pour Renault : la qualité, l'innovation, la RSE et le Design. En 2016, douze fournisseurs ont ainsi été récompensés pour leurs résultats exceptionnels dans l'un de ces trois domaines :

- Qualité : Bourbon Automotive Plastics, AK-Pres, Componente Auto Topolevni, Hanrim Intech, EDF, Yusen Logistics, Leoni ;
- RSE : Arkema, Neptune Lines, CIE Automotive ;
- Innovation : Axalta ;
- Design : PPG.

Enfin, dans le cadre du renforcement des relations avec les fournisseurs, Renault et Nissan ont mis en œuvre depuis 2011 une démarche de sélection conjointe de partenaires privilégiés, les *Alliance Growth Partners* (AGP). En 2016, ils étaient donc 31 fournisseurs AGP à avoir ainsi été reconnus pour leur compétitivité, leur capacité à accompagner Renault et Nissan en matière d'innovation ou de développement de nouveaux produits, et pour leur volonté de soutenir la croissance des deux partenaires de l'Alliance à l'international.

## En matière de VE : partenariat groupe Bolloré

Ce partenariat, formalisé le 9 septembre 2014, porte sur trois aspects. Tout d'abord, une coopération industrielle, avec l'assemblage de véhicules électriques Bluecar (groupe Bolloré) à l'usine de Dieppe (Seine-Maritime, France). Il comprend également une société commune, Bluealliance, immatriculée depuis octobre 2014 pour la commercialisation de solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en France et en Europe avec, en particulier, les services Bluefly à Lyon et Bluecub à Bordeaux où des TWIZY sont venus compléter l'offre depuis le printemps 2015. Enfin, il porte sur la réalisation d'une étude de faisabilité confiée par le groupe Bolloré au Groupe Renault pour la conception, le développement et la fabrication par Renault d'un véhicule électrique urbain.

Le développement du véhicule électrique est incontournable pour apporter une réponse aux enjeux écologiques, notamment en ce qui concerne les problématiques de qualité de l'air et de mobilité dans les villes et les métropoles. Les deux groupes Renault et Bolloré ont donc décidé d'allier leur complémentarité. Renault possède un savoir-faire à la fois sur la conception, le développement et l'industrialisation de véhicules électriques (ZOE, KANGOO, TWIZY). Le groupe Bolloré se positionne comme un acteur majeur de l'autopartage de véhicules 100 % électriques.

## En matière de véhicule connecté

L'alliance Renault-Nissan a fait l'acquisition de l'entreprise française Sylphéo, 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 Sylphéo apportera à l'organisation son savoir-faire en termes de développement de logiciels ainsi que son expertise de l'ingénierie *Cloud*.

## En matière de véhicules utilitaires

Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault a plusieurs accords avec General Motors Europe, 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.

Les **fourgons compacts**, Renault TRAFIC et Opel/Vauxhall Vivaro ont été produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) 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 (GM) Movano, qui sont produits par Renault dans son usine de Batilly (France). Movano est vendu à GM 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 2<sup>nd</sup> semestre 2016.

## Pour accélérer son développement à l'international

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

### En Chine

Cette année Renault a commercialisé les deux premiers modèles produits localement dans l'usine de Wuhan, le KADJAR en mars et le nouveau KOLEOS en novembre. Ces deux véhicules complètent la gamme de véhicules importés destinés aux clients chinois. Celle-ci se compose en particulier du CAPTUR introduit en juin 2015.

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 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.

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.

Renault s'appuie principalement sur la plate-forme X90 : véhicule L90 (LOGAN dont le nom iranien est TONDAR), U90 *pick-up* et B90 (SANDERO) lancée en production locale en 2016. Depuis le démarrage de la fabrication en 2007, la production cumulée de ces véhicules a atteint 559 063 unités.

Les activités iraniennes sont sorties du champ de consolidation du Groupe en 2013. Cette position sera adaptée en fonction de l'évolution politique et économique de ce dossier.

### En Afrique du Sud

Suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007, l'Alliance a investi un 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 avec une part de marché 2014 de 3,0 %. L'Afrique du Sud constitue le marché le plus important du continent africain avec 591 000 véhicules en 2015. Dans ce marché, les ventes de Renault ont atteint 20 022 véhicules (3,4 % de part de marché). Dans un marché en baisse en 2016 à 522 500 véhicules, les ventes de Renault atteignent 18 707 véhicules soit une part de marché de 3,6 %.

### 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, nouveau record de production, après avoir assemblé 173 450 véhicules en 2014. 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, en progression vs 2014 (53 331 véhicules). Les deux usines marocaines ont démarré une 3<sup>e</sup> équipe en septembre 2015.

Pour 2016, le record de production sera 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 éco-système 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 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 %).

Deux 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, ce sont près de 42 008 véhicules qui ont été produits dans l'année et 62 677 depuis le démarrage de l'usine.

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. Cette nouvelle 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

L'ambition de RCI Bank and Services est de faciliter l'usage automobile des clients des marques de l'Alliance Renault-Nissan en imaginant pour eux des offres innovantes, connectées et personnalisées. En tenant compte des spécificités de chacune des marques et en anticipant les nouveaux enjeux liés à l'auto-mobilité, nous sommes partenaire de leurs politiques commerciales pour conquérir et fidéliser de nouveaux clients.

RCI Bank and Services est à la croisée de 3 univers : celui de l'automobile, de la banque et des services. Chaque jour, dans le monde, nous accompagnons le développement des marques Renault, Renault Samsung Motors, Dacia, Nissan, Infiniti, Datsun et de leurs réseaux de distributeurs, en proposant à leurs clients une gamme complète de solutions de financements, d'assurances et de services. Grâce aux nouvelles technologies, nous imaginons des solutions simples et intuitives pour répondre aux nouveaux usages de nos clients.

### 1.1.6.1 DES OFFRES SUR MESURE, ADAPTÉES À CHAQUE TYPE DE CLIENTÈLE

Pour les clients **Particuliers**, nous proposons des offres de financements et des services adaptés à leurs projets et à leurs usages pour faciliter et enrichir leur expérience de mobilité automobile. Nos offres concernent le véhicule neuf comme le véhicule d'occasion.

Pour les clients **Professionnels**, nous fournissons une grande diversité de solutions de mobilité, qui les libèrent des contraintes liées à la gestion de leur parc de véhicules et leur permettent de se concentrer sur leur cœur de métier.

Pour les **Réseaux** des marques de l'Alliance, nous apportons un soutien actif en finançant les stocks (de véhicules neufs et d'occasion, 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 12,6 milliards d'euros, soit environ 33 % des actifs nets à fin\* décembre 2016.

### 1.1.6.3 PLUS DE 3 100 COLLABORATEURS ENGAGÉS SUR 5 CINQ CONTINENTS

Nos collaborateurs interviennent dans 36 pays, répartis dans 5 grandes Régions du monde : Europe ; Amériques ; Afrique – Moyen-Orient – Inde ; Eurasie ; Asie-Pacifique.

#### ACTIVITÉ COMMERCIALE

Avec un nombre record de 1 563 954 dossiers financés à fin décembre 2016, soit une hausse de 12,5 % par rapport à 2015, 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, notamment en Europe où la progression des ventes de véhicules neufs compense le recul enregistré au Brésil et en Russie, et par la progression des parts de marché des marques de l'Alliance. En hausse de 0,6 point par rapport à 2015, le taux d'intervention financements du groupe s'établit à 37,7 %. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux s'élève à 41 %, contre 40 % à fin décembre 2015.

Dans ce contexte, les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) progressent sur toutes les marques de l'Alliance pour atteindre 17,9 milliards d'euros, en hausse de 14,9 % sur un an.

Les actifs productifs moyens (APM) s'établissent désormais à 33,3 milliards d'euros, soit une progression de 16,3 % par rapport à 2015. Sur ce montant, 25,2 milliards d'euros sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 16 %.

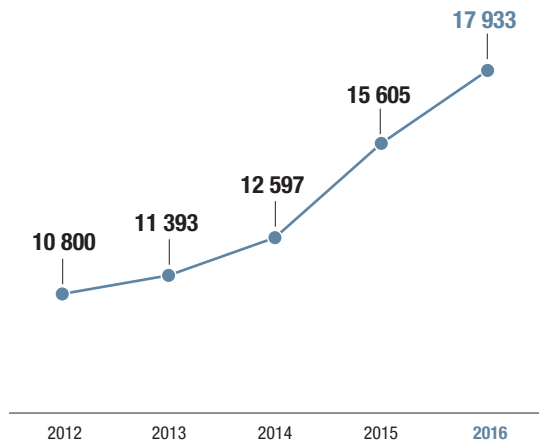
Pilier de la stratégie du groupe RCI Banque, l'activité Services contribue à la satisfaction et à la fidélité des clients aux marques de l'Alliance en s'appuyant sur deux axes majeurs : la diversification rentable de l'offre de produits et l'expansion internationale. Cette activité a poursuivi son développement sur l'année 2016, avec un volume de contrats qui bondit de 19,8 % et s'établit à plus de 3,4 millions de contrats (dont plus de 63 % de services associés au véhicule ou centrés client).

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

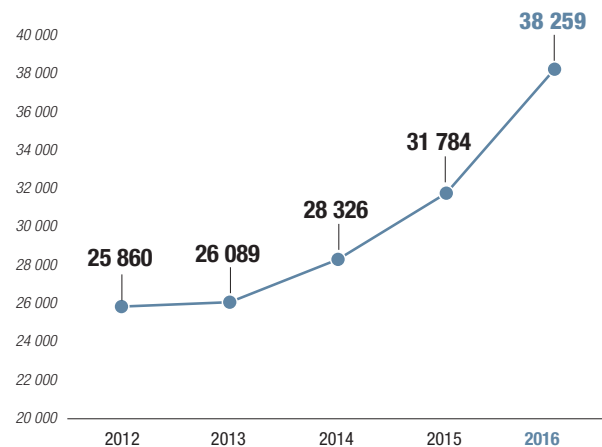
**NOUVEAUX FINANCEMENTS**

(hors prêts personnels et cartes de crédit)

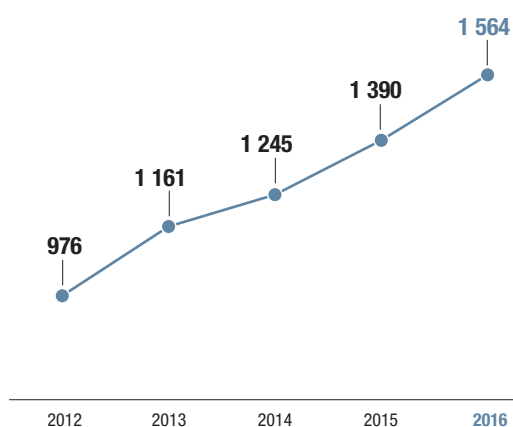
en millions d'euros

**ACTIFS NETS À FIN \* 2016**

en millions d'euros

**NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS VÉHICULES**

en milliers



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.

Dans la Région Europe, le nombre de dossiers de financements de véhicules neufs a augmenté : +12,6 % sur un an. Le taux d'intervention financements sur la Région progresse de 1,3 point par rapport à 2015, pour atteindre 41,5 %.

Dans la Région Asie-Pacifique, plus d'un VN sur deux vendus par Renault Samsung Motors est financé par RCI Banque, qui profite de la bonne performance commerciale du Constructeur. Le taux d'intervention financements atteint 52,3 %, en léger repli de 1,0 point.

La Région Amériques reste affectée par la chute du marché automobile brésilien en repli de 19,8 % par rapport à 2015. Soutenu par la performance commerciale de l'Argentine, le taux d'intervention financements sur la Région se maintient à un niveau élevé de 37,7 %, en recul de 1,3 point par rapport à fin 2015.

La Région Afrique Moyen-Orient Inde enregistre un taux d'intervention de 18,2 %, en progression de 1,8 point par rapport l'an passé. À noter qu'en Inde, le déploiement de l'activité Financement depuis 2015 entraîne une progression du taux d'intervention de 5,9 points sur l'année et s'établit à 12,6 %.

Dans la Région Eurasie, le taux d'intervention progresse de 0,5 point pour s'établir à 24,7 %. En Russie, dans un contexte de recul des ventes automobiles, le taux d'intervention s'améliore de 2,9 points, retrouvant ainsi un niveau d'avant-crise à 26,9 %. En Turquie, le taux d'intervention s'établit à 22,1 %, en repli de 3,8 points, dans un marché automobile en croissance.

**LES RÉSULTATS**

Le produit net bancaire (PNB) augmente de +8,1 % par rapport à 2015 pour s'établir à 1 472 millions d'euros. Cette progression s'explique par la hausse des actifs productifs moyens (APM) à 33,3 milliards d'euros (+16,3 % par rapport à 2015) et par une marge sur service en croissance de +5,3 %.

Les frais de fonctionnement s'établissent à 463 millions d'euros, soit 1,39 % des APM, réalisant ainsi une baisse de près de 10 points de base par rapport à 2015. Avec un coefficient d'exploitation de 31,4 %, 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 (y compris risque pays) reste bien maîtrisé à 0,31 % des actifs productifs moyens APM, contre 0,33 % à fin décembre 2015. Le coût du risque Clientèle s'améliore sensiblement, passant de 0,39 % à 0,33 % des APM à fin décembre 2016. Le coût du risque Réseaux enregistre une légère hausse à 0,21 % des APM sur 2016, mais demeure de bon niveau.

Le résultat avant impôts s'établit à 912 millions d'euros à fin décembre 2016, en hausse de +8,1 %, traduisant toujours un haut niveau de performance du groupe, et ce, en dépit d'un effet change défavorable de -37,6 millions d'euros principalement concentré sur le Royaume-Uni et la Région Amériques.

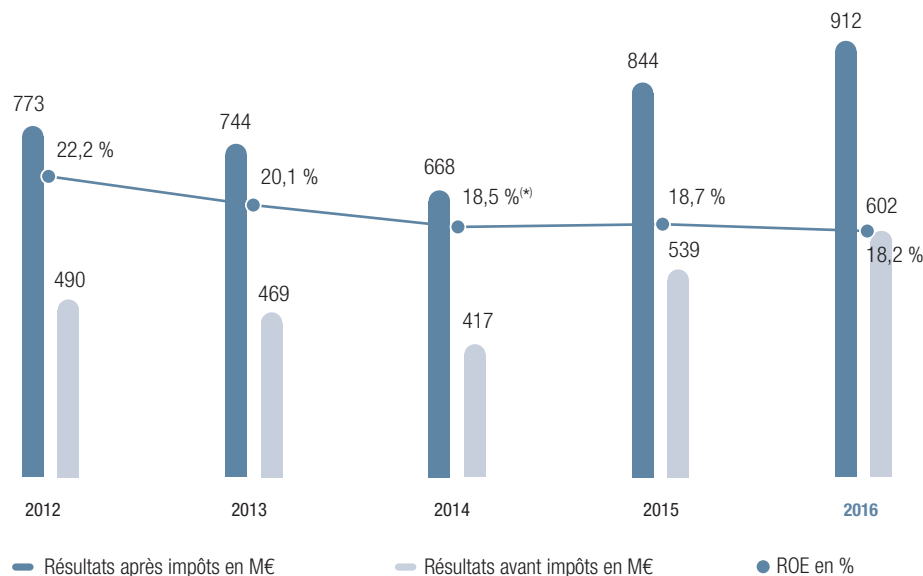
Le résultat net consolidé – part des actionnaires de la société mère – atteint 602 millions d'euros, contre 539 millions d'euros en 2015.

Fort de sa croissance commerciale et de la poursuite du développement des services, le groupe RCI Banque conserve un haut niveau de rentabilité tout en maintenant une politique robuste de maîtrise du risque.

\* Actifs nets à fin : Encours net total + Opérations de location opérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.

**RÉSULTATS**

en millions d'euros



\* ROE 2014 hors éléments non récurrents (-77 millions d'euros).

**LE BILAN**

Les bonnes performances commerciales, notamment en Europe, ont permis une progression historique des actifs nets à fin \* qui atteignent 38,3 milliards d'euros, contre 31,8 milliards d'euros à fin 2015 (+20,4 %).

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 4 060 millions d'euros contre 3 495 millions d'euros à fin décembre 2015 (+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 12,6 milliards d'euros à fin 2016 contre 10,2 milliards d'euros à fin 2015 et représentent environ 33 % des actifs nets à fin\* 2016.

**LA SOLVABILITÉ**

Le ratio de solvabilité Core Tier One atteint 15,7 % à fin 2016, contre 15,1 % à fin 2015. Le calcul à fin décembre 2015 inclut un ajustement de méthodologie relatif à l'exigence en fonds propres au titre du risque opérationnel. Hors impact de cet ajustement, le ratio se serait élevé à 15,6 % à fin décembre 2015.

**POLITIQUE FINANCIÈRE**

En 2016, RCI Banque a lancé cinq émissions obligataires sous format public pour un montant total de 3 350 millions d'euros. La première émission de 500 millions d'euros à 3 ans porte un coupon, variable. Les émissions suivantes, 600 millions d'euros à 7 ans, 750 millions d'euros à 3 ans, 750 millions d'euros à 7 ans et 750 millions d'euros à 5 ans ont été réalisées à taux fixe. Le succès des deux émissions à 7 ans, maturité longue utilisée pour la première fois en 2014 permet de diversifier la base d'investisseurs et vient démontrer leur confiance dans la solidité de l'entreprise.

En parallèle, plusieurs placements privés de maturité comprise entre 2 et 3 ans ont été réalisés pour un montant cumulé de 1,1 milliard d'euros. Par ailleurs, RCI Banque a lancé une titrisation publique adossée à des crédits automobiles allemands dont 500 millions d'euros ont été placés auprès d'investisseurs. Cette transaction remplace une opération datant de 2013, en cours d'amortissement depuis 2014.

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.

Hors d'Europe, les entités du groupe au Brésil, en Corée du Sud, au Maroc et en Argentine ont également emprunté sur leurs marchés obligataires domestiques.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 2,3 milliards d'euros sur un an et atteignent 12,6 milliards d'euros au 31 décembre, représentant environ 33 % des actifs nets à fin \*, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,1 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,6 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 1,3 milliard d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi que des actifs financiers à court terme pour un montant de 0,3 milliard d'euros, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant plus de 10 mois sans accès à la liquidité extérieure.

\* Actifs nets à fin : Encours net total + Opérations de location opérationnelle nettes d'amortissements et de provisions.

## 1.1.7 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe <sup>(1)</sup>

### 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 2016 : 43 101 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 31 226 personnes.

#### RCI BANQUE S.A.

14, avenue du Pavé-Neuf  
93168 Noisy-le-Grand Cedex (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 2016 : 17,98 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2016 : 43 320 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 3 106 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.

47 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 4 856 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 7 065 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 2016 : 8 584 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 13 079 personnes.

#### RENAULT ESPAÑA COMERCIAL SA

Avenida de Burgos, 89 A  
28050 Madrid (Espagne)

Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 2 280 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 298 personnes.

#### RENAULT DEUTSCHLAND

Renault-Nissan strasse 6-10  
50321 Bruhl (Allemagne)

Participation à 60 % de Renault s.a.s. et 40 % Renault Groupe B.V.

Activité : commercialisation de véhicule Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 2 757 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 403 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 2016 : 2 685 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 237 personnes.

#### REVOZ

Belokranska Cesta 4  
8000 Novo Mesto (Slovénie)

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

Activité : fabrication de véhicules Renault.

Usine : Novo Mesto.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 1 081 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 2 032 personnes.

#### RENAULT FINANCE

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 2016 : 10 331 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2016 : 32 personnes.

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

**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 2016 : 1 844 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 189 personnes.

**RENAULT BELGIQUE LUXEMBOURG**

21, Boulevard de la Plaine  
1050 - Bruxelles (Belgique)  
Participation à 100 % du Groupe Renault.  
Activité : commercialisation de véhicules Renault et Dacia.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 1 341 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 198 personnes

**RENAULT DO BRASIL**

1300 av. Renault, Borda do Campo  
État du Parana Sao Jose dos pinhais (Brésil)  
Participation à 99,85 % du Groupe Renault.  
Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 2 302 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 5 392 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 2016 : 1 267 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 2 042 personnes.

**RENAULT SAMSUNG MOTORS**

61, Renaultsamsung-daero  
618-722, Gangseo-gu, Busan (Corée du Sud)  
Participation à 79,90 % du Groupe Renault.  
Activité : fabrication et commercialisation de véhicules Renault Samsung Motors.  
Usine : Busan.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 4 836 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 4 313 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 2016 : 756 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 744 personnes.

**RENAULT 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 2016 : 678 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 627 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 2016 : 2 224 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 6 305 personnes.

**OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI**

F.S.M Mah. Balkan Cd. No 47 Umraniye BP 34770  
81190 Istanbul (Turquie)  
Participation à 51 % du Groupe Renault.  
Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault.  
Usine : Bursa.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 3 287 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 6 727 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 : Pitesti.  
Chiffre d'affaires au 31 décembre 2016 : 4 576 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 13 979 personnes.

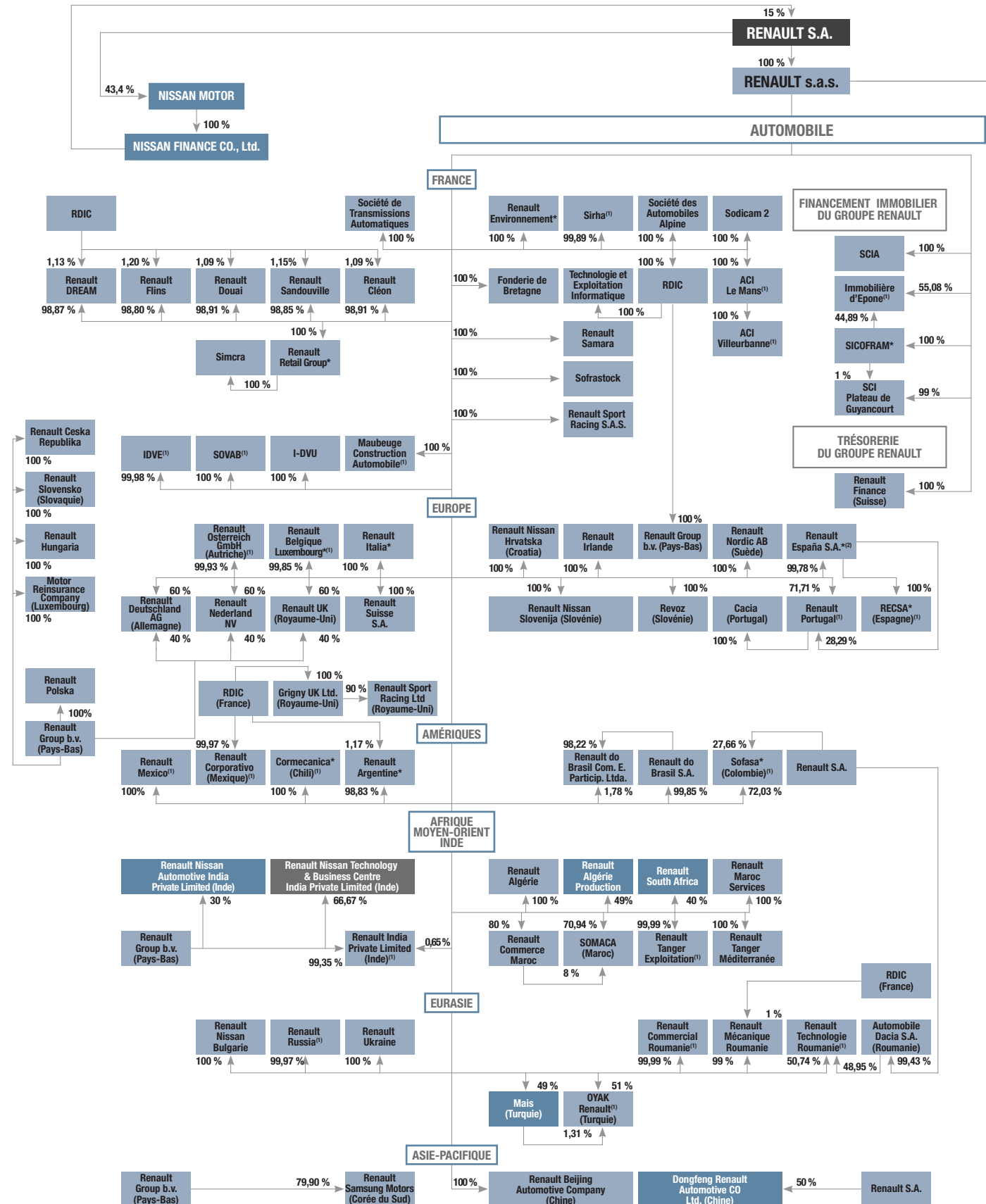
**CJSC RENAULT RUSSIA**

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 2016 : 1 221 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 3 233 personnes.

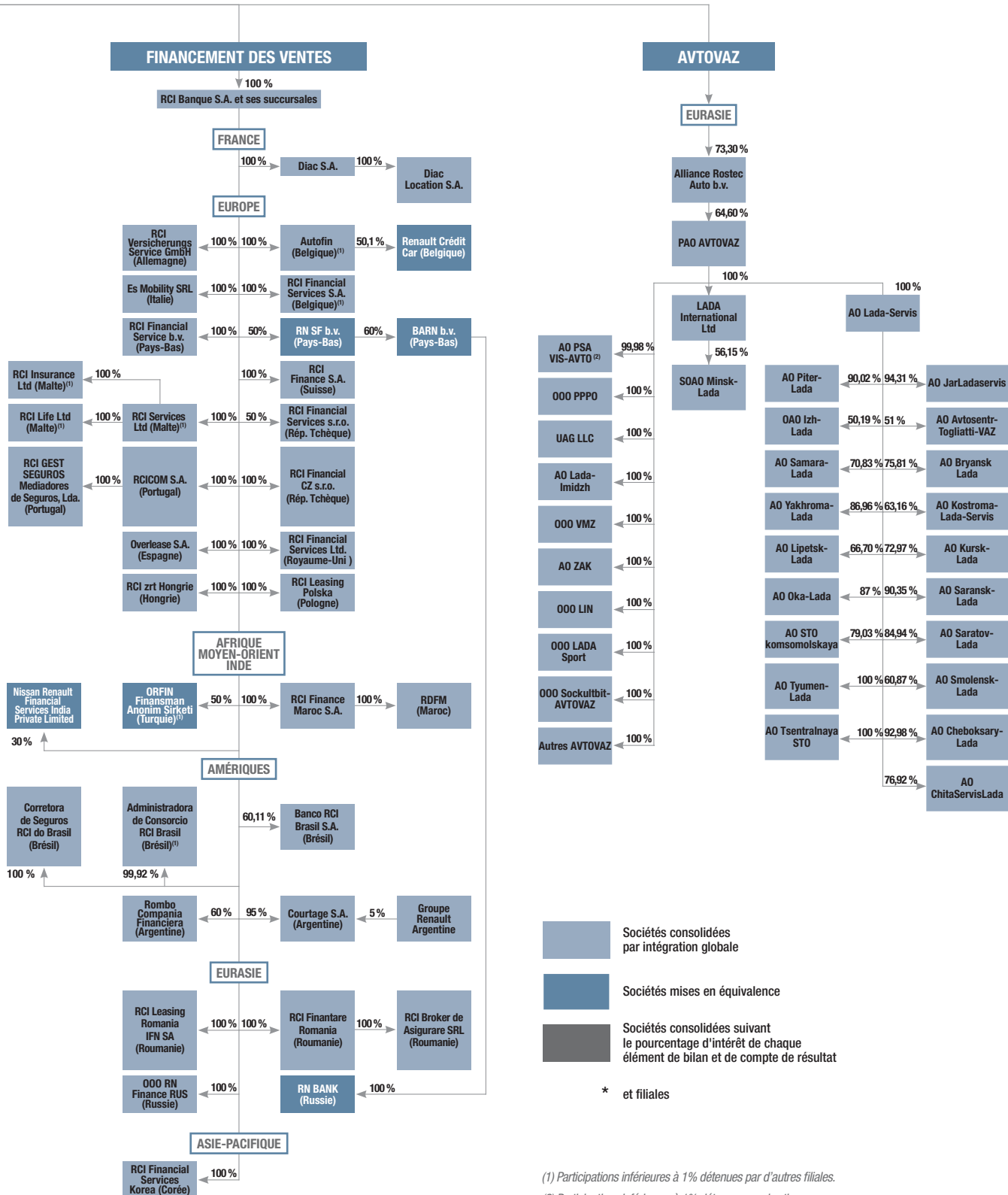
**RENAULT INDIA PRIVATE LIMITED**

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 2016 : 1 047 millions d'euros.  
Effectifs au 31 décembre 2016 : 274 personnes.

### 1.1.7.2 L'ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ CONSOLIDÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2016







## LE GROUPE RENAULT

PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

## 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 à une expansion internationale de ses implantations industrielles et commerciales. La crise traversée par l'Entreprise en 1984 est suivie d'une restructuration et recentrage sur ses métiers de base.

**1987 : l'Entreprise redevient bénéficiaire.**

## LES ANNÉES 90

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

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

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

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

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



2000

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

2002

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

2003

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



2008

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

2009

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

2010

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

2011

- 2,72 millions d'unités vendus et l'engagement d'un *free cash flow* opérationnel à 500 M€ a été tenu et l'endettement net est au niveau de 1998.
- Le tremblement de terre et le tsunami au Japon ont fortement perturbé les approvisionnements.
- La crise de la dette souveraine dans la zone euro et une tentative d'escroquerie.
- Lancement du plan stratégique, Renault 2016 – Drive the Change.
- Présentation de Nouvelle TWINGO et la nouvelle gamme de moteurs Energy. KANGOO Z.E. et FLUENCE Z.E. ont été commercialisés en fin d'année.
- La tentative d'escroquerie a eu pour conséquence une refonte de la gouvernance de Renault.

## 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 marchés du Groupe.
- Retour de Renault en Inde avec une large gamme et le succès de DUSTER.
- Lancement de la production de LODGY et DOKKER dans l'usine de Tanger (Maroc).
- En Europe, début du renouvellement de la gamme avec CLIO IV, et Nouvelle SANDERO.
- 11<sup>e</sup> 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.
- Un MOU a été signé avec les autorités algériennes pour la construction d'une usine de montage.
- Désendettement parachevé avec notamment la cession du solde des actions détenues dans AB Volvo.

## 2013

- Le Groupe a vendu **2 628 208 véhicules** en 2013 contre 2 548 622 en 2012.
- **La CLIO IV est le 3<sup>e</sup> véhicule le plus vendu en Europe, et le 1<sup>er</sup> 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 12<sup>e</sup> fois, Renault est champion du monde des motoristes en Formule-1, révélation du nouveau Power Unit électrifié Renault Energy F1-2014.
- Présentation du *concept-car* INITIALE PARIS qui préfigure le successeur d'ESPACE.
- Signatures d'un partenariat avec Indomobil pour le développement de son activité en Indonésie, avec Dong Feng pour l'implantation industrielle de Renault.

100 %

## 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.
- **Nouveaux TRAFIC et MASTER** – Renault renouvelle en 2014 ses deux fourgons : nouveau TRAFIC et nouveau MASTER.
- **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<sub>2</sub>/km)\*, EOLAB illustre la volonté de Renault d'aller toujours plus loin dans la réduction de l'empreinte environnementale de ses véhicules.
- **Nouvel ESPACE** – présenté en avant-première mondiale au Mondial de Paris. Renault réinvente l'ESPACE.
- **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 XXI<sup>e</sup> siècle qui sera commercialisée en 2016.
- **Inauguration de l'usine d'Oran** – Cette usine produit Nouvelle Renault SYMBOL.

## 2015

- 2,8 millions d'unités pour le Groupe Renault en 2015 en progression de 3,3% par rapport à 2014.
- **Renault annonce 1 000 embauches en France en 2015**, conformément au « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social ».
- **Le partenariat stratégique entre Daimler et l'Alliance célèbre son 5<sup>e</sup> 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 % ELECTRIQUE, 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.
- Après DUSTER Oroch, Renault poursuit sa conquête du marché des pick-up à l'international et présente le SHOW TRUCK ALASKAN, avec une tonne de charge utile.
- En un peu plus de 10 ans, Dacia a séduit plus de 3 500 000 clients en Europe et dans le bassin méditerranéen.
- **Lancements 2015** : Nouvel ESPACE, KADJAR, CLIO R.S. 220 EDC TROPHY, Série limitée DACIA 10<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE ET KWID.
- 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<sub>2</sub> dans l'atmosphère.

## 1.2 L'alliance Renault-Nissan

### 1.2.1 Présentation générale

#### 1.2.1.1 DIX-HUIT ANS DE COOPÉRATION

L'alliance Renault-Nissan est la collaboration stratégique pluriculturelle la plus durable et la plus productive de l'industrie automobile. Ce partenariat unique en son genre, qui a célébré son 18<sup>e</sup> anniversaire en mars 2017, est un outil commercial pragmatique et flexible, à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires dans le monde entier.

En 2016, l'Alliance a vendu un volume record de 9 961 347 véhicules dans le monde. L'Alliance représentait plus de 10 % du marché mondial en 2016, ce qui la place parmi les quatre premiers groupes automobiles à l'échelle internationale.

#### 1.2.1.2 ORIGINES DE L'ALLIANCE

L'alliance Renault-Nissan a été fondée le 27 mars 1999, quand Renault a fait l'acquisition d'une participation de 36,8 % dans Nissan Motor Co., Ltd.

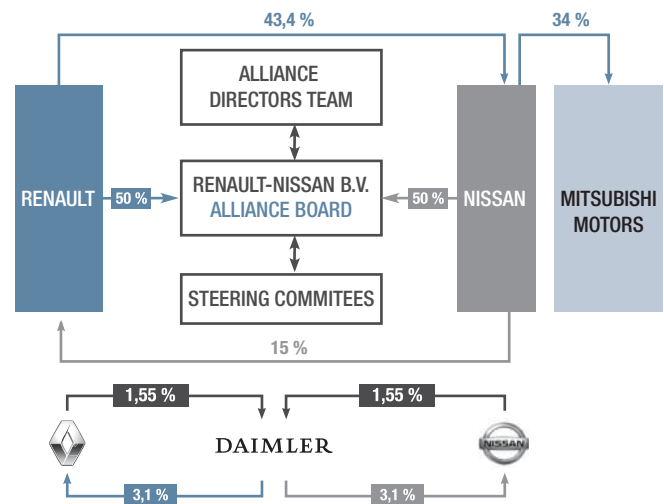
Le 1<sup>er</sup> mars 2002, Renault a augmenté sa participation dans Nissan de 36,8 % à 44,3 %. Parallèlement, Nissan, via sa filiale à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., est entrée dans le capital de Renault. Par l'intermédiaire de deux augmentations de capital réservées, le 29 mars et le 28 mai 2002, Nissan a acquis 15 % du capital de Renault. L'entrée de Nissan dans le capital de Renault a permis à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme c'était déjà le cas pour Renault concernant Nissan. Nissan a également obtenu un second siège au Conseil d'administration de Renault.

Durant cette période, les deux sociétés ont également créé Renault-Nissan b.v. (RNBV) et le Directoire de l'Alliance qui a pour mission de définir la stratégie de l'Alliance et de développer une vision à long terme.

Depuis la signature du contrat de coopération stratégique entre l'Alliance et Daimler AG en avril 2010, Renault détient une participation de 43,4 % dans Nissan, tandis que la participation de Nissan dans Renault reste inchangée à 15 %.

Le 20 octobre 2016, Nissan Motor Co., Ltd. a acquis une participation de 34 % dans le capital de Mitsubishi Motors et est devenu son principal actionnaire. Avec l'intégration de Mitsubishi Motors, l'Alliance est une force mondiale dans l'industrie, avec un nombre de ventes de près de 10 millions d'unités réalisé au cours de l'année 2016.

Pourcentages de participation entre Renault et Nissan.



### 1.2.2 Principes et objectifs de l'Alliance

#### 1.2.2.1 PRINCIPES

L'Alliance est fondée sur la confiance et le respect mutuels ainsi que sur la transparence entre ses membres. Elle s'efforce de développer des solutions « gagnant-gagnant » bénéficiant à ses partenaires et à ses clients. Elle cherche à maximiser les économies d'échelle, tout en préservant l'identité de marque et la culture d'entreprise propres à chaque société.

#### 1.2.2.2 OBJECTIFS

L'Alliance met en œuvre une stratégie de croissance rentable poursuivant trois objectifs durables, destinés à s'inscrire sur le long terme :

- se classer parmi les trois premiers groupes automobiles en termes de qualité et de valeur dans chaque région et segment de marché ;
- se classer parmi les trois meilleurs groupes automobiles dans le domaine des technologies clés, chaque partenaire étant leader dans des domaines d'excellence spécifiques ;
- se classer parmi les trois premiers groupes automobiles en termes de marge opérationnelle totale.

## 1.2.3 Structure de l'Alliance

### 1.2.3.1 GOUVERNANCE DE L'ALLIANCE

Renault-Nissan b.v., basé à Amsterdam, aux Pays-Bas, est responsable de la gestion stratégique de l'Alliance. Créée le 28 mars 2002, la Société est détenue à parts égales par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd.

### 1.2.3.2 LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

#### LE RÔLE DU DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

Le Directoire de l'Alliance prend toutes les décisions concernant l'avenir de l'Alliance et se réunit environ une fois par mois. La première réunion du Directoire de l'Alliance (ABM) a eu lieu le 29 mai 2002. Le Directoire de l'Alliance organise également des forums plus importants, réunissant les dirigeants des deux sociétés.

#### COMPOSITION DU DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

Depuis novembre 2011, le Directoire de l'Alliance a été dirigé par Carlos Ghosn, son Président-Directeur général. Carlos Ghosn est également Président-Directeur général de Renault, Président de Nissan et Président de Mitsubishi Motors. Outre Carlos Ghosn, le Directoire de l'Alliance compte quatre dirigeants de Renault et quatre dirigeants de Nissan. Les dirigeants de Renault sont : Thierry Bolloré, Directeur délégué à la compétitivité ; Stefan Mueller, Directeur délégué à la performance ; Bruno Ancelin, Directeur Produits & Programmes Groupe ; et Mouna Sepehri, Directeur délégué à la présidence. Les dirigeants de Nissan sont : Hiroto Saikawa <sup>(1)</sup>, Directeur général ; Philippe Klein, Directeur délégué à la planification ; José Muñoz, Directeur délégué à la performance ; Yasuhiro Yamauchi, Directeur délégué à la compétitivité.

D'autres membres des Comités exécutifs de Renault et de Nissan assistent également aux réunions du Directoire de l'Alliance (ABM).

### 1.2.3.3 RÔLE DE RENAULT-NISSAN B.V.

RNBV décide de la stratégie à moyen et long terme de l'Alliance. Elle coordonne les activités communes à l'échelle mondiale, ce qui permet de prendre des décisions tout en respectant l'autonomie de chaque partenaire et en garantissant un mode opératoire consensuel.

RNBV dispose de pouvoirs limités sur Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., décrits au paragraphe 1.2.3.4 *Pouvoirs de Renault-Nissan b.v.* ci-dessous. Renault SA, dont le siège est sis à Boulogne-Billancourt, France, et de Nissan Motor Co., Ltd., basé à Yokohama, Japon, ont des structures de prise de décision distinctes. La gestion de leurs activités incombe à leurs propres Comités exécutifs, qui sont responsables devant leurs propres Conseils d'administration et actionnaires.

En outre, RNBV détient les actions de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), créée en avril 2001, et Renault-Nissan Information Services (RNIS), une filiale commune gérant leurs systèmes d'information, créée en juillet 2002. RNPO était auparavant détenue à parité par Renault et Nissan jusqu'à ce que ses actions soient transférées à RNBV en juin 2003.

### 1.2.3.4 POUVOIRS DE RENAULT-NISSAN B.V.

RNBV dispose d'un pouvoir de prise de décision limité au regard du management stratégique de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. RNBV exerce une certaine influence sur les décisions qu'il serait difficile de prendre séparément pour les deux sociétés, tout en garantissant une mise en œuvre à l'échelle mondiale et la réalisation d'économies d'échelle.

Ce pouvoir de décision est limité aux domaines suivants :

- 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 rentabilité 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 ;
- tout autre sujet ou projet confié à RNBV conjointement par Nissan Motor Co., Ltd. et Renault SA.

RNBV dispose, en outre, **du pouvoir de proposer**, de manière exclusive, un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles, Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd. Ces deux entités sont libres de suivre ou non ces propositions. Elles ne peuvent toutefois mettre ces décisions en œuvre que si elles ont été proposées par RNBV. Ce pouvoir d'initiative de RNBV assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

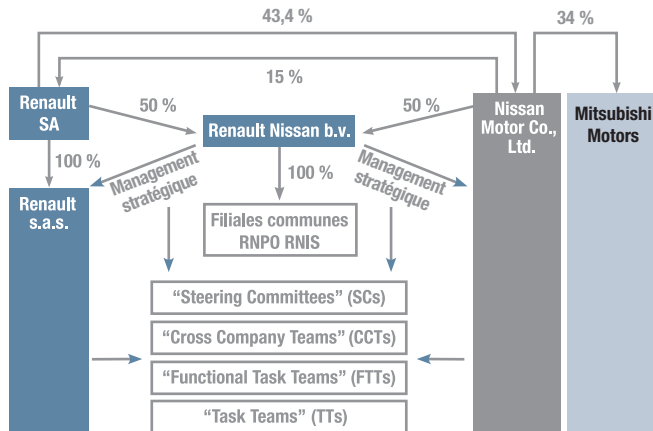
- la création et le champ d'action des filiales communes ;
- les systèmes financiers complémentaires de motivation ;
- les changements significatifs de périmètres (géographiques ou en termes de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;
- les investissements stratégiques (sont considérés comme tels, les investissements autres que ceux qui sont propres à un produit, et dont le montant est égal ou supérieur à 500 millions de dollars) ;
- les coopérations stratégiques entre Nissan Motor Co., Ltd. ou Renault SA et d'autres sociétés.

(1) À compter du 1<sup>er</sup> Avril 2017 Hiroto Saikawa devient Chief Executive Officer de Nissan Motor Co., Ltd. Monsieur Carlos Ghosn reste Président du Conseil d'Administration.

## LE GROUPE RENAULT

L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

### STRUCTURE DE L'ALLIANCE



Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes de direction respectifs. Les deux entreprises conservent leur autonomie de décision, l'identité de leurs marques respectives, leurs Institutions Représentatives du Personnel et leurs salariés. Elles sont également responsables de leurs propres résultats.

## 1.2.4 Gestion opérationnelle de l'Alliance

L'Alliance est un partenariat unique entre deux sociétés mondiales, qui vise à créer des synergies tout en permettant à chaque entreprise de préserver sa culture, son identité de marque et sa gestion propre. L'objectif est d'accroître les synergies et de permettre aux deux partenaires d'atteindre conjointement une taille critique.

Le 1<sup>er</sup> avril 2014, Renault et Nissan ont amorcé une nouvelle étape dans l'évolution de l'Alliance en décidant de converger quatre fonctions clés : la Direction ingénierie, fabrication & logistique, les achats et les ressources humaines. La convergence de ces fonctions incite également à l'amélioration des synergies et des liens entre les directions des deux sociétés, ce qui contribuera à améliorer l'efficacité et à amplifier les complémentarités.

L'Alliance continue à rechercher des synergies dans d'autres fonctions, principalement via les groupes de travail conjoints (CCT) et les groupes de travail fonctionnels (FTT) instaurés en 2002, et les managers de l'Alliance dédiés en fonction depuis 2009.

### 1.2.4.1 LE PROJET CONVERGENCE

#### LA DERNIÈRE ÉTAPE DANS L'ÉVOLUTION DE L'ALLIANCE

La convergence des fonctions ingénierie, fabrication et logistique, achats et ressources humaines améliore l'efficacité et accélère les synergies de ces quatre fonctions, en leur permettant de prendre des décisions plus rapides, d'éviter les doubles emplois et de mettre en commun leurs ressources.

### 1.2.3.5 ACTIVITÉS 2016

Avec l'appui des équipes dédiées de l'Alliance, le Directoire de l'Alliance a formulé des recommandations stratégiques autour de plusieurs axes clés :

- organisations et projets communs à l'Alliance : pour appuyer la croissance internationale de l'Alliance, RNBV organise la création d'entités communes. Par exemple, elle a élargi ses activités achats, et en 2016, une nouvelle initiative a été développée pour l'après-vente afin de toucher des marchés secondaires indépendants ;
- partenariats automobiles : RNBV est un acteur central de la formation de nouveaux partenariats entre l'Alliance et d'autres constructeurs, y compris l'acquisition par Nissan Motor Co., Ltd. de 34 % du capital de Mitsubishi Motors en 2016. L'Alliance conclut des accords de collaboration stratégique avec de nombreux constructeurs automobiles, dont l'Allemand Daimler et le Chinois Dongfeng ;
- communications : RNBV soutient les activités de l'Alliance par des actions ciblées sur des événements majeurs. En 2016, ces événements compaient le *World Economic Forum* annuel à Davos en Suisse. Les équipes responsables de la communication favorisent les communications internes et externes relatives à la coopération entre Renault, Nissan et d'autres partenaires.

Chaque fonction convergée est dirigée par un Directeur délégué de l'Alliance dédié. Il s'agit de :

- Tsuyoshi Yamaguchi, Directeur de l'Alliance, Développement des technologies Alliance ;
- Jérôme Olive, Directeur de l'Alliance, Directeur de l'ingénierie, la fabrication et la logistique ;
- Véronique Sarlat-Depotte, Directeur des Achats de l'Alliance Renault-Nissan et Président-Directeur Général de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) ;
- Marie-Françoise Damesin, Directeur de l'Alliance, ressources humaines Alliance.

Les Directeurs de l'Alliance Ingénierie, Fabrication & Logistique, et Achats relèvent directement du Directeur délégué à la compétitivité de Renault et Nissan, qui relève lui-même directement du Président-Directeur général de l'alliance Renault-Nissan, Carlos Ghosn. Le Directeur ressources humaines Alliance relève directement du Président-Directeur général.

Un nouveau Comité de direction de l'Alliance a été également créé en avril 2014 et se compose des Directeurs délégués à la compétitivité de chaque société et des directeurs des quatre fonctions communes de l'Alliance. Ce comité est dirigé par le Président-Directeur général de l'alliance Renault-Nissan. Le Comité de direction de l'Alliance se réunit tous les mois pour examiner les avancées des convergences de l'Alliance et veiller à la réalisation des objectifs clés.

## MISSIONS CLÉS DES FONCTIONS COMMUNES

La fonction commune ingénierie, également appelée Développement des Technologies Alliance est d'accélérer la mise en commun des pièces, des organes mécaniques, des plates-formes et de l'ingénierie avancée, et d'optimiser l'utilisation des ressources en ingénierie de l'Alliance. La fonction commune permet également à l'Alliance de tirer le meilleur parti possible de sa taille. Les technologies développées en commun seront disponibles pour que chaque entreprise puisse les utiliser sur ses propres produits. Grâce à la convergence, une équipe Recherche & Ingénierie avancée (R&AE) a été créée pour l'ingénierie stratégique de l'Alliance ; elle couvre les véhicules électriques, autonomes et connectés ainsi que les voitures à faible émission.

La nouvelle fonction commune achats renforce encore l'expérience de mise en commun des ressources entre Renault et Nissan dans ce domaine. La convergence aide à renforcer les processus mondiaux pour les achats, des méthodologies et une bonne connaissance des fournisseurs, ainsi qu'à localiser les approvisionnements en pièces.

Une stratégie industrielle commune a été mise en place en Fabrication. L'Alliance a aussi établi des équipes *Alliance Production Way* et Performance industrielle. Elles permettent à l'Alliance d'optimiser la production croisée de voitures dans les usines Renault et Nissan et d'améliorer ainsi l'utilisation des capacités de fabrication. Par exemple : la Nissan ROGUE dans l'usine Renault de Busan en Corée, la Renault DUSTER et KWID dans l'usine de l'Alliance de Chennai en Inde et la nouvelle génération de la Nissan MICRA dans l'usine Renault de Flins en France.

La création d'une fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement a permis à Renault et Nissan de réunir leurs fonctions chaîne d'approvisionnement et logistique, ce qui facilitera l'augmentation de la production croisée entre les deux entreprises.

La convergence dans les ressources humaines vise à fournir les bonnes pratiques RH et à générer des synergies via le développement de talents et la promotion de la diversité, la gestion de l'affectation des ressources et le développement de compétences, ainsi qu'en améliorant l'engagement des salariés et en favorisant l'adoption d'une mentalité Alliance. Les principales étapes comprennent la convergence des fonctions support RH, des plans communs de gestion des talents et d'échange de personnel, un programme de développement conjoint pour la Direction générale et les Directeurs RH régionaux de l'Alliance en Inde et en Chine.

### 1.2.4.2 ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES ET COMITÉS DE L'ALLIANCE

Outre les fonctions communes, l'Alliance continue à rechercher des synergies dans les fonctions non convergentes, grâce aux groupes de travail conjoints (CCT) et aux groupes de travail fonctionnels (FTT).

Des managers mondiaux de l'Alliance dédiés, au sein de RNBV, sont également responsables de l'accélération des synergies et du partage des bonnes pratiques dans d'autres domaines. Cette équipe est en place depuis 2009. Aujourd'hui, les managers mondiaux de l'Alliance se concentrent sur les domaines suivants :

1. Développement du Segment A de l'Alliance ;
2. Services informatiques de l'Alliance ;
3. Finance de l'Alliance ;

4. Communication de l'Alliance ;
5. Conseiller économique de l'Alliance ;
6. Coopération de l'Alliance avec le groupe Daimler ;
7. Douane et Commerce de l'Alliance ;
8. Planification Produit de l'Alliance ;
9. Nouveau développement après-vente de l'Alliance.

Les managers mondiaux de l'Alliance reportent au Directeur du bureau du Président & RNBV de l'Alliance, qui est directement rattaché au Président-Directeur général de l'alliance Renault-Nissan.

## COMITÉS DE PILOTAGE

Les comités de pilotage 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 groupes de travail conjoints (CCT) et des groupes de travail fonctionnels (FTT) entrant dans le périmètre des comités de pilotage (SC). Ils prennent des décisions opérationnelles ne relevant pas des CCT, rendent compte des progrès au Directoire de l'Alliance et sollicitent le cas échéant un arbitrage et/ou la confirmation d'une décision.

Aujourd'hui, il y a 12 comités de pilotage, chacun se concentrant sur un domaine particulier aidant les CCT et FTT à mettre en œuvre les projets de l'Alliance.

- |   |  |
|---|--|
| 1. Directeur délégué à la compétitivité | 7. Asie et Pacifique (hors Chine)      |
| 2. Planification                        | 8. AMI (Afrique, Moyen-Orient et Inde) |
| 3. Direction commerciale                | 9. Région Amériques                    |
| 4. Après-vente                          | 10. Europe                             |
| 5. Communication                        | 11. Russie                             |
| 6. Chine                                | 12. Finance                            |

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

## GROUPES DE TRAVAIL CONJOINTS (CROSS-COMPANY TEAMS/CCT)

Les groupes de travail conjoints (*Cross-Company Teams/CCT*) sont des groupes de travail composés de salariés et d'experts des deux sociétés qui explorent les domaines possibles de nouvelle coopération. Ils élaborent des projets puis suivent la mise en place des projets approuvés par le Directoire. Chaque CCT est dirigé par deux co-leaders, l'un issu de Renault et l'autre de Nissan.

Aujourd'hui, 12 équipes CCT travaillent sur les domaines suivants :

- |   |  |
|---|--|
| 1. Planification Produit                  | 7. Corée   |
| 2. Véhicules utilitaires                  | 8. Afrique   |
| 3. Technologie de l'information véhicules | 9. Recherches marketing conjointes                       |
| 4. Ingénierie véhicule                    | 10. Inde   |
| 5. Pièces et accessoires                  | 11. Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) |
| 6. Ventes <i>corporate</i>                | 12. Moyen-Orient   |

### GROUPES DE TRAVAIL FONCTIONNELS (*FUNCTIONAL TASK TEAMS/FTT*)

Composés d'experts issus à la fois de Renault et de Nissan, les groupes de travail fonctionnels 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 15 et couvrent les principaux domaines suivants :

- |  |   |
|--|---|
| 1. Planification <i>corporate</i><br>Développement de la stratégie<br>et de l'activité | 9. Organisation marketing                 |
| 2. Performance Ingénierie produit  | 10. Développement des ventes              |
| 3. Qualité   | 11. Expérience consommateur               |
| 4. Contrôle et gestion des coûts   | 12. Services d'ingénierie                 |
| 5. Fiscalité internationale  | 13. Juridique et propriété intellectuelle |
| 6. Achats communs de médias  | 14. Alliance Motorsport                   |
| 7. Événements et salons automobiles<br>communs   | 15. Communication                         |
| 8. Agences communes  |   |

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

L'un des principaux moyens de mesurer les avantages de la coopération entre Renault et Nissan est d'évaluer les synergies. Ces synergies résultent de réductions de coûts, de dépenses évitées et d'une augmentation du chiffre d'affaires. Seules les nouvelles synergies – et non les synergies cumulées – sont comptabilisées chaque année. Les synergies connexes sont une occasion supplémentaire pour chaque entreprise. Avec la convergence des quatre fonctions opérationnelles clés lancée en avril 2014 – ingénierie, fabrication & logistique, achats et ressources humaines – l'alliance Renault-Nissan prévoit une accélération supplémentaire des synergies. D'ici 2018, l'Alliance s'est fixé comme objectif, de réaliser 5,5 milliards d'euros de synergies annualisées, en hausse par rapport au montant de 1,5 milliard d'euros enregistré en 2009, l'année du début de la comptabilisation des synergies.

Les synergies de l'Alliance sont calculées par les dirigeants des groupes de travail conjoints (CCT) et sont validées par les Contrôleurs des coûts. Leurs impacts sur les comptes de résultat de Renault et Nissan sont présentés lors des réunions du Directoire de l'Alliance.

### 1.2.5.1 LES SYNERGIES

Pour 2018, l'Alliance a prévu de générer au moins 5,5 milliards d'euros de synergies.

En 2015, l'Alliance Renault-Nissan a enregistré des synergies record de 4,3 milliards d'euros, un an plus tôt que prévu, en hausse par rapport aux 3,8 milliards d'euros de l'année précédente. Les postes Achats, Ingénierie et Fabrication ont enregistré la plus forte contribution en termes de synergies.

L'approche *Common Module Family* et la production croisée continuent de réduire les coûts, tandis que le développement des technologies, y compris la connectivité du véhicule, devrait générer d'importantes économies dans les années à venir. *Common Module Family* (CMF) est le système d'architecture modulaire unique de l'Alliance, et représente une source croissante de synergies.

### RENAULT NISSAN PURCHASING ORGANIZATION (RNPO)

D'importantes économies ont été réalisées grâce à la stratégie d'achats commune et à la constitution d'un réseau de fournisseurs communs. L'organisation des achats Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), créée en avril 2001, a été la première coentreprise établie par Renault et Nissan, et est historiquement le plus gros contributeur aux synergies de l'Alliance.

Elle se chargeait à l'époque de près de 30 % des achats annuels mondiaux de Renault et Nissan. Son périmètre a atteint 100 % des achats de l'ensemble de l'Alliance en 2009. La portée géographique de RNPO a aussi été étendue à toutes les régions où Renault et Nissan exercent des activités industrielles, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale. Depuis avril 2014, l'ampleur et la puissance de RNPO ont augmenté du fait de la convergence des fonctions opérationnelles et du développement conjoint d'un nombre croissant de véhicules via l'architecture CMF. En conséquence, toutes les activités d'achats relèvent maintenant de RNPO, y compris tous les projets dans les régions et à l'échelle internationale, afin d'assurer la cohérence entre les programmes. Aujourd'hui, il existe cinq Régions achats : l'Europe, l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord, l'Asie et la Russie. Les achats en Russie sont conduits par AVTOVAZ-Renault-Nissan Purchasing Organization (ARNPO), créée en janvier 2015, qui est responsable de l'ensemble des achats des trois partenaires dans ce marché.

### DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES ALLIANCE

Le partage des plates-formes, et encore plus significativement, le partage des principales pièces, génère des synergies énormes.

Le principal objectif de la fonction commune ingénierie, appelée Développement des Technologies Alliance, est de positionner l'Alliance en tant que leader mondial de l'innovation technologique dans le domaine de l'automobile, en particulier pour les voitures connectées, les véhicules électriques et la conduite autonome. Une autre priorité essentielle est d'accroître les points communs entre les plates-formes et les pièces Renault et Nissan, afin de renforcer le leadership en termes de coûts de l'Alliance et de générer davantage d'économies d'échelle.



En 2014, Takao Asami a été nommé Directeur Recherche et Ingénierie Avancée Alliance. Il joue un rôle important, notamment en développant la stratégie d'entreprise en matière de recherche et de technologie afin d'assurer la compétitivité de l'Alliance dans le futur. Il se concentre spécifiquement sur le développement des technologies relatives au véhicule autonome.

En 2016, l'Alliance a embauché un spécialiste de la technologie, Ogi Redzic, afin de mener à bien l'initiative mondiale du Groupe en matière de voitures connectées en tant que Directeur général adjoint de l'Alliance, Véhicules connectés et services de mobilité. Grâce à cette nouvelle entité commune, l'Alliance entend proposer la dernière technologie en date sur les véhicules de grande consommation à des prix abordables. L'Alliance soutient la progression de ses services connectés et de mobilité en acquérant le talent nécessaire afin de mettre en place des capacités de développement de logiciel en interne et en collaborant avec les entreprises les mieux cotées du secteur de la technologie.

### COMMON MODULE FAMILY (CMF)

La fonction développement des technologies Alliance élargit l'approche *Common Module Family* (CMF) de l'Alliance à tous les segments de véhicules. Ce système d'architecture modulaire unique permet à Renault et à Nissan de construire une large gamme de véhicules à partir d'un nombre réduit de pièces, ce qui permet de réaliser plus d'économies et de créer encore plus de valeur ajoutée pour nos clients.

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.

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 %.

CMF couvre désormais trois segments de véhicules clés et sera également appliquée aux véhicules électriques :

- segment A : petits véhicules économes en carburant, pour les marchés en forte croissance ;
- segment B : véhicules de taille moyenne ;
- segment C/D : véhicules de plus grande taille, y compris de nombreux SUV et *crossover* Renault et Nissan.

En novembre 2013, Nissan a commencé à vendre son premier véhicule CMF aux États-Unis ; le nouvel utilitaire sport ROGUE est basé sur le concept CMF-C/D. Le mois suivant, Nissan a lancé le SUV *crossover* X-Trail au Japon, également basé sur le concept CMF C/D. En février 2014, Nissan a commencé à vendre le nouveau *crossover* QASHQAI en Europe.

En avril 2015, Renault a sorti son premier modèle CMF, le nouveau *crossover* ESPACE, également construit sur le concept CMF-C/D. En 2015, Renault a dévoilé le KADJAR et le TALISMAN et, en 2016, la MEGANE et la SCENIC, également basées sur le concept CMF-C/D.

À l'automne 2015, l'Alliance a sorti son premier véhicule CMF-A, la Renault KWID, construit dans l'usine de l'alliance Renault-Nissan de Chennai en Inde. Nissan a sorti son véhicule CMF-A Datsun pour l'Inde en 2016.

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. D'ici à 2020, l'approche CMF devrait concerner 70 % du volume de Renault et Nissan.

### RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

En avril 2014, l'Alliance a créé la division Recherche et Ingénierie avancée afin que Renault et Nissan puissent coopérer dans les domaines stratégiques de la recherche et de l'ingénierie avancée.

Cette division a pour but de réduire le coût de développement de technologies de nouvelle génération onéreuses et de positionner l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles en termes de technologies clés.

La position de leader technologique de l'Alliance repose sur trois axes stratégiques clés : les véhicules zéro émission, les voitures et services connectés et la conduite autonome.

L'Alliance est leader en mobilité zéro émission, avec près de 425 000 véhicules électriques vendus dans le monde à fin décembre 2016.

Pour maintenir ce leadership, l'Alliance a développé une stratégie et une feuille de route communes pour les véhicules zéro émission.

Renault tire parti de la force de l'Alliance Renault-Nissan qui vise à développer les technologies et fonctionnalités de connectivité afin d'apporter son soutien au lancement de 10 véhicules équipés de la technologie de conduite autonome au sein de l'Alliance d'ici 2020, avec des services permettant d'optimiser l'utilisation du temps libre dont le conducteur disposera à bord.

Renault-Nissan réalise des activités de Recherche et Ingénierie avancée dans de nombreuses installations dans le monde entier, dont le centre technologique Nissan à Atsugi, au Japon ; le centre technique Nissan d'Amérique du Nord à Farmington Hills, dans le Michigan ; le centre technique de Renault à Guyancourt, en France ; et le bureau d'études de l'alliance Renault-Nissan dans la Silicon Valley, en Californie, créé en 2011. De plus, Renault adopte une approche innovante avec la création d'un groupe de travail transverse basé au CEA (Campus AD sur le site Saclay) et la contribution de laboratoires d'innovation Renault Open partout dans le monde, y compris celui récemment ouvert à Tel Aviv.

### FABRICATION

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* (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.

## FAITS MARQUANTS PAR RÉGION

### Chine

En décembre 2013, Renault et Dongfeng Motor en Chine signaient la création de l'entreprise commune pour la production de véhicules Renault en Chine. La construction de l'usine de l'entreprise commune à Wuhan est terminée et celle-ci est désormais opérationnelle. La société commune a bénéficié des dix années d'expérience de Nissan en Chine dans plusieurs domaines, notamment la construction, la sélection des fournisseurs et la formation des salariés. Le *crossover* KADJAR, premier véhicule Renault construit en Chine, est fabriqué sur le concept CMF-C/D de l'Alliance, ainsi que le nouveau KOLEOS.

### Inde

L'Inde est un autre pilier clé de la stratégie de l'Alliance concernant les nouveaux marchés à forte croissance. L'usine de Chennai en Inde, inaugurée en 2010, a été la première usine de l'Alliance dans le monde et accueille le plus grand projet de plate-forme commune de l'Alliance.

En 2015, l'usine a commencé à produire la Renault KWID pour le marché indien. La voiture compacte à hayon est le premier véhicule fabriqué sur le concept CMF-A de l'Alliance, la catégorie de voitures la plus petite et la plus abordable de ce module. En plus de la KWID, l'usine produit les véhicules Renault suivants : la nouvelle compacte PULSE, le SUV DUSTER Compact, le LODGY MPV et la berline haut de gamme SCALA. L'usine produit également des véhicules Nissan ainsi que la Datsun GO, GO+ et redi-GO, basées sur la même architecture CMF-A.

### Corée du Sud

En septembre 2014, l'usine Renault Samsung Motor (RSM) de Busan, en Corée, a commencé à expédier des véhicules Nissan ROGUE en Amérique du Nord, pour satisfaire une demande plus forte que prévu du *crossover* à succès sur ce marché. L'objectif de production annuelle de l'usine de Busan était de 80 000 ROGUES sur une période de cinq ans. En 2016, ce chiffre atteint plus de 100 000 unités, permettant l'accélération des objectifs RSM.

### Argentine

En 2015, l'Alliance a annoncé que Nissan et Renault avaient commencé à développer un *pick-up* d'une tonne pour Renault, qui partagera une architecture commune avec le *pick-up* Nissan NP300. Le camion, qui aura une conception distinctive Renault, est le premier *pick-up* d'une tonne de la marque et la production a débuté en 2016 dans l'usine Nissan de Cuernavaca au Mexique. Le *pick-up* d'une tonne marquera la deuxième entrée de Renault dans le segment des *pick-up*, après le lancement d'un *pick-up* d'une demi-tonne plus tard cette année. Nissan construira également un *pick-up* Mercedes-Benz d'une tonne sur la base du NP300 dans l'usine Renault de Cordoba en Argentine, parallèlement au Nissan NP300 et au camion Renault d'une tonne destinés à l'Amérique latine. Les trois camions seront également fabriqués dans l'usine Nissan de Barcelone en Espagne pour les autres marchés, hors Amérique du Nord.

## GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET LOGISTIQUE

Depuis avril 2014 et la convergence de Fabrication, Ingénierie & Logistique en avril 2014, la division Gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'Alliance supervise toutes les équipes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de logistique mondiales, sous la direction d'un unique responsable Alliance mondial.

La mise en commun des opérations sous l'égide de l'Alliance permet à chaque entreprise de bénéficier des bonnes pratiques de l'autre, de générer d'énormes économies d'échelle et d'aborder les nouveaux projets avec des solutions communes.

Voici quelques exemples précis d'activités logistique & chaîne fournisseurs communes :

- opérations sortantes partagées pour réduire la complexité : par exemple, les livraisons au Royaume-Uni pour tous les véhicules Renault, Dacia, Nissan et Infiniti sont gérées par l'équipe logistique de l'Alliance basée au Royaume-Uni ; les flux intérieurs de pièces Nissan sont gérés par Renault ;
- Renault-Nissan a standardisé le conditionnement pour chaque région, ce qui crée une approche commune pour les conteneurs et autres conditionnements, du design à la livraison du véhicule. En ce qui concerne l'approvisionnement en pièces entrantes en Europe, l'emballage standardisé a augmenté le taux de remplissage des camions de plus de 70 % ;
- Renault et Nissan ont travaillé ensemble pendant cinq ans à coordonner tous les processus d'expédition à l'échelle mondiale. Cela a raccourci les itinéraires maritimes et a augmenté le taux de remplissage des cargos, permettant de réduire significativement les coûts et les délais de mise sur le marché ;
- depuis 2016, les services logistiques de Nissan China exportent des pièces pour l'usine Renault Samsung basée en Corée.

De plus, la convergence des processus logistiques de Renault et de Nissan accélère à mesure que les sociétés augmentent la production croisée dans leurs usines mutuelles. À titre d'exemple, le Renault ALASKAN destiné à la Colombie est produit dans l'usine Nissan Mexique et la production de la nouvelle Micra a commencé en 2017 dans l'usine Renault de Flins.

## INFORMATIQUE/SERVICES D'INFORMATION

La société Renault-Nissan Information Services (RNIS) a été créée en juillet 2002 afin de contrôler les activités informatiques communes. Le périmètre commun englobe les fonctions de planification, d'architecture et de contrôle, ainsi que les achats conjoints et le partage des bonnes pratiques.

Depuis juin 2009, sous la direction du Directeur général et du Directeur de l'information commun de RNBV IS, Renault et Nissan collaborent sur l'architecture (standardisation des systèmes d'exploitation et progiciels, solutions partagées), la planification et les synergies informatiques (fourniture d'un poste de travail standard au sein de l'Alliance, système d'achat commun pour les opérations d'infrastructure en Europe), la gestion de projets et les synergies IS (optimisation des portefeuilles, applications communes, maintenance et développement d'applications externalisés, et standardisation des outils de développement).

## QUALITÉ

La Charte de qualité de l'Alliance définit les directives et les procédures qualité communes ; elle est appliquée à tous les projets de l'Alliance.

La charte s'applique aux processus qualité clés : enquêtes qualité clients, objectifs qualité du Groupe, gestion de la qualité au cours du développement de nouveaux modèles, assurance qualité de la production, assurance qualité des composants des fournisseurs, assurance qualité service (ventes et après-vente), qualité du progrès technique, et politique et procédures de garantie.

La charte rapproche Renault et Nissan par l'utilisation d'outils qualité communs, tels que :

- le Système d'évaluation des véhicules de l'Alliance (AVES), la seule méthode unique et commune à Renault et Nissan pour évaluer la qualité de leurs produits finis, et celle de leurs concurrents, du point de vue du client ;
- la nouvelle procédure qualité des produits de l'Alliance (ANPQP), système d'évaluation de la qualité destiné aux fournisseurs, a été étendue à tous les nouveaux projets. ANPQP a été constituée pour définir les exigences de Renault et Nissan envers leurs fournisseurs depuis la phase de planification, en passant par le lancement de la production et jusqu'à la fin de vie du produit ;
- la norme ASES (*Alliance Supplier Evaluation Standard*) permet d'évaluer le niveau du système de management de la qualité des fournisseurs, tant en matière de résultats que de processus, et de définir des objectifs en termes de pièces par million (PPM) pour les pièces fabriquées en dehors du Groupe.

Afin d'augmenter les progrès en qualité dans les deux entreprises et de contribuer à la réalisation de leurs objectifs qualité à moyen terme, l'équipe de coordination a étudié les bonnes pratiques de Renault et Nissan. Elles proviennent du Japon, des États-Unis et d'Europe, et sont mises en œuvre par les deux entreprises, si nécessaire.

En avril 2016, deux équipes Qualité de l'Alliance ont été constituées afin de prendre en charge la transition vers des audits, des processus, une assurance Qualité projet, des cibles Qualité et des enquêtes de satisfaction client uniques.

## 1.2.6 Coopérations stratégiques

L'alliance Renault-Nissan a développé une compétence essentielle de gestion de partenariats pour augmenter les économies d'échelle, contribuer à accélérer la croissance dans de nouvelles régions et financer la recherche et le développement de véhicules et de motorisations nouvelle génération. En fait, les partenaires existants et potentiels apprécient tout particulièrement Renault-Nissan pour sa capacité à approfondir ses collaborations sur plusieurs cycles économiques.

Aujourd'hui, l'Alliance conclut des accords de collaboration stratégique avec de nombreux constructeurs automobiles, dont l'Allemand Daimler et le Chinois Dongfeng Motor.

La collaboration stratégique la plus importante de l'Alliance est de loin celle mise en place avec le constructeur haut de gamme Daimler AG. 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 Carlos Ghosn et le Président-Directeur général de Daimler, 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. RNBV gère cette coopération pour l'Alliance. Il n'existe pas de domaine de collaboration potentielle « hors limite ». Lorsque les équipes identifient des projets qui pourraient bénéficier à tous les partenaires, elles lancent des études de

## 1.2.5.2 DOMAINES DE SYNERGIES NON TRADITIONNELS

L'Alliance bénéficie également de plus en plus de synergies dans des domaines non traditionnels tels que les ventes et le marketing.

### CONTRAT DE FLOTTE COMMUN

Grâce à la large gamme de l'Alliance et à son implantation commerciale mondiale, Renault et Nissan peuvent signer des contrats de flotte exclusifs avec des grands comptes.

L'Alliance a signé de nombreux contrats de flotte avec des clients entreprises dans le monde entier, dont le groupe agroalimentaire Danone, le groupe de services informatiques Atos et le groupe pharmaceutique Merck.

### SALONS DE L'AUTOMOBILE

Depuis 2012, une équipe dédiée de l'Alliance est responsable des salons de l'automobile dans le monde entier pour six des marques de l'Alliance – Renault, Nissan, Infiniti, Dacia, Datsun et Renault Samsung Motors. La création de l'équipe Salons de l'automobile de l'Alliance permet l'adoption d'une approche stratégique commune pour ces événements et l'utilisation d'outils stratégiques communs, tout en réduisant les coûts.

faisabilité. Si les dirigeants et les membres des Conseils d'administration de toutes les entreprises sont d'accord pour continuer, le projet est validé et annoncé à l'extérieur, avec un calendrier et une répartition du travail précis. Certains projets ne sont pas poursuivis au-delà de l'étude de faisabilité. Les équipes se tournent alors vers des possibilités différentes.

La coopération entre les deux sociétés s'est intensifiée depuis 2010, date où elles ont uni leurs forces, et atteint désormais une envergure plus internationale. En 2010, ces sociétés ont commencé à collaborer sur trois projets, principalement en Europe.

Aujourd'hui, l'Alliance et Daimler coopèrent sur 13 grands projets sur trois continents. À ce jour, les projets clés pour lesquels Renault fait partie du portefeuille sont les suivants :

- l'utilitaire urbain CITAN de Daimler, sorti en septembre 2012. Cet utilitaire camionnette, construit dans l'usine Renault de Maubeuge, en France, est basé sur le modèle KANGOO de Renault qui est aussi produit dans cette usine. Le CITAN est également équipé d'un moteur diesel à quatre cylindres de 1,5 litre développé conjointement par Renault et Daimler. Une variante de ce moteur équipe également les nouveaux modèles de Mercedes-Benz Classe A et B, sortis en 2012 et a également été intégrée dans le GLA et le CLA ;
- une nouvelle génération de Renault TWINGO et de Mercedes-Benz SMART basée sur une plate-forme commune Renault-Daimler. Bien que la nouvelle TWINGO et les SMART fortwo et forfour, lancées au second semestre 2014, soient construites sur une plate-forme commune, elles restent

des produits indépendants disposant d'identités de marque aisément reconnaissables. La nouvelle TWINGO et la SMART forfour sont produites dans l'usine Renault de Novo Mesto en Slovénie. Dans le même temps, la SMART fortwo est produite dans l'usine Daimler de Hambach, en France ; en 2017, Smart lancera également une version électrique de ses 2 et 4 places. Les nouveaux moteurs électriques sont construits dans l'usine Renault de Cléon. La batterie de la nouvelle SMART à propulsion électrique sera produite par la filiale de Daimler, « Deutsche ACCUotive », à Kamenz en Allemagne ;

- Renault, Nissan et Daimler AG développent conjointement une nouvelle famille de petits moteurs à essence turbocompressés 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 seront intégrés dans les 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 seront construits par Nissan dans l'usine Renault de Cordoba en Argentine avant la fin de la décennie,
- développement des Q30 et QX30, nouveaux véhicules compacts haut de gamme pour Infiniti, basés sur une architecture Daimler, dont la production a démarré en novembre 2015 à l'usine Nissan de Sunderland, Royaume-Uni. La production de Q30 a démarré en 2015 et QX30 début 2016.

## 1.2.7 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance

### 1.2.7.1 VENTES 2016 DE L'ALLIANCE

L'Alliance Renault-Nissan affiche une croissance importante en 2016, avec 9,96 millions de véhicules vendus à travers le monde. Le groupe automobile a également renforcé son leadership sur le marché du véhicule zéro émission avec des ventes cumulées de près de 425 000 voitures électriques depuis le lancement de la Nissan LEAF en 2010, suivie par la Renault ZOE.

Les chiffres de l'Alliance incluent les ventes de Mitsubishi Motors, soit 934 013 véhicules dans le monde. Mitsubishi Motors a rejoint l'Alliance à l'automne dernier quand Nissan a acquis une participation de 34 % dans cette entreprise.

« La convergence de Groupe Renault, Nissan Motor et Mitsubishi Motors crée une force nouvelle dans le secteur automobile » a déclaré Carlos Ghosn, Président-Directeur général de l'Alliance. « La puissance de ce partenariat innovant, entamé il y a 18 ans, nous a permis d'améliorer notre compétitivité, d'accélérer notre croissance et de s'engager dans la course pour concevoir le véhicule du futur. »

Les marques de l'Alliance ont vendu près d'un véhicule sur neuf dans le monde l'an dernier.

Le **Groupe Renault** a affiché des ventes en hausse de 13,3 % avec 3 182 625 unités vendues en 2016 pour la dernière année du plan *Drive the Change*, ce qui représente une quatrième année consécutive de croissance avec une augmentation record de 374 000 véhicules par rapport à 2015.

Les marques Renault et Dacia ont toutes deux enregistré des volumes de ventes record. Les ventes de Renault Samsung Motors ont quant à elles bondi de 38,8 %. La part de marché comme les volumes de ventes sont en hausse dans toutes les régions du monde, et la marque Renault devient n° 2 en Europe.

**Nissan Motor Co. Ltd.** a également franchi un record avec 5 559 902 voitures et utilitaires commercialisés à travers le monde, soit une hausse de 2,5 %. Aux États-Unis et en Chine, l'entreprise a vu ses ventes augmenter de 5,4 % et 8,4 % respectivement, établissant ainsi de nouveaux records sur ces deux marchés. Infiniti a vendu plus de 230 000 unités en 2016, en hausse de 7 % comparé à l'année précédente. En décembre, Infiniti a vendu 27 200 véhicules, en hausse de 18 % par rapport à l'année précédente.

**Mitsubishi Motors** a commercialisé 934 013 véhicules dans le monde, en baisse de 13 %. Les ventes ont augmenté aux États-Unis et en Australie, mais cette hausse a été contrebalancée par un recul des immatriculations au Brésil, en Russie et au Moyen-Orient. Les ventes au Japon ont également été affectées par une moindre confiance des consommateurs suite aux interrogations sur la consommation de carburant.

Les ventes d'**AVTOVAZ**, qui commercialise ses véhicules sous la marque Lada, se montent à 284 807 unités. L'Alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ réunis vendent environ une voiture sur trois en Russie.

### LES FAITS MARQUANTS DU ZÉRO ÉMISSION

L'Alliance Renault-Nissan avec Mitsubishi Motors affichait fin 2016 des ventes cumulées de 424 797 véhicules électriques, ce qui en fait le leader incontesté de la mobilité zéro émission.

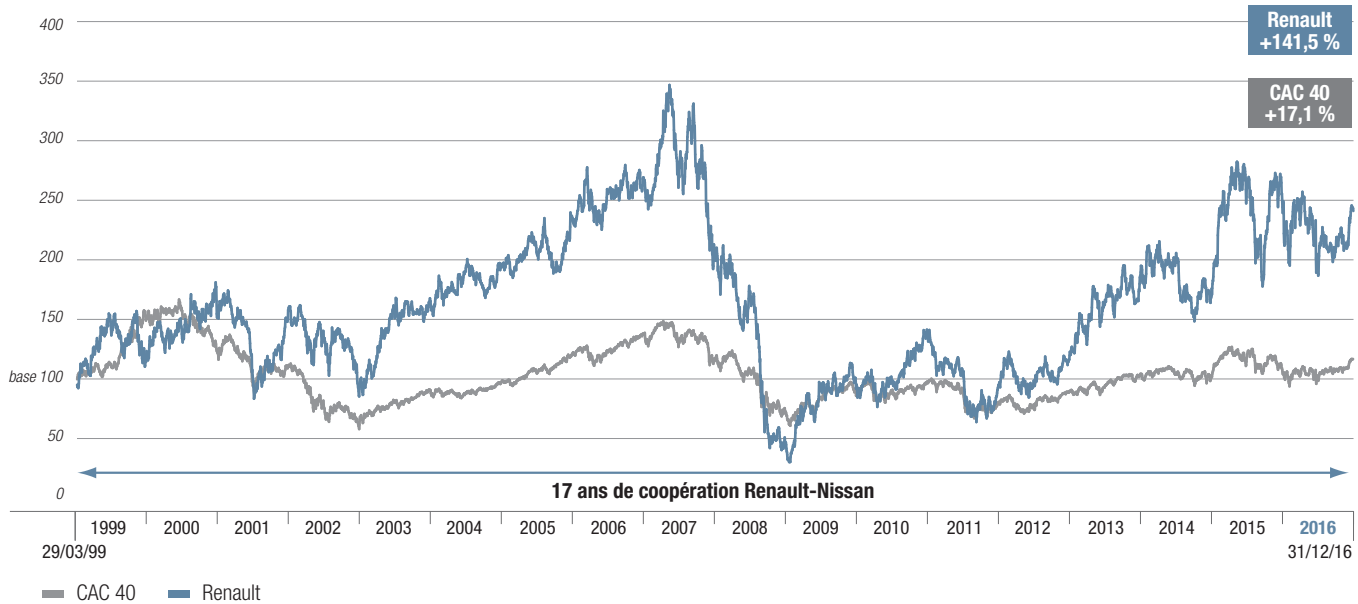
### LES 10 MARCHÉS PRINCIPAUX DE L'ALLIANCE

Pays	Total ventes	Part de marché
États-Unis	1 660 690	9,47 %
Chine	1 472 588	5,48 %
France	738 344	30,52 %
Japon	625 409	12,58 %
Russie *	494 073	34,64 %
Mexique	449 406	28,02 %
Royaume-Uni	336 533	10,96 %
Allemagne	319 739	8,89 %
Italie	262 167	12,99 %
Espagne	247 661	18,71 %

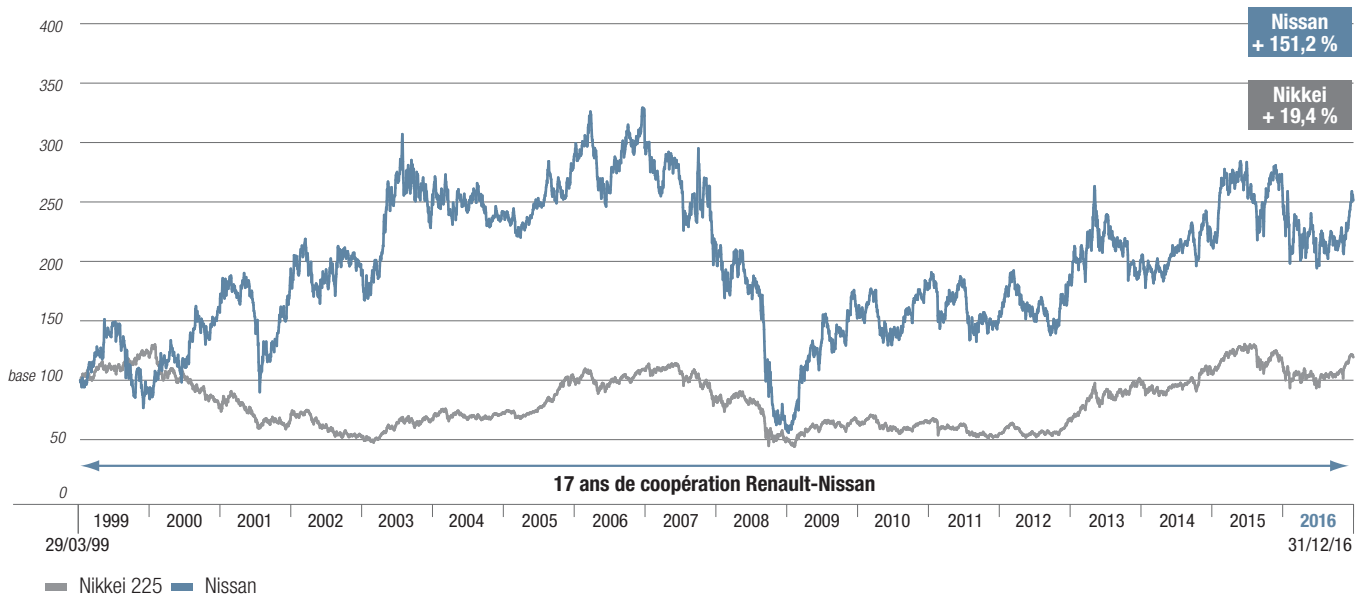
\* AVTOVAZ inclu.

## 1.2.7.2 ÉVOLUTION DES TITRES RENAULT ET NISSAN DEPUIS LA CRÉATION DE L'ALLIANCE EN 1999

### RENAULT



### NISSAN



### CAPITALISATION BOURSÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	29 mars 1999	Rang		31 décembre 2016
Toyota	96 736	1	Toyota	182 432
Daimler AG	81 541	2	Daimler AG	75 656
Ford	59 848	3	VW	68 058
GM	52 518	4	BMW	57 412
Honda	39 961	5	GM	50 351
VW	22 159	6	Honda	50 284
BMW	16 277	7	Ford	44 884
Fiat	13 522	8	<b>Nissan</b>	<b>40 206</b>
<b>Nissan</b>	<b>9 049</b>	9	Hyundai	30 066
<b>Renault</b>	<b>8 393</b>	<b>10</b>	<b>Renault</b>	<b>24 991</b>
Peugeot	6 615	11	PSA	12 547
Hyundai	678	12	FCA	11 134

#### 1.2.7.3 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Les ventes et les achats de Renault à Nissan en 2016 se sont élevés à un total estimé de 4 105 millions d'euros et 2 115 millions d'euros respectivement (note 12 K des comptes consolidés de Renault).

#### 1.2.7.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES SUR L'ALLIANCE

(Cf. chapitre 1.3.2.3)

#### 1.2.7.5 SITES DE PRODUCTION MONDIAUX \*



\* Cela exclut les sites de production de Mitsubishi Motors.

## 1.2.8 Résultats Nissan 2016

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 1<sup>er</sup> avril de l'année et prend fin le 31 mars de l'année suivante.

### 1.2.8.1 EXERCICE 2016 APRÈS NEUF MOIS

Pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2016, le résultat net de Nissan a diminué de 8,5 % à 414,2 milliards de yens.

La marge opérationnelle a atteint 503,2 milliards pour la période, représentant une marge de 6,1 % sur le chiffre d'affaires net de 8,26 trillions de yens.

Nissan a vendu 3,99 millions véhicules dans le monde au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2016, une augmentation de 2,6 % par rapport à l'année dernière.

### 1.2.8.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS 2016 DE RENAULT

#### CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ 2016 DE RENAULT

La contribution de Nissan au bénéfice de Renault en 2016 a été de 1 741 millions d'euros, contre 1 976 millions d'euros en 2015, 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 – 2016

### PRINCIPAUX CHIFFRES

		2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>	Variation
Immatriculations mondiales Groupe <sup>(2)</sup>	millions de véhicules	3,18	2,81	+ 13,3 %
Chiffre d'affaires Groupe	millions d'euros	51 243	45 327	+13,1 %
Marge opérationnelle Groupe	millions d'euros	3 282	2 375	+907
	% CA	6,4 %	5,2 %	+1,2 pt
Résultat d'exploitation	millions d'euros	3 283	2 176	+1 107
Contribution des entreprises associées	millions d'euros	1 638	1 371	+267
<i>dont Nissan</i>		1 741	1 976	-235
<i>dont AVTOVAZ</i>		(89)	(620)	+531
Résultat net	millions d'euros	3 543	2 960	+583
Résultat net, part du Groupe	millions d'euros	3 419	2 823	+596
Résultat net par action	euros	12,57	10,35	+2,22
Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ <sup>(3)</sup>	millions d'euros	1 107	1 051	+56
Position nette de liquidité de l'Automobile hors AVTOVAZ	millions d'euros	3 925	2 661	+1 264
Position nette de liquidité de l'Automobile	millions d'euros	2 720	-	-
Actifs productifs moyens du Financement des ventes	milliards d'euros	33,3	28,6	+16,3 %

(1) Les impôts, qui répondent à la définition d'un impôt calculé sur une notion de résultat taxable au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui étaient présentés par le passé en charges opérationnelles, ont été reclassés parmi les impôts courants à compter de 2016 et inversement pour les impôts ne répondant pas à la définition d'un impôt calculé sur un résultat. La présentation des comptes de l'année 2015 a été retraitée en conséquence.

(2) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les volumes en Chine sont comptabilisés sur la base des livraisons au client final contre facturations au réseau précédemment. Les volumes 2015 ont été retraités.

(3) Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ : 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.

### SYNTHÈSE GÉNÉRALE

En 2016, porté par le dynamisme de son plan *Drive the Change*, le Groupe Renault atteint un nouveau record de ventes et devient, avec 3,18 millions de véhicules immatriculés, le premier groupe automobile français dans le monde. Toutes les Régions croissent en volume et en part de marché.

En 2016, le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 51 243 millions d'euros, en hausse de 13,1 % par rapport à 2015. À taux de change constants, il progresse de 17,0 %.

Le chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ s'établit à 48 995 millions d'euros, en progression de 13,7 % grâce à la hausse des volumes des marques du Groupe et des ventes aux partenaires. L'effet prix contribue positivement, en raison de l'impact des nouveaux modèles et des hausses de prix réalisées dans certains pays émergents pour compenser l'effet négatif de la baisse des devises.

La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 3 282 millions d'euros (+38,2 %), contre 2 375 millions <sup>(1)</sup> d'euros en 2015 et représente 6,4 % du chiffre d'affaires (5,2 % <sup>(1)</sup> en 2015).

La marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ est en hausse de 840 millions d'euros (+54,3 %) à 2 386 millions d'euros et atteint 4,9 % du chiffre d'affaires (contre 3,6 % <sup>(1)</sup> en 2015).

Cette performance s'explique principalement par la croissance des volumes (1 036 millions d'euros).

La poursuite de la réduction de nos coûts a contribué positivement pour 184 millions d'euros après prise en compte d'une hausse sensible des dépenses de R&D.

(1) Explications des retraitements 2015.

L'effet mix/prix/enrichissement est positif de 115 millions d'euros, notamment grâce à l'impact de nos nouveaux modèles et aux hausses de prix passées dans certains pays émergents.

L'impact des devises a été fortement négatif à -702 millions d'euros reflétant en premier lieu la dépréciation de la Livre sterling et du Peso argentin.

Les matières premières ont continué à avoir un effet très favorable de 331 millions d'euros.

Les frais généraux de l'entreprise ont augmenté de 112 millions d'euros.

La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle du Groupe atteint 896 millions d'euros, contre 829 millions <sup>(1)</sup> d'euros en 2015, en progression de 8,1 %.

Le coût du risque (y compris risque pays) se stabilise à un très bon niveau de 0,31 % des actifs productifs moyens (contre 0,33 % à fin 2015).

Les autres produits et charges d'exploitation sont quasi neutres à +1 million d'euros. Ce solde s'explique principalement par un profit comptable de 325 millions d'euros enregistré suite à la première intégration globale d'AVTOVAZ au 31 décembre 2016, et par des provisions pour restructuration, notamment en France, pour un montant total de 283 millions d'euros. Aucune provision n'a été enregistrée au titre de l'enquête sur le diesel en France.

Le résultat d'exploitation du Groupe s'établit ainsi à 3 283 millions d'euros, contre 2 176 millions <sup>(1)</sup> d'euros en 2015.

Le résultat financier est négatif de 323 millions d'euros contre une charge de 221 millions d'euros en 2015. Cette évolution provient principalement de la baisse des produits financiers notamment en Argentine, ainsi que des gains de change enregistrés en 2015.



La **contribution des entreprises associées** s'élève à 1 638 millions d'euros, contre 1 371 millions d'euros en 2015.

La contribution de Nissan s'élève à 1 741 millions d'euros en 2016, contre 1 976 millions d'euros en 2015.

La contribution d'AVTOVAZ est négative à hauteur de 89 millions d'euros contre une perte de 620 millions d'euros enregistrée en 2015. Cette amélioration provient pour l'essentiel, de la forte baisse des pertes de valeurs comptabilisées en 2016 par rapport à 2015 et pour partie, de la meilleure performance opérationnelle de la Société. Par ailleurs, la comptabilisation des pertes d'AVTOVAZ dans le résultat des sociétés en équivalence en 2016 a été plafonnée à la valeur de l'investissement dans les livres de Renault.

Le **résultat net** s'établit à 3 543 millions d'euros (+19,7 %) et le résultat net, part du Groupe, à 3 419 millions d'euros (12,57 euros par action, par rapport à 10,35 euros par action en 2015, en hausse de 21,4 %).

Le **free cash flow opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ** est positif de 1 107 millions d'euros, après prise en compte d'une variation du besoin en fonds de roulement positive de 356 millions d'euros sur la période.

La position nette de liquidité, après consolidation d'AVTOVAZ, s'élève à 2 720 millions d'euros (3 925 millions d'euros avant consolidation).

Un **dividende** de 3,15 euros par action, contre 2,40 euros l'an dernier, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

## AVTOVAZ

La première consolidation par intégration globale d'AVTOVAZ étant intervenue le 28 décembre 2016, le compte de résultat n'a pas été consolidé. En revanche, le bilan est désormais intégré dans le périmètre de Renault. L'impact de cette consolidation sur la position nette de liquidité du Groupe Renault a été négatif à hauteur de 1 205 millions d'euros et a conduit à la constatation d'un *goodwill* provisoire de 1 025 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, la valeur boursière d'AVTOVAZ est supérieure à la valeur des actifs nets d'AVTOVAZ, y compris *goodwill*, dans les comptes de Renault.

## 1.3.1 Performances commerciales

### SYNTHÈSE

- En 2016, les immatriculations de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (VP+VU) du Groupe Renault au niveau mondial ont enregistré une hausse de 13,3 % pour un total de 3,18 millions de véhicules, dans un marché qui progresse de 4,6 %.
- Cette quatrième 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 3,5 % (+0,3 point). Les marques Renault et Dacia établissent un record de ventes. La marque Renault reste la première marque française dans le monde.

◆ GRI [G4-8]

Au cours de l'exercice 2017, d'autres opérations de restructurations financières sont envisagées afin de restaurer les équilibres bilanciaux d'AVTOVAZ.

Le management d'AVTOVAZ a communiqué le 16 janvier un plan de redressement détaillé avec comme objectifs le retour à une marge opérationnelle (avant perte de valeur et charges de restructuration) positive, en 2018 et une croissance rentable au-delà. La présentation est disponible sur notre site :

<https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-presentations/>

### PERSPECTIVES 2017

En 2017, le marché mondial devrait connaître une croissance de 1,5 % à 2 % par rapport à 2016. Le marché européen est prévu en hausse de 2 % sur la période. Le marché français devrait également progresser de 2 %.

À l'international, les marchés brésilien et russe devraient être stables tandis que la Chine (+5 %) et l'Inde (+8 %) devraient poursuivre leur dynamique de croissance.

Dans ce contexte et après consolidation d'AVTOVAZ, le Groupe Renault vise à :

- accroître son chiffre d'affaires au-delà de l'impact d'AVTOVAZ (à taux de change constants) \*;
- accroître la marge opérationnelle du Groupe en euros \* ;
- générer un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif.

\* Comparé aux résultats 2016 publiés par le Groupe Renault.

### PLAN MOYEN TERME 2022

Le Groupe Renault présentera, au cours de l'année 2017, un nouveau plan stratégique pour la période 2017-2022, avec comme ambition d'atteindre un chiffre d'affaires de 70 milliards d'euros (à taux de change constants) et une marge opérationnelle de 7 % à la fin du plan, tout en affichant un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif chaque année.

- **En Europe**, le Groupe continue de bénéficier du dynamisme du marché automobile (+7 %), enregistrant une progression de ses immatriculations de 11,8 % à 1,8 million de véhicules, pour une part de marché de 10,6 %. Renault devient la deuxième marque.
- **Hors d'Europe**, le Groupe atteint un record de ventes en enregistrant une hausse de 15,3 % sur un marché qui augmente de 5,2 %. Toutes les Régions augmentent en volume et en part de marché.
- En 2016, le nombre de nouveaux dossiers financés par **RCI Banque** a augmenté de 12,5 % par rapport à 2015.

## 1.3.1.1 L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

## IMMATRICULATIONS MONDIALES DU GROUPE PAR RÉGION

Véhicules particuliers et utilitaires (immatriculations)	2016 <sup>(1)</sup>	2015	Variation (en %)
<b>Groupe</b>	<b>3 182 625</b>	<b>2 808 926</b>	<b>+13,3</b>
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>1 805 290</b>	<b>1 614 191</b>	<b>+11,8</b>
Renault	1 390 280	1 239 688	+12,1
Dacia	415 010	374 503	+10,8
<b>RÉGION AMÉRIQUES</b>	<b>354 370</b>	<b>354 072</b>	<b>+0,1</b>
Renault	354 370	354 072	+0,1
<b>RÉGION ASIE-PACIFIQUE <sup>(2)</sup></b>	<b>167 363</b>	<b>124 418</b>	<b>+34,5</b>
Renault	54 885	43 102	+27,3
Dacia	1 381	1 291	+7,0
Renault Samsung Motors	111 097	80 025	+38,8
<b>RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE</b>	<b>491 151</b>	<b>360 029</b>	<b>+36,4</b>
Renault	414 249	270 846	+52,9
Dacia	76 902	89 180	-13,8
Renault Samsung Motors	0	3	-100,0
<b>RÉGION EURASIE</b>	<b>364 451</b>	<b>356 216</b>	<b>+2,3</b>
Renault	273 525	270 251	+1,2
Dacia	90 926	85 965	+5,8

(1) Chiffres provisoires.

(2) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les volumes en Chine sont comptabilisés sur base des livraisons au client final contre facturations au réseau précédemment. Les volumes 2015 ont été retraités.

## EUROPE

En **Europe**, la part de marché VP + VU du Groupe enregistre une hausse de 0,5 point à 10,6 %. Les immatriculations progressent de 11,8 % pour 1 805 290 véhicules. Le Groupe affiche des ventes en hausse dans la totalité des pays de la région.

La marque Renault connaît une nouvelle année de croissance et devient la deuxième marque en Europe.

Avec 1 390 280 immatriculations (+12,1 %), sa part de marché atteint 8,1 % en hausse de 0,4 point.

C'est notamment le fruit du renouvellement de la gamme avec ESPACE, TALISMAN et la famille MEGANE.

Renault conserve sa position de leader sur le segment des citadines (segment B) grâce au succès de CLIO et de CAPTUR.

Onze ans après ses débuts en Europe, la marque Dacia affiche une nouvelle croissance de ses immatriculations en 2016 (+10,8 %) et établit ainsi un record de vente avec 415 010 immatriculations sur l'année.

Sur le marché du véhicule électrique en Europe, la marque Renault reste leader. Les ventes du Groupe augmentent de 11 % à 25 648 véhicules (hors TWIZY). ZOE demeure leader sur le marché VP avec des immatriculations en hausse de 16 %, et KANGOO Z.E. leader sur le VU.

En **France**, le Groupe Renault réalise sa meilleure année commerciale depuis 5 ans. Renault renforce sa position de première marque automobile avec 22,3 % de part de marché VP + VU et Dacia enregistre un record historique de ventes avec plus de 112 000 immatriculations.

## HORS D'EUROPE

Malgré une situation économique contrastée, le Groupe Renault augmente sa part de marché dans toutes les Régions grâce au renouvellement et à l'élargissement de sa gamme.

## AMÉRIQUES

Les ventes sont en hausse de 0,1 % sur un marché en déclin de 4,1 %. Le Groupe résiste aux difficultés économiques avec une part de marché qui s'établit à 6,5 %, en progression de 0,3 point.

Au **Brésil**, la part de marché augmente de 0,2 point à un niveau jamais atteint de 7,5 % dans un marché en recul de 19,8 %, notamment grâce au succès de DUSTER Oroch.

En **Argentine**, la marque Renault continue de pleinement profiter de la reprise du marché et voit ses immatriculations progresser de 24,8 % sur un marché en hausse de 9,1 %.

En **Colombie**, Renault établit un nouveau record en volume (51 049 véhicules) et en part de marché (21,3 %).

En 2017, le Groupe bénéficiera dans la région de sa toute nouvelle gamme de SUV avec CAPTUR, KWID, et Nouveau KOLEOS, ainsi que du nouveau *pick-up* 1 tonne ALASKAN.

## ASIE-PACIFIQUE

Les volumes dans la région augmentent de 34,5 % à 167 363 unités.

En **Corée du Sud**, Renault Samsung Motors progresse de 38,8 % dans un marché en baisse de 0,3 %. La part de marché atteint 6,2 % (+1,7 point) grâce au succès des lancements de SM6 et QM6 en 2016.

En **Chine**, après le lancement de KADJAR, premier véhicule produit localement par la coentreprise Dongfeng Renault, Renault enregistre une croissance de 50,8 % de ses immatriculations sur un marché en hausse de 14,0 %. Lancé fin 2016, Nouveau KOLEOS a enregistré près de 10 000 commandes en deux mois.

### AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE

Les immatriculations du Groupe sont en hausse de 36,4 %, pour une part de marché de 6,2 % (+1,7 point).

En **Inde**, Renault demeure la première marque automobile européenne avec des ventes en progression de 145,6 %. KWID enregistre 105 745 immatriculations. L'Inde devient le 8<sup>e</sup> pays le plus important du Groupe.

En **Iran**, les ventes augmentent de 110,7 % avec une part de marché en hausse de 3,7 points à 8,4 %. Le Groupe a su redevenir un acteur majeur après la réouverture du marché grâce au succès de TONDAR et de SANDERO.

Au **Maghreb**, le Groupe détient 38,5 % de part de marché, en hausse de 4,9 points. En **Algérie**, il affiche une part de marché record de 51,3 % avec un gain de 15,7 points, bénéficiant de la production locale de SYMBOL. Au **Maroc**, où Dacia et Renault sont respectivement première et deuxième marque, les immatriculations du Groupe progressent de 22,5 % avec une part de marché à 37,8 %.

### EURASIE

Les immatriculations sont en hausse de 2,3 % sur un marché en baisse de 6,3 %. La part de marché du Groupe progresse ainsi de 1,1 point à 13,0 %.

En **Turquie**, le Groupe établit un nouveau record de ventes avec des immatriculations en hausse de 4,4 %. Le lancement de Nouvelle MEGANE Sedan connaît un succès avec plus de 13 200 commandes en deux mois.

En **Russie**, où le marché continue de chuter (-10,8 %), Renault atteint une part de marché record à 8,2 % (+0,7 point), grâce notamment au succès de KAPTUR qui enregistre plus de 14 600 immatriculations depuis son lancement en juin.

## IMMATRICULATIONS DU GROUPE PAR MARQUE ET PAR TYPE

Véhicules particuliers et utilitaires (immatriculations) <sup>(2)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>	2015	Variation (en %)
<b>Groupe</b>	<b>3 182 625</b>	<b>2 808 926</b>	<b>+13,3</b>
<b>PAR MARQUE</b>			
Renault	2 487 309	2 177 959	+14,2
Dacia	584 219	550 939	+6,0
Renault Samsung Motors	111 097	80 028	+38,8
<b>PAR TYPE DE VÉHICULES</b>			
Véhicules particuliers	2 748 181	2 421 361	+13,5
Véhicules utilitaires	434 444	387 565	+12,1

(1) Chiffres provisoires.

(2) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les volumes en Chine sont comptabilisés sur la base des livraisons au client final contre facturations au réseau précédemment. Les volumes 2015 ont été retraités.

Les immatriculations de la **marque Renault** ont enregistré une progression de 14,2 % par rapport à 2015, grâce au succès des nouveaux modèles et à la croissance du marché européen.

Avec 2 487 309 unités immatriculées, la marque Renault représente 78,2 % des immatriculations du Groupe.

Les immatriculations de la **marque Dacia** ont progressé de 6,0 % à 584 219 unités grâce à une forte croissance en Europe (notamment en France avec une hausse de 12,1 %).

La marque **Renault Samsung Motors** est en forte hausse (+38,8 %) grâce au lancement réussi de SM6 et QM6.

### 1.3.1.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

#### NOUVEAUX FINANCEMENTS ET SERVICES

Avec un nombre record de 1 563 954 dossiers financés à fin décembre 2016, soit une hausse de 12,5 % par rapport à 2015, 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, notamment en Europe où la progression des ventes de véhicules neufs compense le recul enregistré au Brésil et en Russie, et par la progression des parts de marché des marques de l'Alliance.

En hausse de 0,7 point par rapport à 2015, le taux d'intervention financements du Groupe s'établit à 37,7 %. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux s'élève à 41,0 %, contre 40,0 % à fin décembre 2015.

Dans ce contexte, les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) progressent sur toutes les marques de l'Alliance pour atteindre 17,9 milliards d'euros, en hausse de 14,9 % sur un an.

Les actifs productifs moyens (APM) s'établissent désormais à 33,3 milliards d'euros, soit une progression de 16,3 % par rapport à 2015. Sur ce montant, 25,2 milliards d'euros sont directement liés à l'activité Clientèle, en hausse de 16,0 %.

## PERFORMANCE FINANCEMENT DE RCI BANQUE

	2016	2015	Variation (en %)
<b>Nouveaux dossiers Financements</b> (en milliers)	<b>1 564</b>	<b>1 390</b>	<b>+12,5</b>
dont dossiers VO (en milliers)	276	233	+18,6
<b>Nouveaux financements</b> (en milliards d'euros)	<b>17,9</b>	<b>15,6</b>	<b>+14,9</b>
<b>Actifs productifs moyens</b> (en milliards d'euros)	<b>33,3</b>	<b>28,6</b>	<b>+16,3</b>

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 2016, avec un volume de contrats qui augmente de 19,8 % et s'établit à plus de 3,4 millions de contrats (dont plus de 63 % de services associés au véhicule).

## PERFORMANCE SERVICES RCI BANQUE

	2016	2015	Variation
Nouveaux dossiers services (en milliers)	3 415	2 851	+19,8 %
<b>TAUX D'INTERVENTION SERVICES</b>	<b>100,3 %</b>	<b>91,5 %</b>	<b>+8,8 pts</b>

## TAUX D'INTERVENTION FINANCEMENTS RCI BANQUE SUR LES IMMATRICULATIONS DE VÉHICULES NEUFS

Le taux d'intervention, en progression globale de 0,7 point pour le groupe RCI Banque par rapport à 2015, connaît des évolutions contrastées suivant les marques et les Régions.

## TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE

	2016 (en %)	2015 (en %)	Variation (en points)
Renault	37,8	37,4	+0,4
Dacia	40,5	41,1	-0,5
Renault Samsung Motors	52,9	54,3	-1,4
Nissan	35,0	33,1	+1,9
Infiniti	27,1	28,5	-1,4
Datsun	18,6	19,4	-0,8
<b>RCI BANQUE</b>	<b>37,7</b>	<b>37,1</b>	<b>+0,7</b>

## TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION

	2016 (en %)	2015 (en %)	Variation (en points)
Europe	41,5	40,2	+1,3
Amériques	37,7	39,0	-1,3
Asie-Pacifique	52,3	53,3	-1,0
Afrique Moyen-Orient Inde	18,2	16,4	+1,8
Eurasie	24,7	24,2	+0,5
<b>RCI BANQUE</b>	<b>37,7</b>	<b>37,1</b>	<b>+0,7</b>

Dans la **Région Europe**, le nombre de dossiers de financements de véhicules neufs a augmenté de 12,6 % sur un an. Le taux d'intervention financements sur la Région progresse de 1,3 point par rapport à 2015, pour atteindre 41,5 %.

Dans la **Région Asie-Pacifique**, plus d'un VN sur deux vendus par Renault Samsung Motors est financé par RCI Banque, qui profite de la bonne performance commerciale du Constructeur. Le taux d'intervention financements atteint 52,3 %, en repli de 1,0 point.

La **Région Amériques** reste affectée par la chute du marché automobile brésilien en repli de 19,8 % par rapport à 2015. Soutenu par la performance commerciale de l'Argentine, le taux d'intervention financements sur la Région se maintient à un niveau élevé de 37,7 %, en recul de 1,3 point par rapport à décembre 2015.

La **Région Afrique Moyen-Orient Inde** enregistre un taux d'intervention de 18,2 %, en progression de 1,8 point par rapport à l'an passé. À noter qu'en Inde, le déploiement de l'activité Financement depuis 2015 entraîne une progression du taux d'intervention de 5,9 points sur l'année pour atteindre 12,6 %.

Dans la **Région Eurasie**, le taux d'intervention progresse de 0,5 point pour s'établir à 24,7 %. En Russie, dans un contexte de recul des ventes automobiles, le taux d'intervention s'améliore de 2,9 points, retrouvant ainsi un niveau d'avant-crise à 26,9 %. En Turquie, le taux d'intervention s'établit à 22,1 %, en repli de 3,8 points, dans un marché automobile en croissance.

## DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET NOUVELLES ACTIVITÉS

En 2016, RCI Banque a poursuivi sa conquête de nouveaux marchés, où elle accompagne le développement commercial des marques de l'Alliance.

En Colombie, l'année 2016 a été marquée par le lancement d'une activité de financement en propre. Le démarrage opérationnel de la filiale a eu lieu en août 2016 et plus de 18 000 dossiers de financements VN ont été réalisés.

En Inde, porté par le succès commercial de Renault KWID lancé fin 2015, RCI Banque enregistre une croissance significative de son activité avec plus de 22 000 dossiers de financement entrés en gestion.

À noter que, malgré un repli de ses principaux marchés émergents, la part de l'activité hors Europe de RCI Banque représente toujours près d'un quart du nombre de dossiers de financement de véhicules neufs (23 % en 2016, contre 26 % en 2015).

Désormais déployée dans quatre pays européens (France, Allemagne, Autriche et Royaume-Uni), la collecte de dépôts constitue un levier majeur du refinancement de RCI Banque. À fin décembre 2016, le montant total des dépôts collectés atteint 12,6 milliards d'euros, soit 33 % des encours nets à fin 2016 du Groupe. En lien avec sa stratégie, RCI Banque a ainsi dépassé l'objectif qu'elle s'était fixé pour 2016.

Se positionnant comme l'opérateur de services de l'Alliance pour la location de batteries du véhicule électrique dans 23 pays, RCI Banque compte 97 202 batteries en parc à fin 2016.

Enfin, le 22 juin 2016, RCI Banque a pris une participation minoritaire dans la société Bulb Software Ltd., qui propose une solution innovante de gestion d'équipement et de véhicules professionnels permettant un suivi simplifié et complet de l'usage et de tous les coûts associés. Cet investissement s'inscrit dans la stratégie de RCI Banque de proposer à ses clients particuliers et professionnels des services innovants et accessibles facilitant leur usage de la voiture.

## 1.3.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION

## GROUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS MONDIALES

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités) <sup>(2)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>	2015	Variation (en %)
KWID	111 687	17 933	+++
TWINGO	86 829	97 477	-10,9 %
ZOE	22 009	18 939	16,2 %
CLIO	460 996	457 241	0,8 %
CAPTUR/QM3	260 768	243 665	7,0 %
PULSE	2 288	1 882	21,6 %
LOGAN	337 243	325 670	3,6 %
SANDERO	403 542	349 076	15,6 %
MEGANE/SCENIC	258 641	254 821	1,5 %
FLUENCE (y.c. Z.E.)/ SM3/SCALA	59 827	91 346	-34,5 %
KAPTUR/CAPTUR Amériques	15 298	-	-
LODGY	41 152	41 504	-0,8 %
DUSTER	329 271	334 117	-1,5 %
KADJAR	163 711	54 339	+++
LAGUNA	152	7 957	-98,1 %
LATITUDE/SM5	7 045	26 409	-73,3 %
TALISMAN/SM6	94 756	1 861	+++
KOLEOS/QM5/QM6	28 616	36 482	-21,6 %
ESPACE	27 337	21 315	28,3 %
SM7	7 150	8 486	-15,7 %
KANGOO (y.c. Z.E.)	150 189	154 113	-2,5 %
DOKKER	77 366	69 014	12,1 %
TRAFIC	99 038	86 144	15,0 %
MASTER	94 204	93 068	1,2 %
OROCH	28 598	3 484	+++
ALASKAN	293	-	-
Autres	14 619	12 583	16,2 %
<b>TOTAL IMMATRICULATIONS MONDIALES DU GROUPE VP + VU <sup>(2)</sup></b>	<b>3 182 625</b>	<b>2 808 926</b>	<b>13,3 %</b>
TWIZY <sup>(3)</sup>	2 338	2 132	9,7 %

(1) Chiffres provisoires.

(2) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les volumes en Chine sont comptabilisés sur la base des livraisons au client final contre facturations au réseau précédemment. Les volumes 2015 ont été retraités.

(3) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf Mexique, Colombie, Bulgarie et Irlande.

**GROUPE RENAULT – IMMATICULATIONS EUROPE**

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités)	2016 <sup>(1)</sup>	2015	Variation (en %)
TWINGO	85 276	96 552	-11,7 %
ZOE	21 735	18 736	16,0 %
CLIO	351 187	339 972	3,3 %
CAPTUR/QM3	217 304	195 920	10,9 %
LOGAN	37 252	40 919	-9,0 %
SANDERO	168 229	147 642	13,9 %
MEGANE/SCENIC	233 347	238 305	-2,1 %
FLUENCE (y.c. Z.E.)/ SM3/SCALA	3 872	4 696	-17,5 %
LODGY	22 966	22 070	4,1 %
DUSTER	140 411	123 777	13,4 %
KADJAR	128 622	49 238	+++
LAGUNA	137	7 903	-98,3 %
LATITUDE/SM5	1	70	-98,6 %
TALISMAN/SM6	34 221	1 856	+++
KOLEOS/QM5/QM6	122	4 697	-97,4 %
ESPACE	27 294	21 287	28,2 %
KANGOO (y.c. Z.E.)	105 937	100 652	5,3 %
DOKKER	46 077	40 046	15,1 %
TRAFIC	92 411	80 684	14,5 %
MASTER	75 234	67 228	11,9 %
Autres	13 655	11 941	14,4 %
<b>TOTAL IMMATICULATIONS EUROPE DU GROUPE VP + VU</b>	<b>1 805 290</b>	<b>1 614 191</b>	<b>11,8 %</b>
TWIZY <sup>(2)</sup>	2 227	2 012	10,7 %

(1) Chiffres provisoires.

(2) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf Irlande.

## GROUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS À L'INTERNATIONAL

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités) <sup>(2)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>	2015	Variation (en %)
KWID	111 687	17 933	+++
TWINGO	1 553	925	67,9 %
ZOE	274	203	35,0 %
CLIO	109 809	117 269	-6,4 %
CAPTUR/QM3	43 464	47 745	-9,0 %
PULSE	2 288	1 882	21,6 %
LOGAN	299 991	284 751	5,4 %
SANDERO	235 313	201 434	16,8 %
MEGANE/SCENIC	25 294	16 516	53,1 %
FLUENCE (y.c. Z.E.)/ SM3/SCALA	55 955	86 650	-35,4 %
KAPTUR/CAPTUR Amériques	15 298	-	-
LODGY	18 186	19 434	-6,4 %
DUSTER	188 860	210 340	-10,2 %
KADJAR	35 089	5 101	+++
LAGUNA	15	54	-72,2 %
LATITUDE/SM5	7 044	26 339	-73,3 %
TALISMAN/SM6	60 535	5	+++
KOLEOS/QM5/QM6	28 494	31 785	-10,4 %
ESPACE	43	28	53,6 %
SM7	7 150	8 486	-15,7 %
KANGOO (y.c. Z.E.)	44 252	53 461	-17,2 %
DOKKER	31 289	28 968	8,0 %
TRAFIC	6 627	5 460	21,4 %
MASTER	18 970	25 840	-26,6 %
OROCH	28 598	3 484	+++
ALASKAN	293	-	-
Autres	964	642	50,2 %
<b>TOTAL IMMATRICULATIONS À L'INTERNATIONAL DU GROUPE VP + VU <sup>(2)</sup></b>	<b>1 377 335</b>	<b>1 194 735</b>	<b>15,3 %</b>
TWIZY <sup>(3)</sup>	111	120	-7,5 %

(1) Chiffres provisoires.

(2) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les volumes en Chine sont comptabilisés sur la base des livraisons au client final contre facturations au réseau précédemment. Les volumes 2015 ont été retraités.

(3) Étant un quadricycle, TWIZY n'est pas inclus dans les immatriculations automobiles du Groupe sauf Mexique, Colombie et Bulgarie.



**GROUPE RENAULT – PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE <sup>(3)</sup>**

Véhicules particuliers et utilitaires (en unités)	2016 <sup>(2)</sup>	2015 <sup>(1)</sup>	Variation (en %)
TWIZY	2 855	2 120	+34,7 %
KWID	119	-	+++
TWINGO	83 855	83 377	+0,6 %
CLIO	461 640	464 453	-0,6 %
ZOE	25 478	19 115	+33,3 %
CAPTUR	242 915	255 459	-4,9 %
LOGAN	183 425	191 052	-4,0 %
SANDERO	342 415	315 745	+8,4 %
Autres LOGAN	40 840	40 615	+0,6 %
LODGY	37 105	32 663	+13,6 %
MEGANE/SCENIC	282 842	238 498	+18,6 %
FLUENCE/MEGANE Sedan/SM3	69 477	85 719	-18,9 %
KAPTUR/CAPTUR Amériques	21 999	-	-
DUSTER/DUSTER Oroch	339 083	297 050	+14,2 %
KADJAR	140 795	82 321	+71,0 %
LAGUNA	-	5 921	-
LATITUDE/SM5	5 131	25 852	-80,2 %
TALISMAN	107 221	5 685	+++
KOLEOS	23 187	28 511	-18,7 %
ESPACE	26 395	27 066	-2,5 %
SM7	6 791	8 911	-23,8 %
KANGOO	159 786	152 963	+4,5 %
Dokker	80 783	71 515	+13,0 %
TRAFIC (y.c. GM, Nissan, Fiat)	121 655	93 316	+30,4 %
MASTER (y.c. GM, Nissan et RVI)	142 086	135 806	+4,6 %
ALPINE	30	-	-
Autres	226 801	200 186	+ 13,3 %
<b>PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE</b>	<b>3 174 709</b>	<b>2 863 919</b>	<b>+10,9 %</b>
<b>Dont production pour les partenaires :</b>			
GM	28 251	26 821	+5,3 %
Nissan	164 401	143 227	+14,8 %
Daimler	75 382	63 525	+18,7 %
Renault Trucks	12 625	12 583	+0,3 %
Fiat	12 525	-	+++

Production de partenaires pour Renault	2016 <sup>(2)</sup>	2015 <sup>(1)</sup>	Variation (en %)
KWID (Chennai – Nissan)	115 223	18 282	+++
DUSTER (Chennai – Nissan)	20 592	22 477	-8,4 %
KADJAR (Wuhan – DRAC)	25 450	56	+++
KOLEOS (Wuhan – DRAC)	7 538	-	+++
LOGAN (Iran, AVTOVAZ)	109 610	72 757	+50,7 %
SANDERO (Iran, AVTOVAZ)	58 228	33 668	+72,9 %
Autres (Nissan, DRAC, Pars/Iran Khodro/AVTOVAZ)	7 002	13 805	-49,3 %

(1) Retraitement 2015 au pro forma 2016.

(2) Chiffres provisoires.

(3) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de la chaîne de montage.

---

**ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS**

Au 31 décembre 2016

Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Afrique Moyen-Orient Inde	Eurasie
Albanie	<b>Argentine</b>	Australie	<b>Algérie</b>	Arménie
<b>Allemagne</b>	Bolivie	Brunei	Arabie Saoudite	Azerbaïdjan
Autriche	<b>Brésil</b>	Cambodge	Égypte	Biélorussie
<b>Belgique-Lux.</b>	Chili	Chine	Guadeloupe	Bulgarie
Bosnie	Colombie	<b>Corée du Sud</b>	Afrique du Sud	Géorgie
Chypre	Costa Rica	Hong Kong	Guyane	Kazakhstan
Croatie	Équateur	Indonésie	<b>Inde</b>	Kirghizistan
Danemark	Honduras	Japon	Irak	Moldavie
<b>Espagne</b>	Mexique	Laos	<b>Iran</b>	Ouzbékistan
Finlande	Nicaragua	Malaisie	Israël	Roumanie
<b>France métropolitaine</b>	Panama	Nouvelle-Calédonie	Jordanie	<b>Russie</b>
Grèce	Paraguay	Nouvelle-Zélande	Liban	Tadjikistan
Hongrie	Pérou	Philippines	Libye	Turkménistan
Irlande	Rép. Dominicaine	Singapour	Madagascar	<b>Turquie</b>
Islande	Salvador	Tahiti	<b>Maroc</b>	Ukraine
<b>Italie</b>	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				
République tchèque				
<b>Royaume-Uni</b>				
Serbie				
Slovaquie				
Slovénie				
Suède				
Suisse				

---

*En gras, les 15 principaux marchés du Groupe.*

## 1.3.2 Résultats financiers

### SYNTHÈSE

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité *	Variation
<b>Chiffre d'affaires Groupe</b>	<b>51 243</b>	<b>45 327</b>	<b>+13,1 %</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>3 282</b>	<b>2 375</b>	<b>+907</b>
Résultat d'exploitation	3 283	2 176	+1 107
Résultat financier	(323)	(221)	-102
<b>Sociétés mises en équivalence</b>	<b>1 638</b>	<b>1 371</b>	<b>+267</b>
<i>dont Nissan</i>	1 741	1 976	-235
<b>Résultat net</b>	<b>3 543</b>	<b>2 960</b>	<b>+583</b>
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>1 107</b>	<b>1 051</b>	<b>+56</b>
<b>Position nette de liquidité de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>3 925</b>	<b>2 661</b>	<b>+1 264</b>
<b>Position nette de liquidité y.c. AVTOVAZ</b>	<b>2 720</b>	-	-
Capitaux propres	30 895	28 474	+2 421

\* Les impôts, qui répondent à la définition d'un impôt calculé sur une notion de résultat intermédiaire net au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui étaient présentés par le passé en charges opérationnelles, ont été reclassés parmi les impôts courants à compter de 2016 et inversement pour les impôts ne répondant pas à la définition d'un impôt calculé sur un résultat intermédiaire net. La présentation des comptes de l'année 2016 et 2015 a été retraitée en conséquence.

### 1.3.2.1 COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS

#### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

##### CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

(en millions d'euros)	2016					2015				
	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	9 942	14 136	9 989	14 928	48 995	8 829	12 236	8 802	13 241	43 108
Financement des ventes	547	560	557	584	2 248	559	573	534	553	2 219
<b>TOTAL</b>	<b>10 489</b>	<b>14 696</b>	<b>10 546</b>	<b>15 512</b>	<b>51 243</b>	<b>9 388</b>	<b>12 809</b>	<b>9 336</b>	<b>13 794</b>	<b>45 327</b>

(en %)	Variation				
	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	+12,6 %	+15,5 %	+13,5 %	+12,7 %	+13,7 %
Financement des ventes	-2,1 %	-2,3 %	+4,3 %	+5,6 %	+1,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>+11,7 %</b>	<b>+14,7 %</b>	<b>+13,0 %</b>	<b>+12,5 %</b>	<b>+13,1 %</b>

La contribution de l'Automobile hors AVTOVAZ au chiffre d'affaires a atteint 48 995 millions d'euros, en croissance par rapport à 2015 (+13,7 %). Hors un effet de change négatif de 3,9 points, le chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ a progressé de 17,0 %. Cette évolution positive s'explique notamment par :

- un effet volume de 8,9 points lié au succès des nouveaux modèles et à la dynamique du marché européen ;
- un effet prix positif, à hauteur de 3,9 points en raison de l'impact des nouveaux modèles et des hausses de prix réalisées dans certains pays émergents pour compenser l'effet négatif de la baisse des devises ;
- une croissance des ventes aux partenaires ayant eu un impact favorable de 2,5 points, notamment grâce à la hausse de la production de ROGUE en Corée 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 (KADJAR, TALISMAN, MEGANE) ;
- un effet « autres » de 1,4 point provenant principalement de la bonne performance des activités pièces de rechange et véhicules d'occasion ainsi que de la consolidation du chiffre d'affaires de la Formule 1 à partir de juin 2016.

## CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité *	Variation
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>2 386</b>	<b>1 546</b>	<b>+840</b>
<i>en % du chiffre d'affaires du secteur</i>	<i>4,9 %</i>	<i>3,6 %</i>	<i>+1,3 pt</i>
<b>Financement des ventes</b>	<b>896</b>	<b>829</b>	<b>+67</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 282</b>	<b>2 375</b>	<b>+907</b>
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>6,4 %</i>	<i>5,2 %</i>	<i>+1,2 pt</i>

\* Les impôts, qui répondent à la définition d'un impôt calculé sur une notion de résultat taxable net au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui étaient présentés par le passé en charges opérationnelles, ont été reclassés parmi les impôts courants à compter de 2016 et inversement pour les impôts ne répondant pas à la définition d'un impôt calculé sur un résultat. La présentation des comptes de l'année 2015 a été retraitée en conséquence.

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** a progressé de 840 millions d'euros à 2 386 millions d'euros (4,9 % du chiffre d'affaires), en raison principalement :

- de la croissance des volumes (1 036 millions d'euros) ;
- de la poursuite de la réduction de nos coûts pour 184 millions d'euros après prise en compte d'une hausse sensible des dépenses de R&D ;
- d'un effet mix/prix/enrichissement positif de 115 millions d'euros, notamment grâce à l'impact de nos nouveaux modèles et aux hausses de prix dans certains pays émergents ;
- des matières premières qui ont continué à avoir un effet très favorable de 331 millions d'euros.

Ces éléments positifs ont permis de compenser :

- l'impact des devises, fortement négatif à -702 millions d'euros, reflétant en premier lieu la dépréciation de la Livre sterling et du Peso argentin ;
- les frais généraux de l'entreprise qui ont augmenté de 112 millions d'euros.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe a atteint 896 millions d'euros, contre 829 millions d'euros en 2015 soit une progression de 8,1 %.

Le coût du risque (y compris risque pays) se stabilise à un très bon niveau de 0,31 % des actifs productifs moyens (contre 0,33 % à fin 2015).

Les **autres produits et charges d'exploitation** (APCE) du Groupe sont quasi neutres à +1 million d'euros contre une charge nette de 199 millions d'euros en 2015. Ce solde s'explique principalement par un profit comptable de 325 millions d'euros enregistré suite à la première consolidation d'AVTOVAZ au 31 décembre 2016, et par des provisions pour restructuration, notamment en France, pour un montant total de 283 millions d'euros. Il est à noter

qu'aucune provision n'a été enregistrée au titre de l'enquête sur le diesel en France.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** positif de 3 283 millions d'euros contre 2 176 millions d'euros en 2015.

Le **résultat financier** représente une charge nette de 323 millions d'euros, contre une charge nette de 221 millions d'euros en 2015, reflétant la baisse des produits financiers notamment en Argentine, ainsi que des gains de change enregistrés en 2015.

Renault enregistre une contribution de 1 638 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** dont notamment :

- 1 741 millions d'euros pour Nissan (1 976 millions d'euros en 2015) ;
- -89 millions d'euros pour AVTOVAZ (-620 millions d'euros en 2015).

La contribution d'AVTOVAZ est négative à hauteur de 89 millions d'euros contre une perte de 620 millions d'euros enregistrée en 2015. Cette amélioration provient pour l'essentiel, de la forte baisse des pertes de valeurs comptabilisées en 2016 par rapport à 2015 et pour partie, de la meilleure performance opérationnelle de la société. Par ailleurs, la comptabilisation des pertes d'AVTOVAZ dans le résultat des sociétés en équivalence en 2016 a été plafonnée à la valeur de l'investissement dans les livres de Renault.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 1 055 millions d'euros, en augmentation de 689 millions d'euros par rapport à 2015, dont 728 millions d'euros au titre de l'impôt courant et 327 millions sur les impôts différés.

Le **résultat net** s'établit à 3 543 millions d'euros, contre 2 960 millions d'euros en 2015. Le résultat net part du Groupe s'élève à 3 419 millions d'euros (contre 2 823 millions d'euros en 2015).

## FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

## FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité *	Variation
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées)	4 362	3 484	+878
Variation du besoin en fonds de roulement	356	648	-292
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 047)	(2 729)	-318
Véhicules et batteries donnés en location	(564)	(352)	-212
<b>FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL HORS AVTOVAZ</b>	<b>1 107</b>	<b>1 051</b>	<b>+56</b>

\* Les intérêts et impôts courants reçus et payés sont désormais présentés sur des lignes séparées du tableau de flux de trésorerie et les intérêts des dérivés sur opérations de financement de l'Automobile sont désormais classés parmi les flux d'exploitation. La présentation des comptes de l'année 2015 a été retraitée en conséquence.

En 2016, le **free cash flow opérationnel** de l'Automobile hors AVTOVAZ est positif de 1 107 millions d'euros, en liaison notamment avec :

- une capacité d'autofinancement de 4 362 millions d'euros (+878 millions d'euros par rapport à 2015), traduisant l'amélioration de la rentabilité opérationnelle de l'activité ;
- une variation positive du besoin en fonds de roulement de 356 millions d'euros, malgré une augmentation des stocks ;

- des investissements corporels et incorporels, nets des cessions, de 3 047 millions d'euros, en augmentation de 318 millions d'euros par rapport à 2015.

Les investissements et frais de R&D nets se sont établis à 8,2 % du chiffre d'affaires Groupe contre 7,9 % en 2015. Ce pourcentage reste en ligne avec l'objectif du Plan de se maintenir en dessous de 9 % du chiffre d'affaires.

1

## GRUPE RENAULT – FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité *	Variation
Dépenses de R&D	(2 530)	(2 212)	-318
Frais de développement capitalisés	903	874	+29
en % des dépenses de R&D	35,7 %	39,5 %	-3,8 %
Amortissements	(743)	(706)	-37
<b>FRAIS DE R&amp;D BRUTS CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>(2 370)</b>	<b>(2 044)</b>	<b>-326</b>

\* Les impôts, qui répondent à la définition d'un impôt calculé sur une notion de résultat taxable net au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui étaient présentés par le passé en charges opérationnelles, ont été reclassés parmi les impôts courants à compter de 2016 et inversement pour les impôts ne répondant pas à la définition d'un impôt calculé sur un résultat. La présentation des comptes de l'année 2015 a été retraitée en conséquence.

Le taux de capitalisation baisse de 39,5 % en 2015 à 35,7 % en 2016 en lien avec l'avancement des projets.

## INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité *
Investissements corporels (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	2 037	1 840
Investissements incorporels	1 054	955
dont frais de développement capitalisés	903	874
Total investissements	3 091	2 795
Produits des cessions	(44)	(66)
<b>TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>	<b>3 047</b>	<b>2 729</b>
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>3 053</b>	<b>2 735</b>

\* Les impôts, qui répondent à la définition d'un impôt calculé sur une notion de résultat intermédiaire net au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui étaient présentés par le passé en charges opérationnelles, ont été reclassés parmi les impôts courants à compter de 2016 et inversement pour les impôts ne répondant pas à la définition d'un impôt calculé sur un résultat intermédiaire net. La présentation des comptes de l'année 2016 et 2015 a été retraitée en conséquence.

Les investissements bruts totaux de 2016 sont en hausse par rapport à 2015 ; ils se répartissent à raison de 64 % pour l'Europe et 36 % pour le reste du monde.

- En Europe, les investissements sont consacrés principalement au renouvellement des véhicules de la gamme C (nouvelle famille MEGANE et SCENIC), de la gamme D (TALISMAN), et à l'introduction de la MICRA à Flins dans le cadre des productions croisées avec Nissan.

Un effort significatif a également été entrepris pour améliorer la compétitivité des usines européennes et adapter les capacités à la hausse des marchés européens, notamment en mécanique et gamme A/B.

- Hors d'Europe, les investissements concernent principalement les gammes C et D (Nouvelle MEGANE Sedan et nouveau KOLEOS), la gamme Global Access (KAPTUR en Russie, nouveau *crossover* et petit SUV entrée de gamme en Amérique du Sud).

Des investissements conséquents ont également été engagés pour la modernisation de l'usine de Cordoba, suite à la décision d'y installer une chaîne de fabrication dédiée aux *pick-up* pour Renault, Daimler et Nissan.

## INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité *
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	3 053	2 735
Frais de développement capitalisés	(903)	(874)
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	(226)	(252)
<b>INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX NETS (1)</b>	<b>1 924</b>	<b>1 609</b>
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>3,8 %</i>	<i>3,5 %</i>
<b>DÉPENSES DE R&amp;D</b>	<b>2 530</b>	<b>2 212</b>
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	(246)	(253)
<b>FRAIS DE R&amp;D NETS (2)</b>	<b>2 284</b>	<b>1 959</b>
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>4,5 %</i>	<i>4,3 %</i>
<b>INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&amp;D NETS (1) + (2)</b>	<b>4 208</b>	<b>3 568</b>
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>8,2 %</i>	<i>7,9 %</i>

\* Les impôts, qui répondent à la définition d'un impôt calculé sur une notion de résultat taxable net au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui étaient présentés par le passé en charges opérationnelles, ont été reclassés parmi les impôts courants à compter de 2016 et inversement pour les impôts ne répondant pas à la définition d'un impôt calculé sur un résultat. La présentation des comptes de l'année 2015 a été retraitée en conséquence.

## POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2016

### VARIATION DE LA POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE (en millions d'euros)

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31/12/2015	2 661
Free cash flow opérationnel, 2016	+1 107
Dividendes reçus	+772
Dividendes payés aux actionnaires de Renault	(794)
Programme de rachat d'actions Nissan	+1 119
Investissements financiers et autres	(940)
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ HORS AVTOVAZ AU 31/12/2016</b>	<b>+3 925</b>
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ D'AVTOVAZ AU 31/12/2016</b>	<b>(1 205)</b>
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31/12/2016</b>	<b>+2 720</b>

La hausse de 59 millions d'euros de la position nette de liquidité par rapport au 31 décembre 2015 s'explique notamment par :

- le free cash flow opérationnel ;
- le flux net de dividendes ;
- la participation au programme de rachat d'actions Nissan ;
- divers éléments (ajustements de valeurs liés aux fluctuations des devises, investissement dans AVTOVAZ... ) ;
- l'impact de la première consolidation de la position nette de liquidité d'AVTOVAZ.

### POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Passifs financiers non courants	(4 625)	(5 693)
Passifs financiers courants	(6 049)	(4 811)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	+109	+119
Actifs financiers courants	+1 188	+1 475
Trésorerie et équivalents de trésorerie	+12 097	+11 571
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ</b>	<b>+2 720</b>	<b>+2 661</b>

En 2016, **Renault** a emprunté 616 millions d'euros sur des durées moyen/long terme. Renault a notamment confirmé sa présence historique sur le marché domestique japonais par une émission de 50 milliards de yens (*Samurai bond*). La réserve de liquidité de l'Automobile s'établit à 15,1 milliards d'euros à fin décembre 2016. Cette réserve est constituée de :

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

Pour **RCI Banque**, au 31 décembre 2016, les sécurités disponibles s'élèvent à 8,4 milliards d'euros. Elles comprennent :

- des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,1 milliards d'euros ;
- des actifs mobilisables en banque centrale pour 2,6 milliards d'euros ;
- des actifs hautement liquides (HQLA) pour 1,3 milliard d'euros ; et
- un montant d'actifs financiers à court terme de 0,3 milliard d'euros.

### 1.3.2.2 COMPTES CONSOLIDÉS

Se reporter au chapitre 4.2 de ce document.

### 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 2016.

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 2016 et, pour Nissan, des données préparées et retraitées en normes IFRS pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016, 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 2016

(en millions d'euros)	Renault	Nissan *	Éliminations	Alliance
Ventes de biens et services de l'Automobile	48 995	86 774	(5 978)	129 791
Produits du Financement des ventes	2 248	7 837	(134)	9 951
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>51 243</b>	<b>94 611</b>	<b>(6 112)</b>	<b>139 742</b>

\* Converti au taux moyen 2016, soit 120,3 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 2016 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2016 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Marge opérationnelle	Résultat d'exploitation <sup>(1)</sup>	Résultat net <sup>(2)</sup>
Renault	3 282	3 283	1 802
Nissan <sup>(1)</sup>	5 904	4 879	4 209
<b>ALLIANCE</b>	<b>9 186</b>	<b>8 162</b>	<b>6 011</b>

(1) Converti au taux moyen 2016, soit 120,3 yens/euro.

(2) 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.

(3) Le résultat d'exploitation de Nissan comprend une charge de -754 millions d'euros, -90,7 milliards de yens, de coûts de qualité.

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 6,5 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit en 2016 :

(en millions d'euros)	
Renault	2 370
Nissan*	3 002
<b>ALLIANCE</b>	<b>5 372</b>

\* Converti au taux moyen 2016, soit 120,3 yens/euro.

## INDICATEURS DE BILAN

## Bilans résumés de Renault et de Nissan

## RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2016

## Actifs (en millions d'euros)

Immobilisations incorporelles	4 899
Immobilisations corporelles	12 988
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	722
Impôts différés actifs	922
Stocks	5 821
Créances du Financement des ventes	34 358
Créances clients de l'Automobile	1 914
Autres actifs	8 322
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 853
<b>TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN</b>	<b>83 799</b>
Participation dans Nissan	18 304
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>102 103</b>

## Capitaux propres et passifs (en millions d'euros)

Capitaux propres	30 895
Impôts différés passifs	124
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 771
Passifs financiers de l'Automobile	8 393
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	36 053
Autres dettes	24 867
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>102 103</b>

## NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2016

Actifs (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>

Immobilisations incorporelles	6 541
Immobilisations corporelles	45 098
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	5 516
Impôts différés actifs	1 556
Stocks	12 063
Créances du Financement des ventes	58 457
Créances clients de l'Automobile	5 621
Autres actifs <sup>(3)</sup>	13 269
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 112
<b>TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT</b>	<b>155 233</b>
Participation dans Renault	1 982
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>157 215</b>

Capitaux propres et passifs (en millions d'euros) <sup>(1)</sup>

Capitaux propres	45 874
Impôts différés passifs	6 630
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	3 332
Passifs financiers de l'Automobile <sup>(2)</sup>	(1 769)
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	68 135
Autres dettes <sup>(3)</sup>	35 013
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>157 215</b>

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 123,4 yens/euro au 31 décembre 2016.

(2) Les passifs financiers de l'Automobile sont présentés après déduction des prêts intra-Groupe consentis au Financement des ventes, qui s'élèvent à 10 807 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(3) Suite à l'annonce par Nissan en date du 22 novembre 2016 d'un accord en vue de la cession de sa filiale Calsonic Kansei, l'ensemble des actifs et des passifs 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 2016, hors actifs immobilisés donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)

Renault	2 039
Nissan *	3 970
<b>ALLIANCE</b>	<b>6 009</b>

\* Converti au taux moyen 2016, soit 120,3 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 27,5 milliards d'euros.



## 1.4 La Recherche et Développement

1

	2016	2015	2014	2013	2012
Frais de R&D nets (en millions d'euros) *	2 284	1 990	1 636	1 516	1 570
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	51 243	45 327	41 055	40 932	41 270
R&D/CA Groupe	4,5 %	4,4 %	3,9 %	3,7 %	3,8 %
Effectifs R&D Groupe Renault	18 120	16 605	16 308	16 426	17 037
Brevets Groupe Renault	565	479	608	620	607

\* = dépenses de R&D – dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres.

### 1.4.1 Le véhicule de demain

L'industrie automobile vit une révolution et le véhicule du futur sera électrique, connecté et autonome. Cela sous-entend 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. En 2016, un grand pas a été franchi avec la mise en opération sur route réelle 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 démontrer 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. Un serveur permettant les échanges sécurisés a été inauguré en septembre à Issy-les-Moulineaux.

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 des propositions d'ambiances ou de parcours.

#### LA RECHERCHE SUR LE VÉHICULE AUTONOME

En avril 2016 à Amsterdam, Renault a participé à une démonstration dédiée aux ministres des transports européens. Lors de cet événement, un Renault ESPACE autonome a démontré sa capacité à évoluer dans un trafic péri-urbain et à offrir des périodes de conduites autonomes permettant au conducteur de réaliser d'autres tâches. Cette démonstration s'inscrit dans la stratégie Renault de conserver le plaisir de conduire au cœur de sa conception mais de pouvoir s'en décharger quand les situations de conduite sont ennuyeuses ou stressantes, typiquement les parcours sur autoroute ou en embouteillage. Les bénéficiaires sont alors d'apporter plus de sécurité, moins de stress et plus de temps au conducteur.

Dans ce cadre-là, plusieurs axes de recherche portent sur la vie à bord des véhicules autonomes, pour offrir une expérience unique de voyage, le poste de conduite s'ouvrant à d'autres fonctions.

#### LA RECHERCHE SUR LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE (VE)

La commercialisation de véhicules électriques a démontré la viabilité du modèle économique. Cependant le véhicule électrique fait appel à des technologies encore récentes et qui ont des marges de progrès importantes. Trois axes de recherche sont actuellement explorés :

- accroître l'autonomie des batteries : dans ce domaine, la technologie progresse rapidement. L'annonce au salon de Paris d'octobre 2016 de ZOE désormais à 400 km d'autonomie en est l'illustration. Mais la recherche ne s'arrêtera pas là pour autant et l'objectif est bien d'augmenter encore davantage la capacité des batteries, soit au bénéfice de l'autonomie, soit pour réduire leur taille et donc leur coût ;
- accroître la compétitivité des technologies du VE, au-delà des recherches pour réduire le coût des batteries, l'axe d'amélioration porte sur les composants électroniques de puissance qui seront moins chers avec des gains visés de 50 %, mais aussi moins encombrants tout en étant plus performants ;
- développer des technologies rendant l'utilisation du VE encore plus facile : des recherches sont actuellement menées, par exemple, sur la recharge inductive statique qui permettrait 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 7<sup>e</sup> 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.

Le bilan de ces trois années de plan de satisfaction client permettra de construire la base du prochain PSC en cohérence avec le nouveau plan stratégique du Groupe.

### 1.4.1.1 LES PARTENARIATS ♦

Réinventer l'automobile du 21<sup>e</sup> siècle : véhicule frugal en énergie, fortement allégé, connecté et capable de substituer tout ou partie aux activités du conducteur, 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 décembre 2016 :

Contrats collaboratifs contractualisés : 82		Conventions CIFRE : 84
Contrats européens : 43	Contrats français : 39	

En parallèle, 10 projets (5 projets européens & 5 projets français) sont en cours de préparation ou en cours d'examen par le financeur.

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

- Odin (*Optimized electric Drivetrain by INtegration* – Projet européen) ;
- GMP DLC<sup>c</sup> (Groupe MotoPropulseur, *Diamond like carbon Designed for low CO<sub>2</sub>* – Projet FUI 15) ;
- HYDIVU (groupe motopropulseur hybride diesel pour véhicule urbain utilitaire léger interurbain – Projet du Programme français des investissements d'avenir) ;
- ELSA (*Energy Local Storage Advance Systems* – Projet européen) ;
- DEISUR (Modélisation des effets de DEFauts et d'Intégrité de SURface sur la tenue en fatigue dans les composants forgés – Projet ANR) ;
- SCOOP (Système COOPératif) : Expérimentation sur 3 000 véhicules de connectivité *Vehicle to Vehicle* et *Vehicle to Infrastructure* – Projet européen H2020 ;
- EFFIC-AC Développement de nouvelles solutions de climatisation pour réduire de 25 % leur effet sur la consommation véhicule – Projet du Programme français des investissements d'avenir ;
- GAS'ON (*Gas-Only internal combustion engines*) : Développement d'un moteur dédié gaz naturel ayant pour but d'améliorer les rendements et gains en CO<sub>2</sub> d'un moteur dédié à l'application gaz naturel et développement du système de post-traitement associé.- Projet européen H2020 ;

- PIKAFLEX : Développement de systèmes robotisés autonomes pour des applications de *picking/kitting* de pièces (préparation des pièces pour envoi sur la chaîne) – Projet FUI 21 ;
- DIEPER : Réduction du CO<sub>2</sub> – nouveau processus de combustion. *Diesel efficiency improvement with Particulates and emission Reduction* – Projet européen H2020.

### 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>re</sup> 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 2016 a conforté 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 principaux axes de travail ont été ceux liés au LAB (créé en 1969) – dont les activités portent sur l'accidentologie, la biomécanique et le comportement humain – et le GSM (créé en 1980) dont les travaux relèvent des domaines suivants :

- biocarburants ;
- combustion essence en mélange dilué ;
- modélisation et réduction des polluants diesel en vue de la norme Euro 7 ;
- optimisation des moteurs pour l'hybridation ;
- moteurs thermiques à faible puissance.

Le GIE PSA-Renault a également contribué à la création de 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.

L'Accord du projet RAMSE3S a été signé en 2015. Il s'agit d'un soutien, dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir, aux travaux de recherche du GSM. Cet accord prendra fin courant 2017. L'année 2016, grâce aux retombées du projet, a été mise à profit pour bâtir le futur plan de travail, pour 5 ans, répondant aux ambitions des motorisations du futur.

## INVESTISSEMENTS D'AVENIR

Doté 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 plusieurs projets technologiques majeurs autour des thèmes suivants :

- véhicule du futur : systèmes de mobilité, infrastructures de charge, chaîne de traction thermique, chaîne de traction électrique, allègement, aérodynamique et structure ;
- économie circulaire : recyclage ;
- économie numérique : génie logiciel.

Dans ce cadre, des projets concernant des domaines stratégiques pour Renault ont été contractualisés avec l'Ademe et sont en cours de réalisation, principalement dans les domaines suivants :

- les nouveaux matériaux et *process* pour l'allègement des véhicules. Par ex : ALLEGRIA (ALLègement Économique GRâce à l'Intérêt de l'Aluminium), VA3 (Vitrage Allégé – Aérodynamique – Acoustique), ou encore SOPRANE (Vitrage Allégé – Aérodynamique – Acoustique) ;
- la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Par ex : EFFIC-AC (Développement de nouvelles solutions de climatisation pour réduire de 25 % leur effet sur la consommation véhicule).

Durant l'année 2016, de nouveaux projets ont été déposés et sont en cours d'examen. Ils adressent principalement le domaine des nouvelles mobilités, notamment sur les sujets innovant autour du développement et des usages des véhicules autonomes et connectés.

## 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 <sup>(1)</sup>, etc.

Renault est également un acteur majeur, parfois comme leader ou bien comme partenaire, des projets générés et labellisés dans ces pôles.

Ces 3 pôles de compétitivité ont obtenu, en 2016, le *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, pour une durée de quatre ans, 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.).

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 la catalyse sont les nouveaux champs de recherche investigués par les équipes Renault et CNRS.

L'essentiel de ces coopérations scientifiques concerne les sciences de l'ingénierie et des systèmes et touche 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.

## 1.4.2 Nouveaux produits 2016 : innovations et technologies associées

### 1.4.2.1 NOUVEAU RENAULT SCENIC

#### RENAULT REDÉFINIT LE MONOSPACE

Le design de Nouveau SCENIC, véritable atout séduction, rompt avec les codes traditionnels des monospaces et offre des proportions inédites avec des roues 20 pouces uniques et une carrosserie bi-ton qui détonnent sur le segment. Fidèle à son ADN, Nouveau SCENIC répond aux attentes des familles et renforce la modularité qui a fait le succès des précédentes générations.

#### DES TECHNOLOGIES DE POINTE POUR UNE CONDUITE SEREINE

#### Le Freinage Actif d'Urgence avec détection de piétons, de série, unique sur le segment

Inédit sur le segment des monospaces compacts, Nouveau SCENIC est équipé de série du Freinage Actif d'Urgence avec détection de piéton (AEBS), une aide à la conduite permettant un freinage actif d'urgence en cas de détection d'un piéton. Cette fonctionnalité est disponible sur une plage de vitesse allant de 7 à 60 km/h.

(1) Domaines d'activités stratégiques.

Le Freinage Actif d'Urgence avec détection de piéton permet :

- d'analyser l'environnement du véhicule en détectant les piétons, à l'arrêt ou en mouvement, et en estimant leur trajectoire ;
- d'alerter (alerte visuelle et sonore) le conducteur en cas de risque de collision entre le véhicule et le piéton ;
- d'enclencher automatiquement le système de freinage jusqu'à arrêt complet du véhicule en cas de collision imminente avec un piéton, si les alertes au conducteur ne sont pas suffisantes.

Le système se base sur des données issues de deux capteurs aux technologies différentes : une caméra frontale et un radar, réunis dans un même boîtier, situé sous le pare-brise, derrière le rétroviseur intérieur.

Première sur un véhicule Renault, Nouveau SCENIC propose, en plus du Freinage Actif d'Urgence avec détection de piéton :

- l'assistant maintien de voie (LKA) ;
- l'alerte détection de fatigue.

Nouveau SCENIC hérite également de l'ensemble des aides à la conduite majeures sur le marché, présentes sur Nouvel ESPACE, TALISMAN et Nouvelle MEGANE. Ces ADAS, accessibles et activables depuis la tablette R-LINK 2, permettent :

- de sécuriser : le régulateur de vitesse adaptatif (ACC, 50 à 160 km/h) ;
- d'alerter : l'alerte de franchissement de ligne (LDW), l'alerte distance sécurité (DW), l'alerte de survitesse avec reconnaissance des panneaux de signalisation (OSP avec TSR), l'avertisseur d'angle mort (BSW) ;
- de faciliter : la caméra de recul, la commutation automatique des feux de route/croisement (AHL), l'aide au parking avant, arrière, latéral et l'Easy Park Assist (parking mains libres).

## Des technologies issues du segment supérieur

Nouveau SCENIC bénéficie de l'architecture modulaire CMF C/D (*Common Module Family*) et dispose ainsi de nombreuses prestations du segment supérieur (Nouvel ESPACE et TALISMAN) et de Nouvelle MEGANE.

- Une conduite connectée grâce à la tablette 8,7 pouces R-LINK 2.  
Unique sur le segment des monospaces compacts, il est doté d'un écran capacitif, offrant un grand confort de toucher, similaire à celui d'un smartphone ou d'une tablette ;
- une conduite personnalisable grâce à la technologie MULTI-SENSE ;
- MULTI-SENSE est une technologie permettant de personnaliser l'expérience de conduite en agissant sur la réponse de la pédale d'accélérateur et du moteur, sur le temps de passage des vitesses avec une boîte de vitesses automatique EDC, sur la fermeté de la direction, sur l'ambiance lumineuse de l'habitacle, ainsi que sur la fonction massage du siège conducteur quand elle est disponible ;
- affichage tête haute couleur : l'affichage tête haute couleur, rétractable, améliore la sécurité et le confort du conducteur, pour une grande lisibilité et facilité d'usage des aides à la conduite (ADAS). Sans quitter la route des yeux, l'écran affiche des informations utiles, pour une conduite sereine : vitesse instantanée, guidage navigation, aides à la conduite ;
- système BOSE® *Surround* ;
- nouveau SCENIC bénéficie d'un son sur mesure spécifiquement configuré, grâce à une implantation optimale de onze haut-parleurs de grande puissance, ainsi qu'un caisson de basses intégré dans le coffre, pour

reproduire la musique dans toute sa profondeur. Cet ensemble procure ainsi à chaque occupant une expérience sonore immersive et authentique.

Cette quatrième génération propose également une offre diesel électrifiée avec l'*Hybrid Assist*.

Une version longue disponible en cinq ou sept places vient compléter l'offre SCENIC.

### 1.4.2.2 RENAULT ALASKAN

Après le lancement de DUSTER Oroch en 2015, un *pick-up* d'une demi-tonne de charge utile, Renault présente ALASKAN, un *pick-up* d'une tonne au design impressionnant. ALASKAN est disponible en version simple ou double cabine, en version châssis cabine, doté d'une benne courte ou longue, et avec des carrosseries étroites ou larges. ALASKAN est un véhicule puissant et ingénieusement pensé. Conçu entre la France, le Japon et l'Amérique latine, ALASKAN a été développé pour en faire un véhicule qui réponde aux différentes attentes des clients à travers le monde.

#### UN PICK-UP MUSCLÉ...

#### Une suspension arrière à cinq bras pour un plus 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 une 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 freins 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).

#### 1.4.2.3 ZOE : NOUVELLE BATTERIE Z.E. 40

Déjà leader des ventes et pionnier de la mobilité 100 % électrique en Europe, Renault accélère dans l'innovation et le déploiement de sa stratégie Z.E. zéro émission.

### DEUX FOIS PLUS D'AUTONOMIE POUR ALLER PLUS LOIN

Grâce à la nouvelle batterie Z.E. 40, Renault offre à ZOE une autonomie record de 400 km NEDC, soit un doublement depuis son lancement. En conditions réelles, cette nouvelle autonomie permet de rouler 300 km sur des parcours urbains et péri-urbains, par exemple.

La nouvelle batterie Z.E. 40 de ZOE embarque une énergie de 41 kWh utiles, soit une capacité de stockage quasiment doublée par rapport à la batterie standard de 22 kWh utiles.

Développée en étroite partenariat avec LG Chem, cette batterie s'appuie sur une technologie lithium-ion à haute densité énergétique.

Les ingénieurs de Renault et LG sont parvenus à accroître la capacité de stockage de la batterie lithium-ion, tout en lui conservant le même encombrement, et pour une augmentation de poids contenue. L'optimisation résulte en effet, non pas de l'ajout de modules supplémentaires comme c'est souvent le cas, mais d'une amélioration de la chimie des cellules de la batterie pour augmenter sa densité énergétique. Cette évolution majeure a été obtenue sans compromis sur la fiabilité et la sécurité d'utilisation.

De plus, l'importante capacité énergétique de la batterie est directement convertie en autonomie pour ZOE, grâce au soin particulier accordé à l'intégration de la batterie dans le véhicule. La gestion électronique de la batterie optimise la consommation électrique de ZOE au roulage, pour une puissance conservée. Et pour garantir un fonctionnement frugal même quand les températures extérieures sont très chaudes ou très froides, le nouveau système de circulation d'air maintient la batterie de ZOE à un niveau tempéré.

### UNE CONCEPTION ET UNE FABRICATION 100 % RENAULT

Renault a conçu et fabrique ZOE, comme la plupart de ses organes mécaniques. Il s'appuie sur son expertise électrique, acquise en tant que pionnier et leader du véhicule électrique en Europe, mais aussi en tant que partenaire technique et sportif du championnat de Formule E. Le Groupe localise principalement ce savoir-faire en France, territoire privilégié pour la conception et la fabrication des véhicules et organes à forte valeur ajoutée du Groupe.

La nouvelle batterie Z.E. 40, tout comme la batterie 22 kWh, est assemblée à l'usine Renault de Flins (Yvelines). C'est également dans cette usine qu'est fabriquée Renault ZOE, aux côtés de Renault CLIO. ZOE a été dessinée et conçue par les designers et ingénieurs du Technocentre Renault (Guyancourt, Yvelines).

Le moteur électrique R75/90 est fabriqué à l'usine Renault de Cléon (Haute-Normandie), fleuron du Groupe pour la production de moteurs et de boîtes de vitesses. Lancé au printemps 2015 sous l'appellation « R240 », il a été intégralement développé par Renault et a donné lieu au dépôt de 95 brevets.

Le carter assurant l'intégration de la batterie dans la voiture, ou encore les trains avant et arrière de ZOE, font partie des organes mécaniques 100 % Renault. Ils sont fabriqués à l'usine Renault du Mans (Sarthe), et ont été conçus par l'ingénierie Châssis et véhicules électriques du Groupe Renault.

### NOUVEAUX SERVICES CONNECTÉS ET NOUVELLES PRESTATIONS

#### UN QUOTIDIEN ENCORE PLUS FACILE EN ZOE

Il existe environ 80 000 bornes de charge accessibles au public en Europe. Pour permettre aux utilisateurs de ZOE d'en profiter en toute simplicité, Renault lance deux services gratuits : Z.E. Trip aide à localiser les points de charge et Z.E. Pass donne accès à un maximum de bornes.

## 1.4.3 Leviers de performance

### 1.4.3.1 MODULES ET COMMON MODULE FAMILY (CMF)

#### MODULES

En 2016, 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 149 modules engagés en huit vagues. À fin décembre, plus de 130 contrats modules ont été prononcés. L'ensemble de ces modules contractualisés représentent une couverture de près de 60 % de la valeur des véhicules.

Le niveau de standardisation de nouveaux projets est contraint par l'objectif COCA <sup>(1)</sup> fixé dès l'amont pour chaque projet et vérifié à tous les jalons.

La démarche de standardisation se synchronise maintenant avec Nissan au sein d'une entité commune de la nouvelle Direction du développement des technologies Alliance. S'appuyant sur le processus ACM (*Alliance Commodity Meeting*), commun aux Achats et à l'Ingénierie, elle vise à accélérer la convergence technique au bénéfice de la performance économique de l'Alliance.

#### 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 véhicules de l'alliance Renault-Nissan, 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 l'architecture 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 l'architecture CMF-A.

### 1.4.3.2 INGÉNIERIE SYSTÈME

L'ingénierie système est déployée de manière méthodique et structurée depuis 2013. Inspirée entre autres de l'aéronautique, cette méthode de conception et de développement est adoptée par l'ensemble des constructeurs automobiles pour faire face à la complexité des véhicules

d'aujourd'hui. De 300 fonctionnalités ou prestations sur l'ESPACE 2<sup>e</sup> génération, Renault est passé à plus de 900 sur le Nouvel ESPACE. Mais ces fonctionnalités ne sont pas seulement plus nombreuses, elles sont aussi plus complexes et interdépendantes. La demande croissante de connectivité, d'automatisation et d'énergies nouvelles va encore accélérer cette tendance. À partir d'un cheminement balisé pour aller du « besoin » initial (prestation) jusqu'aux pièces finales, l'approche permet de structurer, jalonner, encadrer la conception et le développement de systèmes. Ces derniers sont de plus en plus interconnectés, et le nombre de leurs échanges est exponentiel. Aujourd'hui on compte 43 systèmes communs à Renault et Nissan qui couvrent les véhicules des deux marques ainsi que l'informatique débarquée supportant les services des véhicules connectés.

### 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.

Des synergies sur la logique de développement ont été identifiées au sein de l'alliance Renault-Nissan permettant des gains potentiels pour chacun des deux constructeurs, mais aussi avec Daimler pour les projets de co-développement.

#### 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 séquençement 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 2016 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.

(1) COCA : Carry Over/Carry Across – taux de réutilisation de pièces déjà développées.

## PLAN SATISFACTION CLIENT : DE LA FIABILITÉ À LA SATISFACTION CLIENT

### La filière expertise

La filière expertise a été mise en place début 2010 pour mieux mobiliser le savoir et le savoir-faire de l'entreprise au service de la satisfaction des clients, des axes stratégiques et de la performance de l'entreprise.

Cette filière est structurée en 42 domaines d'expertises stratégiques, couvrant l'ensemble des grands métiers de Renault : conception et développement des produits, fabrication, vente, connaissance des clients et des marchés, performance économique, fonctions supports.

Elle se compose de quatre niveaux :

- un *Expert Fellow*, nommé par le Président de Renault et membre du Comité de direction Renault. Il est responsable de la construction des dossiers de décision par la Direction générale requérant une haute technicité. Garant de la définition des domaines d'expertises stratégiques, l'*Expert Fellow* anime le réseau des *Experts Leaders* afin d'en structurer la production, de déployer les *best practices* de favoriser les approches collaboratives, d'assurer la représentativité technique dans les instances de standardisation et réglementation ;
- 42 *Experts Leaders*, chacun rattaché à un Directeur métier. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'*expert leader* a pour mission de développer et de capitaliser l'expertise en animant son réseau interne d'experts et en construisant un réseau externe, afin de mettre le savoir et le savoir-faire à la disposition des opérationnels de l'entreprise ;
- 168 Experts, qui ont en charge des sous-domaines d'expertise. Ils sont responsables de la promotion des standards, des dépôts de brevets, de la réalisation des *benchmarks* et de l'identification des partenaires pertinents ;
- 439 Référents, en charge d'une spécialité métier. Ils font progresser l'état de l'art en construisant les standards et en diffusant le savoir auprès des métiers.

Le développement de la filière expertise a permis, 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, la filière expertise Renault se coordonne régulièrement avec la filière expertise Nissan.

### 1.4.3.4 RENFORCEMENT DE LA DYNAMIQUE D'INNOVATION

#### DEVELOPPEMENT DES FABLAB

En 2015 était inauguré le premier FabLab Renault appelé « Renault *Creative Lab* ». Il s'agit d'un espace de *co-working* interne, ouvert à tous et équipé de machines à commandes numériques pour le prototypage rapide (imprimantes 3D, fraiseuses numériques...). Réunions, formations ou ateliers y sont organisés pour développer la créativité des collaborateurs Renault.

L'objectif de cette plate-forme ouverte est de développer l'intrapreneuriat. En se rapprochant du mode de fonctionnement de type *Start-up*, le FabLab favorise la concrétisation rapide de nouveaux projets grâce à des processus de développement hors standard permettant de rester compétitif sur un marché en perpétuelle évolution.

En 2016, les FabLab internes se sont multipliés en France et à l'étranger comme en Roumanie, en Inde, en Corée et dans la Silicon Valley.

### 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 ;
- par la présence dans la Silicon Valley, développement de projets autour de la surveillance de l'état de santé du conducteur et de la conduite autonome, en bénéficiant des laboratoires de recherche universitaires locaux et des start-up locales ;
- accession aux technologies de pointe les plus performantes grâce au partenariat stratégique avec le CEA ;
- 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 de la connexion avec les écosystèmes locaux pour être au plus près des nouvelles tendances arrivant sur ces marchés au travers de start-up émergentes ;
- 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) : nouveaux contrats avec Nutomy et Transdev notamment.

### 1.4.3.5 INVESTISSEMENTS EN MOYEN DE R&D

En 2016, un plan d'investissement de 40 millions d'euros a été consacré aux moyens de R&D à travers le monde, dont 75 % en France.

Parmi les domaines majeurs d'investissements :

- les outils de mesure et moyens de validation pour préparer l'arrivée des nouvelles normes réglementaires, en matière de dépollution et de sécurité notamment ;
- les moyens de développements et d'essais pour accompagner les évolutions technologiques, en particulier les aides à la conduite et l'hybridation des groupes motopropulseurs.

## 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 K9K de technologie Renault déployé sur plusieurs modèles 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, Espagne, Russie, Roumanie, Amérique) 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.

Aujourd'hui, la montée en compétence de chacun de ces sites permet au Groupe de leur confier des responsabilités sur des activités transverses monde et de prendre en charge des projets véhicule dès la phase amont.



## 1.5 Les facteurs de risques

1

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.

L'Automobile et le Financement des ventes s'emploient à ce que les risques relatifs à leurs activités soient maîtrisés. Ces risques sont présentés dans ce chapitre selon une logique identique pour les deux secteurs opérationnels :

- risques liés à l'environnement de l'entreprise ;
- risques transversaux ;
- risques opérationnels ;
- risques financiers.

Pour le secteur Automobile, le dispositif global de gestion des risques est basé sur une approche réunissant, de manière complémentaire, la Direction du management des risques (DMR) au niveau du Siège, les risk managers opérationnels (RMO) au niveau des pays 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 mais n'exclut pas des crises et des dommages potentiels dans un contexte où la conjonction de la complexité des activités et de l'évolution accélérée des environnements est de nature à aggraver les risques courants et à favoriser l'émergence de risques nouveaux.

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 3.1.7). 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.

Ce chapitre décrit ainsi les principaux risques ainsi que les principales réponses apportées par les deux secteurs opérationnels Automobile et Financement des ventes (le Groupe Avtovaz n'entre pas dans le champ du présent document) pour en limiter la probabilité de survenance et l'impact.

Il est souligné, en complément, que la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe a été réalisée, en 2016, en interaction étroite avec les travaux de préparation du prochain plan stratégique du Groupe, afin que ce dernier intègre, par construction, les plans de traitement répondant aux risques opérationnels ou stratégiques identifiés, qui ne font, en conséquence, pas l'objet d'une présentation détaillée dans ce chapitre : risques induits par une anticipation inadéquate des évolutions des attentes clients et des marchés (mix motorisations, technologies automobiles, services de mobilité, ...) et de leurs conséquences sur le modèle d'affaires du Groupe, risques d'exécution du plan stratégique et de non-atteinte des ambitions du Groupe à moyen-terme en performance, qualité et compétitivité de ses produits et services, risque d'échec du redressement opérationnel d'AVTOVAZ en particulier.

### 1.5.1 Facteurs de risques pour l'Automobile

#### 1.5.1.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

##### RISQUES LIÉS À L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

###### Facteurs de risque

Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques spécifiques : volatilité du PIB, instabilité économique et politique, troubles sociaux, changements réglementaires, nationalisation, difficultés de recouvrement, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises et mesures de contrôle des changes. À titre d'exemple, le Groupe rencontre des difficultés de rapatriement de fonds d'Égypte et constate les effets contraignants du contrôle des importations en Algérie, ralentissant son développement dans ces pays.

###### Principes et dispositif de gestion

Les choix géographiques d'implantations industrielles du Groupe ont été 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.

◆ GRI [G4-14]

Le Groupe cherche également à accroître de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production afin d'augmenter leur compétitivité sur le marché local. La répartition géographique des investissements industriels de Renault hors Europe est un facteur de diversification des risques, les différentes zones d'implantation connaissant des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité.

En matière d'investissements industriels, le Groupe ne couvre pas en principe son exposition, mais le risque de non-atteinte des objectifs est intégré dans le calcul de la rentabilité attendue.

En matière de flux commerciaux, pour les pays à risque, le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiements. 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.

Deux instruments de couverture sont privilégiés : les garanties bancaires (crédits documentaires, lettres de crédit stand-by et garanties à première demande) confirmées par des banques de premier rang et les garanties des assureurs-crédit.

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 ». L'objectif est que les filiales de fabrication

ventent leur production d'exportation 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 pas organisés selon ce schéma. La filiale exportatrice est alors responsable de la gestion de ses risques avec un support métier de la maison mère.

## RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

### Facteurs de risque

L'équilibre entre les ventes du Groupe dans la Région Europe et les Régions hors Europe (58/42 en 2015 et 57/43 en 2016) permet de profiter des diverses opportunités tout en limitant les chocs de retournement ou de ralentissement régionaux. Les trois premiers marchés hors la Région Europe sont la Turquie, le Brésil, l'Inde/la Russie représentant respectivement 5 %, 5 % et 4 % des ventes du Groupe.

Cependant, les activités du Groupe restent encore dépendantes du marché européen en termes de ventes, de chiffre d'affaires et de profit.

### Principes et dispositif de gestion

L'entreprise a mis en œuvre plusieurs dispositions pour se prémunir contre tout risque de marché supplémentaire. Afin de s'assurer une grande flexibilité d'anticipation et d'action, les cinq Régions sont pilotées par un Comité de management composé des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise. Ces Comités sont présidés par un Directeur des opérations, membre du Comité de direction Groupe, pilotant son propre business plan en vue de contribuer à la performance du Groupe. Le Directeur des opérations de la Région Europe est également membre du Comité exécutif, étant donné l'importance que revêt cette région pour l'entreprise.

Au-delà de ces principes transversaux, des actions spécifiques ont été mises en place.

#### Europe

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 européen, centrés sur le client et le profit ; le Groupe a bénéficié du renouvellement de la gamme du segment C/D en 2015-2016. Le Groupe a atteint la deuxième place en Europe ;
- développement des accords de production avec ses partenaires (par exemple : la production de Nissan Micra à Flins).

#### Brésil & Argentine

La région continue à gérer les risques macroéconomiques de la région et se prépare néanmoins 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 l'amélioration de la confiance des consommateurs permettent de prévoir une légère croissance pour 2017.

#### Russie

Le Groupe assure une gestion au plus proche des fluctuations de l'environnement économique et se prépare au 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 majeure sur l'ensemble des sites de production ;
- la gamme de Produit est recentrée sur les productions locales avec un nouveau modèle lancé en 2016 (KAPTUR) et la planification des futurs lancements sur le triennal.

#### Chine

La co-entreprise établie avec Dong Feng en Chine a débuté ses activités de fabrication en 2015. L'usine de la co-entreprise située à Wuhan affiche une capacité de production de 150 000 unités par an.

En plus de l'activité actuelle liée aux voitures importées (6 500 unités en 2016), la co-entreprise a commencé la commercialisation de *crossover* produits localement en début d'année pour le modèle de segment C (21 500 KADJAR) et en fin d'année pour les modèles de segment D (5 100 KOLEOS).

## RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

### Facteurs de risques

Risques liés à la non-conformité aux lois et règlements.

### Principes et dispositif de gestion

L'entreprise s'est dotée d'une démarche structurée pour analyser la robustesse de la conformité réglementaire, pour un périmètre identifié de domaines réglementés, définis 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 (DCR), au sein de la Direction du contrôle interne (DCI), et sa surveillance est exercée par le Comité éthique et conformité (CEC).

La démarche a pour objectif 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 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 ;
- **les directions métier prescriptrices** (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction des ressources humaines, Direction de l'environnement, etc.) réalisent la veille réglementaire dans leurs domaines respectifs, déclinent les obligations réglementaires en référentiels internes et les déploient au sein de leurs réseaux ;
- **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.

Ce dispositif apporte au Comité éthique et conformité une assurance raisonnable que les obligations en termes de conformité réglementaire sont connues et prises en compte par l'entreprise dans le cadre de ses activités.

### 1.5.1.2 RISQUES TRANSVERSAUX ♦

#### RISQUES HYGIÈNE ET SÉCURITÉ LIÉS AU TRAVAIL

Des risques sont présents dans tous les domaines d'activité de l'entreprise : en production, en logistique, en ingénierie et dans le commerce.

Le Groupe Renault s'est engagé à manager, prévenir et réduire l'exposition de ses employés aux risques sécuritaires et aux maladies professionnelles.

**Lignes directrices :**

- structurer la nouvelle Direction centrale HSE rattachée directement au Comité exécutif du Groupe ;
- disposer d'un système de management unique pour le Groupe ;
- définir les objectifs de la politique Hygiène et Sécurité (H&S) et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre ;
- définir des Indicateurs Clefs de Performance, *Key Performance Indicators* (KPI) reflétant les enjeux sécuritaires propres à Renault ;
- manager la caractérisation des risques et leur réduction ;
- associer une démarche de *coaching* à la démarche d'audit mise en place sur les sites.

Le Groupe a entrepris un programme de prévention des risques dans le domaine de l'Hygiène et de la Sécurité (H&S). Une Direction HSE dédiée est missionnée pour mener à bien la Politique *Corporate* H&S au sein de tous les sites et secteurs de l'entreprise.

Pour cela, Renault s'appuie sur un réseau international de spécialistes H&S qui se rassemblent régulièrement afin de partager leurs expériences et renforcer leurs connaissances.

L'implication du management à tous ses niveaux et son soutien dans la réalisation des actions H&S assure une dynamique à la démarche. Tous les sites partagent la même politique d'amélioration continue qui encourage les employés et leurs représentants à s'impliquer encore davantage de façon à améliorer leurs conditions de travail et ainsi la compétitivité et l'attractivité de Renault.

L'objectif du Groupe est de devenir l'une des meilleures entreprises industrielles dans le domaine H&S. Dans cette optique, Renault a entrepris les démarches suivantes :

**2012** : Mise en place de la démarche « Qualité de vie au travail » ;

**2013** : Étude des performances H&S des grands groupes internationaux afin d'identifier un benchmark ;

**2014** : Lancement du plan de rupture H&S Renault incluant les 10 règles d'or de la sécurité (10 *Mandatory rules*) ;

**2015** : Décision du Comité exécutif de créer une Direction HSE ;

**2016** : Recrutement du Directeur HSE et constitution de l'équipe.

Les indicateurs sont définis et suivis de près de façon à s'assurer que les résultats sont en phase avec les objectifs. Un rapport mensuel est diffusé à tous les niveaux hiérarchiques.

Les médecins du travail surveillent l'exposition des collaborateurs au stress et aux risques psychosociaux éventuels associés.

Enfin, le Groupe déploie, de façon générale, des mesures préventives liées à la santé et à la qualité de vie au travail, au travers notamment, de campagnes de sensibilisation et de formation. Des thèmes tels que l'hygiène alimentaire,

♦ *GRI [G4-EC2]*

les comportements addictifs, les accidents de la vie quotidienne, la sécurité routière, le sport..., sont régulièrement abordés.

L'ensemble de ces dispositions concourent à réduire le niveau de risque inhérent aux situations de travail et vont dans le sens de la philosophie d'amélioration continue de Renault.

#### 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 :

- les risques de dommages environnementaux qui pourraient être causés accidentellement par les activités de l'entreprise. Ceux-ci concernent principalement les activités industrielles du Groupe et de ses fournisseurs et, dans une moindre mesure, le service après-vente et le transport des pièces et produits entrant dans la fabrication des véhicules ;
- 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 risques financiers et commerciaux 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 dispositifs de gestion

L'identification et la maîtrise des risques liés à l'environnement sont intégrées au dispositif de management global des risques du Groupe décrit en introduction de ce chapitre.

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 2.1.6.7.

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 Renault-Nissan vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de RSE et les attendus spécifiques de Renault en matière environnementale, et d'autre part à travers un processus d'évaluation RSE des fournisseurs les plus à risque sur la base de l'outil EcoVadis et d'audits sur sites, pouvant donner lieu à des plans d'actions correctives (cf. 2.3.2.4 et 2.3.2.5).

Les risques climatiques sont pris en compte comme les autres risques naturels et les risques industriels au sein de la politique de prévention du Groupe (cf. 1.5.1.3 *Risques liés à la fabrication* et le paragraphe *Adaptation aux conséquences du changement climatique* du 2.6.3.1).

Le respect des exigences réglementaires relatives aux émissions polluantes des véhicules et à leur recyclabilité est totalement intégré au processus visant à assurer l'homologation des véhicules. Le Groupe Renault a par ailleurs annoncé, à la fin de l'année 2015, sa décision de renforcer et d'accélérer significativement ses efforts en matière de réduction des émissions polluantes des véhicules en usage client, c'est-à-dire sur une plage de fonctionnement beaucoup plus étendue que celle couverte par le cycle réglementaire d'homologation NEDC en vigueur actuellement (cf. 2.6.3.5 *Utilisation des véhicules*). Renault soutient ces évolutions réglementaires ainsi que la mise en place à partir de septembre 2017 du nouveau cycle d'homologation WLTC tenant mieux compte des usages client et des équipements des véhicules actuels, qui apporteront un progrès considérable en matière de fiabilité des informations fournies aux clients sur les émissions des véhicules. Dans l'attente de leur mise en œuvre, le Groupe a mis en place une gouvernance renforcée des écarts entre valeurs homologuées et émissions en conditions réelles de conduite des véhicules, mesurées en interne pour tous les modèles de la gamme suivant une procédure calquée sur le futur protocole « RDE ». 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).

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<sub>2</sub> des véhicules, sont identifiés comme un enjeu de compétitivité majeur pour l'entreprise. À ce titre ils font l'objet d'un indicateur clef de performance Empreinte Carbone monde et d'objectifs spécifiques de compétitivité produit en matière de consommation de carburant et d'émission de CO<sub>2</sub> (positionnement CAFE...). Ces indicateurs sont suivis annuellement au niveau du Comité exécutif du Groupe afin d'examiner la situation et les perspectives du Groupe sur ce plan à court, moyen et long terme (10 ans) et définir ou ajuster la stratégie en conséquence. Des éléments de cette stratégie et les principaux résultats obtenus à ce jour sont présentés en 2.6.3.1.

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 JURIDIQUES ET CONTRACTUELS

### Facteurs de risques

Le Groupe Renault est exposé à trois 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, arbitrage

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 douze 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 (NOx) 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 et à ce stade, Renault, qui n'a pas eu accès au dossier, n'est pas en mesure d'évaluer l'impact éventuel de cette procédure 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'arrêt 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.

## RISQUES FISCAUX

### Facteurs de risques

Incertitudes dans l'interprétation des textes ou dans l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise.

### Principes et dispositifs de gestion

Le Groupe Renault a toujours adopté une politique fiscale raisonnable visant à garantir les intérêts des actionnaires tout en préservant une relation de confiance avec les États d'implantation.

Les équipes fiscales de Renault, centrales et locales, gèrent, conformément à leurs attributions respectives, la relation de confiance avec les États et mettent en œuvre la politique fiscale du Groupe, avec pour principal objectif de garantir le respect de ses obligations fiscales nationales et internationales.

Des divergences techniques peuvent cependant apparaître à l'occasion de contrôles, pouvant conduire à des contentieux fiscaux du fait notamment d'incertitudes dans l'interprétation des textes ou dans l'exécution des obligations fiscales de Renault. Le cas échéant, après analyse de la matérialité du risque, des provisions sont enregistrées dans les comptes, afin de refléter les conséquences financières de ces divergences.

## RISQUES INFORMATIQUES

### Facteurs de risques

La conduite des activités du Groupe dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique. Celle-ci est sous la responsabilité de la Direction des systèmes d'information Renault (DI-R) qui contribue, par sa politique de sécurité, ses architectures techniques et ses processus à lutter contre les risques liés :

- à la continuité de service du *datacenter* qui abrite environ 5 000 serveurs et 3 000 applications informatiques utilisées par l'ensemble du Groupe Renault, et en partie par Nissan, nos partenaires et fournisseurs ;
- à la « cyber criminalité » : attaques informatiques globales ou ciblant les intérêts du Groupe ou par effet de bord les intérêts nationaux. Ces attaques

peuvent viser à voler ou à altérer des données sensibles (informations confidentielles ou à caractère personnel), à bloquer des services voire globalement le réseau intranet du Groupe. Dans le monde Internet, ces attaques sont de plus en plus fréquentes et ciblent toutes les sociétés. Elles trouvent de nouveaux champs d'application avec l'Internet des objets, le véhicule connecté, etc. La « cyber criminalité » peut être opérée depuis l'Internet, comme depuis le réseau interne. Elle peut être facilitée par certains comportements négligents ou insouciantes ;

- à la non-conformité à des pratiques ou à des standards informatiques demandés par des législations, des autorités externes ou des contrats passés avec les fournisseurs. Le risque d'exposition à ces non-conformités n'est pas étudié pour les activités informatiques qui ne sont pas sous responsabilité de la DI-R (certaines applications dans le *cloud* de type *shadow IT*, etc.).

Ces risques peuvent avoir des impacts financiers importants liés à des pénalités ou à l'arrêt des activités. Ils peuvent avoir des impacts sur l'image de marque et/ou entraîner une perte d'avantage concurrentiel.

### Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment :

- **sur le plan opérationnel :**
  - par l'existence et l'enrichissement continue d'un processus de définition des exigences de sécurité mis en place dans le cadre des projets informatiques en fonction du niveau de criticité de l'application et des 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 nos bonnes pratiques,
  - par le niveau de protection du réseau informatique du Groupe qui permet l'usage de ressources par les fournisseurs, les partenaires, le réseau de distribution, mais aussi par des entités installées dans des pays à risques,
  - par des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la Direction informatique Renault, la Direction de la protection & prévention et la Direction de l'audit 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 de l'entreprise, de l'évolution des menaces et des risques, notre plan 2017, basé sur notre expérience et nos réalisations précédentes est orienté selon les axes suivants :**
  - le renforcement de la protection de nos frontières, 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 de notre intranet pouvant révéler des cyber attaques,

- la protection de nos données les plus sensibles, basée sur notre Politique de Maîtrise de l'Information,
- la sensibilisation et formation des utilisateurs,
- la protection du véhicule connecté.

## 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.

### Logique et dispositifs de retraite

Depuis une dizaine d'années, Renault développe des fonds à cotisations définies qui ne comportent plus d'autre engagement financier de la part de Renault 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.

### 1.5.1.3 RISQUES OPÉRATIONNELS ♦

## RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT PRODUITS

### Facteurs de risques

Les risques liés au développement produit sont principalement liés à l'adéquation entre l'offre proposée (type de carrosserie, type de segment, prix...) et les besoins des marchés.

### Principes et dispositifs de gestion

Le développement de nouveaux modèles ou organes mécaniques est décidé à partir d'une analyse des besoins des clients et d'une rentabilité anticipée. Celle-ci est calculée :

- **côté recettes** : à partir d'études clientèles, de volumes de ventes, de parts de marchés et de prix prévisionnels et du cycle de vie projeté ;
- **côté dépenses** : à partir du ticket d'entrée global du projet et des coûts unitaires prévisionnels et du cycle de vie projeté.

Lorsque les hypothèses de références sont fortement remises en cause (marchés, segments, type de carrosserie ou volumes en baisse, tickets d'entrée/coûts unitaires en hausse), la rentabilité anticipée peut baisser.

Lorsque cette rentabilité est revue à la baisse, le Groupe peut être amené à reconnaître une perte de valeur sur les actifs immobilisés (investissement et frais de développement capitalisés qui sont 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 du volume d'achat minimum.

Le pilotage des projets véhicules et organes inclut un management de la sensibilité de la rentabilité aux variations des hypothèses de recettes et de dépenses. Concrètement, les directions de programmes pilotent une liste des

♦ **GRI [G4-DMA]**

risques projets et simulent les impacts prévisionnels, en positif comme en négatif, pour :

- éclairer la robustesse des projets aux évolutions de l'environnement ;
- décider des contre-mesures nécessaires pour désensibiliser au maximum ou couvrir ces risques.

Cette gestion de risque est pilotée en permanence par chaque Directeur de programme « véhicule et organe ». Elle est également présentée à chaque jalon de développement, au sein de la Direction du produit et des programmes Groupe ainsi qu'auprès des membres de la Direction générale du Groupe.

D'un point de vue plus général, pour assurer la robustesse du plan gamme Produit et minimiser les 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, 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 varié (essence, diesel, électrique et hybride) qui répond aux attentes clients de différents marchés et permet de faire face aux éventuelles évolutions de mix motorisation.

Également, le Groupe assure une veille anticipative active des attentes clients, des innovations et, plus largement, de son environnement, afin de développer et disposer en permanence d'une offre compétitive de technologies, de produits et de services, en phase avec l'évolution des marchés et en accord avec sa stratégie (véhicules électriques, véhicules connectés, véhicules autonomes, nouveaux services de mobilité...).

## RISQUES FOURNISSEURS

### Facteurs de risques

La maîtrise du risque Fournisseurs représente un enjeu crucial pour un constructeur automobile du fait de la contribution majeure des fournisseurs au prix de revient des véhicules. Toute défaillance, ne serait-ce que d'un seul fournisseur sur l'ensemble du panel, peut générer des impacts considérables tant sur la production des usines du Groupe que sur le développement des projets futurs.

Aussi est-il essentiel pour Renault d'appliquer un dispositif précis de maîtrise du risque fournisseurs concernant l'ensemble des aspects de la relation fournisseurs : conception et développement – fabrication, logistique et qualité – solvabilité et pérennité financière.

### Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise des risques fournisseurs mise en œuvre au sein de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) s'articule autour de cinq dispositifs principaux :

- **une politique de prévention** destinée à responsabiliser les fournisseurs en amont 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 permanent 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'existence de plusieurs départements dédiés : un département de gestion et maîtrise des risques, un réseau d'analystes financiers, un service dédié à la Responsabilité sociale d'entreprise. Ces départements travaillent en étroite liaison avec les responsables d'achat opérationnels de RNPO au niveau mondial (cf. *RSE* chapitre 2.1.6).

### Prévention et détection

La politique de prévention amont concerne notamment les risques de catastrophe naturelle. Renault et Nissan déploient le programme de *Business Continuity Plan* défini à la suite des catastrophes intervenues en 2011 au Japon et en Thaïlande. Une enquête annuelle est menée auprès de tous les fournisseurs afin d'évaluer les solutions de substitution en cas de catastrophe naturelle.

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. Celui-ci contient des étapes et procédures strictes de validation et conformité utilisant une grille de cotation marquant la sévérité des défaillances sur les pièces en cours de conception.

En ce qui concerne les risques d'approvisionnement en fabrication série, Renault est particulièrement attentif aux risques capacitaires et qualité.

Pour traiter le risque d'insuffisance capacitaire fournisseurs, Renault utilise un processus de Référentiel capacitaire basé sur une enquête annuelle qui permet une anticipation des besoins et réponses capacitaires deux années à l'avance.

Concernant la qualité des produits livrés en série, Renault dispose d'un système de management appliqué par plus de 300 experts dans le monde. Ce système repose sur une grille d'audit commune à Renault et Nissan qui est construite sur le modèle de la norme ISO TS 16949.

Pour traiter le risque « fournisseurs » groupes, entités ou usines, le Groupe déploie des référentiels propres sur les plans opérationnels et financiers et s'appuie sur des experts internes et externes en ce qui concerne les « standards » RSE (cf. chapitre 2.3.2).

Les risques opérationnels sont anticipés et suivis au travers de cotations annuelles réalisées par les acheteurs et les experts du risque fournisseurs sur la base d'une grille multicritère évaluant la qualité de l'actionnariat et du management, la compétitivité des sites, leur capacité d'investissement, le risque technologique ainsi que la stratégie et la dépendance commerciale auprès des principaux clients. Les règles RNPO imposent au moins une visite annuelle de chaque site fournisseur par un membre de la Direction des achats pour corroborer « de visu » les cotations.

Les risques financiers sont suivis par le réseau d'analystes Renault-Nissan déployé dans l'ensemble des pays d'implantation des groupes Renault et Nissan. Ces analystes 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 fournisseurs à risque 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 par

le risque fournisseurs : 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 leur risque, améliorer leur compétitivité et sécuriser les approvisionnements de façon durable.

La nécessité de mise en œuvre de plans d'action est formellement notifiée aux fournisseurs. Le suivi et cette mise en œuvre sont réalisés par les équipes d'achat dédiées à la maîtrise des risques fournisseurs, le réseau d'analystes financiers et les responsables d'achat opérationnels, notamment au travers de revues trimestrielles dites « revues de performance ». Ces revues permettent également d'examiner l'ensemble des éléments de la relation fournisseurs : conception, réponse capacitaire en termes de volumes, qualité, coûts et conformité logistique.

## RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES – SÉCURISATION RESSOURCES

### Facteurs de risques

Le risque identifié concerne 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).

### Dispositifs et principes de gestion

Certaines matières premières consommées par l'industrie automobile sont considérées comme stratégiques, car susceptibles d'impacter la production en cas de restriction d'approvisionnement. Un domaine d'expertise stratégique « Stratégie Énergie et Matières » a été mis en place depuis 2010. Cette expertise alimente notamment les instances internes de pilotage (*Raw Materials & Currencies Committee* et *Raw Material Engineering Technology Steering Committee*).

Cette expertise de Renault a développé une méthodologie permettant d'objectiver la criticité des matières premières en fonction :

- des risques sur l'approvisionnement et l'évolution du prix (cf. *Risques matières premières - sécurisation des prix*) ;
- de l'importance et de l'impact pour Renault au regard de sa stratégie produit (en fonction des volumes consommés et du prix d'achat).

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 consommées en direct ou au travers des pièces et composants des fournisseurs, avec des leviers tels que la réduction d'usage, la mise en place de filières de recyclage interne, et de seconde vie des pièces et/ou de substitution (stratégie des 4R : *reduce, recycle, remanufacture, reuse*).

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, au travers notamment de sa filiale INDRA (joint-venture avec Suez Environnement), de la collecte et du traitement de pièces et matières via ses filiales Gaia (secteur automobile) et BCM (déchets métalliques), et avec des partenariats innovants tels que celui du projet européen Life+ ICARRE95, qui s'est terminé en 2015 (ces

différentes activités sont décrites plus en détail dans le chapitre 2.6.3.2 *Ressources et Économie circulaire*). L'ensemble de ces opérations contribue à sécuriser les approvisionnements de matières du Groupe (polypropylène recyclé, Aluminium, Cuivre, Platine, Palladium, Rhodium...) et est porté par Renault Environnement.

L'expertise développée par Renault sur la méthodologie d'analyse de criticité est devenue une référence. Renault a été notamment chargé en France par le Comité interministériel pour les métaux stratégiques (COMES) de piloter un groupe de travail interprofessionnel sur l'identification et l'évaluation des besoins de l'industrie française en matières premières stratégiques de 2011 à 2014. Un outil d'autodiagnostic de l'exposition aux risques sur les matières premières a été proposé à l'ensemble des secteurs professionnels et continue d'être amélioré. Renault reste fortement impliqué dans les initiatives associées (mise à jour de la matrice de criticité au niveau européen) notamment par le biais de comités transverses filières 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 si nécessaire.

## RISQUES LIÉS À L'OUTIL DE FABRICATION

### Facteurs de risques

L'exposition du Groupe aux risques industriels est potentiellement significative en raison de la concentration de la fabrication de certains modèles de véhicules et d'organes sur une ou deux usines (cf. tableau des sites de production chapitre 1.1.5.4) et de l'interdépendance des sites entre eux.

### Principes et dispositifs de gestion

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 est déployée aujourd'hui dans toutes les usines de production. Elle prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et la continuité de l'exploitation.

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en donnant la priorité aux sites de production, ainsi qu'aux centres d'ingénierie et d'essais et aux plates-formes logistiques les plus stratégiques. La plupart des usines existantes ont 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 du Groupe Renault se sont vu attribuer le label RHP par les compagnies d'assurance du Groupe, en reconnaissance des efforts accomplis, conformément au plan de déploiement du programme « RHP ». Ce niveau élevé de maîtrise des risques, reconnu par les compagnies d'assurance, a un impact favorable direct sur les conditions d'assurance du Groupe.

Les risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons (concernant essentiellement la Corée) ou le tremblement de terre (concernant plus particulièrement la Roumanie, le Chili et la Turquie) sont intégrés à la politique de prévention du Groupe. En effet depuis 2008, des actions de renforcement de structures des bâtiments et d'ancrage des installations et équipements industriels sont déployées sur les sites à risques sismiques, ainsi que des mesures organisationnelles telles que formations et exercices de crise.

La mise en œuvre de cette politique repose notamment sur une équipe centrale spécialisée qui établit et met à jour, en concertation avec les assureurs du Groupe, les standards applicables dans le monde entier, et participe à tous les projets de modernisation, d'extension ou de création d'usines. Cette équipe centrale basée en France est relayée par des pôles régionaux en Espagne, Roumanie et Amérique du Sud, et dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau.

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 2.6 *Environnement*) visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, de la conception au recyclage, en passant par sa fabrication et son usage, le risque environnemental réside pour Renault dans les impacts sur l'environnement du fait d'un dysfonctionnement des installations et de l'existence de pollutions passées sur les sites.

La prévention des risques environnementaux fait l'objet d'un système de management de l'environnement certifié selon la norme ISO 14001, et est intégrée depuis 2005 dans l'*Alliance Management Way* (AMW) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe de spécialistes métiers centraux relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management et de formation.

Un tableau de bord des données d'impact environnement et énergie est, par ailleurs, soumis au contrôle des Commissaires aux comptes.

## RISQUES LIÉS AUX RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

### Facteurs de risques

La santé financière des réseaux de concessionnaires indépendants représente un enjeu important dans le cadre de la stratégie commerciale du Groupe. La défaillance de concessionnaires peut avoir ainsi un impact significatif sur le niveau des ventes, au niveau des pays et des Régions.

### Principes et dispositifs de gestion

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault ainsi que par RCI Banque, dans les pays où ce dernier est présent. 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 pro-activement ce risque.

Des Comités des risques mensuels sont organisés dans les pays, avec RCI, 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. 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 1,75 milliard d'euros par sinistre 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 ;
- 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 maintenir le coût des prestations d'assurances auprès de tiers à peu près constant, alors que le Groupe est en constante progression sur les marchés internationaux.

### 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. Les protections de certains parcs exposés aux événements naturels tels que tempête et grêle, comme en France, en Slovaquie, au Brésil, en Espagne et en Algérie, par des moyens appropriés comme des filets ou des panneaux photovoltaïques, ont été mises en place ;

- « 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 de 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.

Indépendamment des programmes mondiaux de Renault ou de l'Alliance, le groupe AVTOVAZ est couvert par des polices locales négociées au mieux auprès d'assureurs reconnus et des capacités du marché russe.

## 1.5.1.4 RISQUES FINANCIERS

### RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES – SÉCURISATION DES PRIX

#### Facteurs de risques

Le risque financier des matières premières pour Renault est lié au fait que les variations des prix d'achat peuvent être importantes et soudaines, sans garantie de pouvoir répercuter les hausses dans les prix de ventes des véhicules.

#### Principes et dispositifs de gestion

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. Ce type de contrat concerne les matières premières non indexées sur les marchés financiers. Le second levier est d'effectuer des opérations de couverture de risques sur les matières indexées. Pour l'exécution de ces opérations de couverture, le Groupe Renault fait intervenir sa filiale Renault Finance sur les marchés financiers. Le support financier utilisé pour effectuer ces opérations de couverture est le *swap cash-settled over the counter*. En 2016, Renault a réalisé des opérations de couverture couvrant un maximum de 70 % 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 étaient passés en dessous des seuils validés par le P-DG.

Afin de suivre au plus près les évolutions des cours des matières premières et d'examiner les tendances à venir, un comité ad hoc – *Raw Material and Currencies Committee* (RMCC) – assure la définition des lignes directrices que toutes les fonctions de l'Entreprise devront prendre en référence, notamment au sein de la Direction des achats. Le RMCC est une instance commune à l'Alliance : il est présidé par le *Managing Director* de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) et fait intervenir des fonctions telles que la Direction de la stratégie et du plan ou Renault Finance.

Par ailleurs, un *Raw Material Operational Committee* a été instauré depuis fin 2010. Ce comité est également présidé par le *Managing Director* RNPO et se déroule à fréquence mensuelle. Cette instance traite plus spécifiquement les problématiques opérationnelles des achats de matières premières destinés à

Renault. Toutes les opportunités pour réduire l'impact des matières premières dans les résultats de Renault (par exemple la mise en place de l'Achat/Revente) sont étudiées. Ce comité s'assure également que la baisse des prix de marché des matières premières est bien répercutée sous forme de baisses de prix d'achats des pièces.

## 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 dispositifs 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 billets de trésorerie 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*).

### RATING DE RENAULT

Agence	Notation	Perspective	Révision	Notation précédente
Moody's	Baa3/P-3	Stable	18/02/2016	Ba1/NP perspective Positive
S&P	BBB-/A-3	Positive	19/04/2016	BBB-/A-3 Stable
Fitch	BBB-/NR	Positive	04/11/2016	BBB-/NR Stable
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

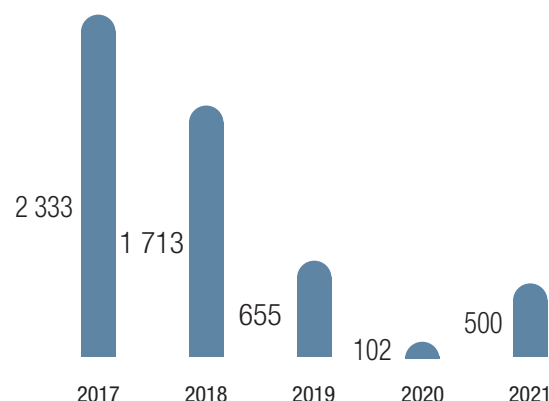
L'Automobile est exposée au risque de variation des parités de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ce risque est suivi ou centralisé au niveau de la Direction des financements et de la trésorerie de l'Automobile.

### Principes et dispositifs de gestion

Les opérations de change sont exécutées par Renault Finance sur les devises négociables sur les marchés internationaux.

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 2016 <sup>(1)</sup>



(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2016 en millions d'euros.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2016, 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).

**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 2016, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact de -58 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

## RENAULT – FLUX OPÉRATIONNELS ANNUELS NETS DE L'AUTOMOBILE EN DEVISES AU 31 DÉCEMBRE 2016 ET IMPACTS SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE

L'exposition principale en 2016 portait sur la Livre sterling pour une sensibilité d'environ -16 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	1 629	-16
Dollar américain	USD	1 318	-13
Peso argentin	ARS	800	-8
Zloty polonais	PLN	635	-6
Rouble russe	RUB	579	-6
Dinar algérien	DZD	575	-6
Franc suisse	CHF	394	-4
Won coréen	KRW	(546)	5
Yen japonais	JPY	(714)	7
Livre turque	TRY	(757)	8

**Le besoin en fonds de roulement** : comme pour la marge opérationnelle, le BFR est sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

**Le résultat financier** : le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser le risque de change impactant le résultat financier. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

Le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en partie sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement 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 et ne dépasse pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elles ne puissent pas 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 2016, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen aurait entraîné une diminution de 17 millions d'euros de la contribution de Nissan et d'une diminution de la perte de 1 million d'euros pour celle d'AVTOVAZ.

Ces effets correspondent uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la contribution pour Renault de ces entités par rapport à leur monnaie fonctionnelle et il exclut l'impact inhérent d'une variation de l'euro dans leurs comptes propres, ces deux groupes exerçant une activité plus ou moins importante 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 dispositifs 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 swappés en taux variable afin de maintenir un équilibre entre passifs taux variable d'un côté et

actifs taux variable de l'autre. Par ailleurs, 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.

De plus, 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 2016 (HORS TP RENAULT)

(en millions d'euros)	Moins d'1 an	Plus d'1 an	Total
taux fixe	234	85	319
taux variable	12 276	0	12 276
<b>Actifs financiers</b>	<b>12 510</b>	<b>85</b>	<b>12 595</b>
taux fixe	3 292	2 785	6 077
taux variable	1 649	386	2 035
<b>Passifs financiers avant couvertures</b>	<b>4 941</b>	<b>3 171</b>	<b>8 112</b>
taux fixe/variable	1 300	316	1 616
taux variable/fixe	7	210	217
<b>Couvertures</b>	<b>1 307</b>	<b>526</b>	<b>1 833</b>
taux fixe	1 999	2 679	4 678
taux variable	2 942	492	3 434
<b>Passifs financiers après couvertures</b>	<b>4 941</b>	<b>3 171</b>	<b>8 112</b>

## 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 dispositifs 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 de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par rating. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs, ils sont effectués au jour le jour principalement ou sur des durées n'excédant pas 90 jours.

En 2016, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Le Groupe ne négocie pas d'opérations sur le marché des dérivés de crédit.

## 1.5.2 Facteurs de risques financement des ventes (RCI Banque S.A.)

1

Comme rappelé dans l'introduction du chapitre 1.5, 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 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### 1.5.2.1 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 soumis à des risques associés aux activités menées à l'échelle internationale. Ces risques incluent notamment une instabilité économique et financière, 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 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 régulateurs.

### 1.5.2.2 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 affichant 5 niveaux de criticité.

Les risques opérationnels sont évalués annuellement par les propriétaires de processus de l'ensemble des entités du groupe et contrôlés à trois niveaux :

- 1<sup>er</sup> niveau : les managers réalisent un contrôle régulier de la conformité des opérations aux procédures ;
- 2<sup>e</sup> niveau : les contrôleurs internes vérifient le niveau de conformité et la pertinence des contrôles managériaux ;
- 3<sup>e</sup> niveau : les auditeurs réalisent 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 3 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 et de l'assurance sur le lieu de vente 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 de s'y conformer.

## 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 met en place un dispositif de veille fiscale et une grille de revue visant à recenser l'ensemble des thèmes fiscaux du groupe.

Les contestations fiscales auxquelles RCI Banque peut être confrontée font l'objet d'un suivi particulier et, le cas échéant, de provisions destinées à couvrir le risque estimé.

## 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 et ses processus à lutter contre les risques informatiques (risques sur les infrastructures, cybercriminalité...).

## Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment par :

- le niveau de protection du réseau informatique 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 (*e-learning*, communications...);
- les actions, le support et les contrôles effectués par le Responsable Sécurité SI RCI, qui s'appuie sur un réseau de Correspondants Sécurité Informatique au niveau de chaque DSI filiale ;
- une politique de sécurité SI groupe (PSSI), et une démarche de pilotage global de la sécurité SI (SMSI) ;
- une politique de tests d'intrusion et de surveillance de plus en plus exigeante ;
- des tests de Plan de reprise d'activité (PRA) des filiales RCI.

### 1.5.2.3 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 (cf. 1.5.2.2.1).

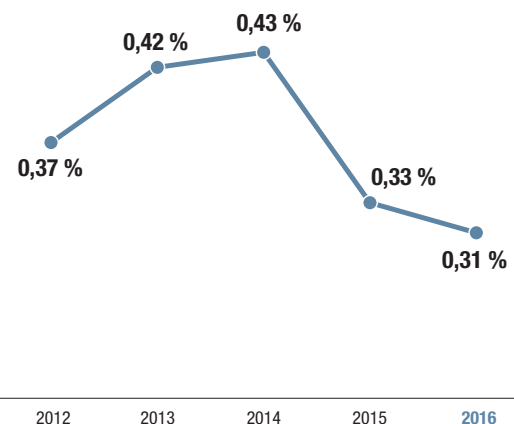
Le groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elle opère et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

## 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.

## Recouvrement

Les modèles statistiques utilisés dans le cadre du calcul des risques pondérés et de la perte attendue permettent une réactualisation mensuelle de la probabilité de défaillance utilisée à l'octroi par intégration du comportement de paiement 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 plateformes 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 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.

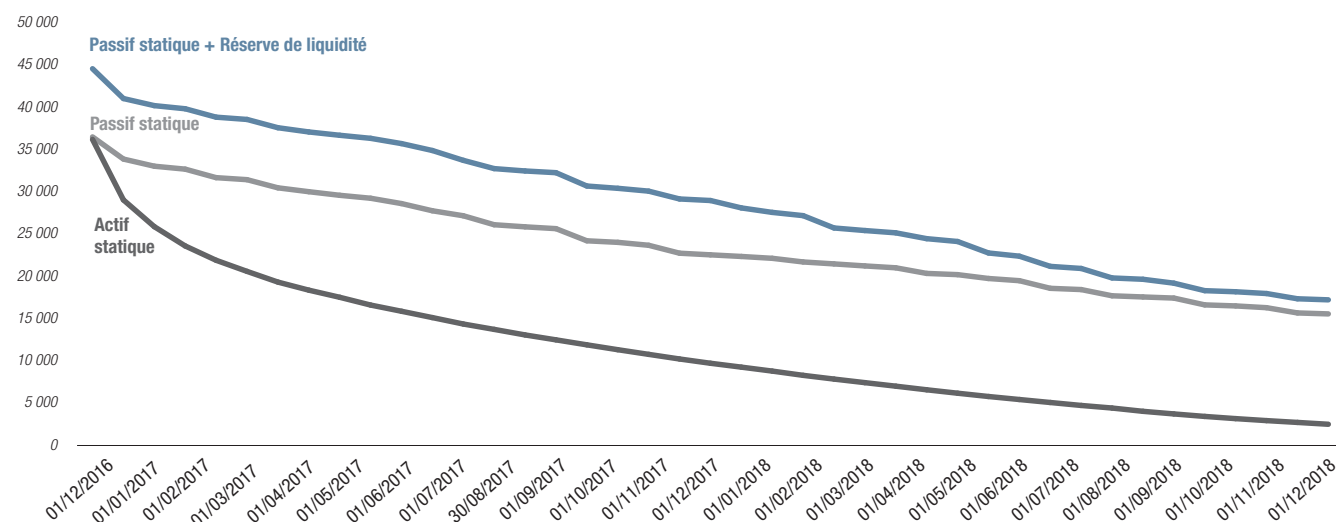
En central, le département Financement Réseau établit le corpus de procédures du contrôle des risques. Les clients identifiés comme risqués sont classés en statut incidenté, pré-alerte ou alerte, et font l'objet d'une revue lors des comités des risques au sein des filiales.

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,

## POSITION DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE \*

en millions d'euros au 31/12/2016

(en millions d'euros)



\* Périmètre Europe.

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 » sont utilisées dans le dispositif aboutissant au provisionnement.

## 1.5.2.4 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

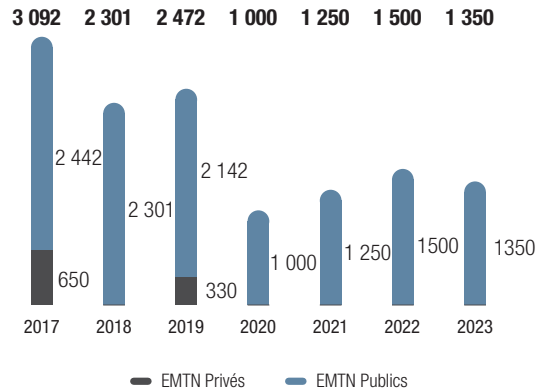
RCI Banque se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité et son développement.

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.

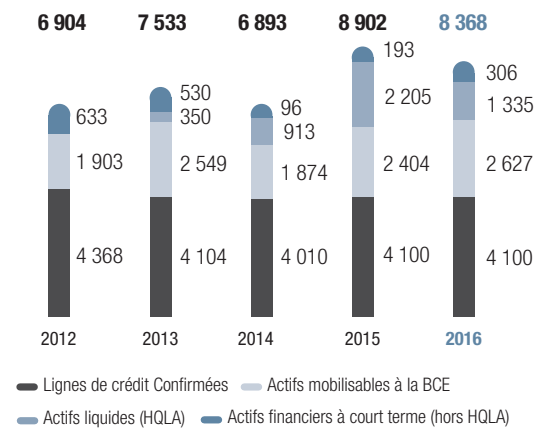
## ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2016

en millions d'euros



## RÉSERVE DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE \*

en millions d'euros



\* Périmètre Europe.

## RATINGS RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2016

## Émissions et programmes du groupe RCI Banque

Les émissions du groupe sont réalisées par six émetteurs : RCI Banque, Diac, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI Financial Services Korea Co Ltd. (Corée du Sud), Banco RCI Brasil (Brésil) et RCI Finance Maroc.

Émetteur	Instrument	Marché	Montant	S & P	Moody's	Autres
RCI Banque SA	Programme Euro CP	euro	2 000 M€	A-2 (perspective stable)	P2 (perspective stable)	R&I : A-2 (perspective positive)
RCI Banque SA	Programme Euro MTN	euro	17 000 M€	BBB (perspective stable)	Baa1 (perspective stable)	R&I : BBB+ (perspective positive)
RCI Banque SA	Programme NEU CP <sup>(1)</sup>	français	4 500 M€	A-2 (perspective stable)	P2 (perspective stable)	
RCI Banque SA	Programme NEU MTN <sup>(2)</sup>	français	2 000 M€	BBB (perspective stable)	Baa1 (perspective stable)	
Diac SA	Programme NEU CP <sup>(1)</sup>	français	1 000 M€	A-2 (perspective stable)		
Diac SA	Programme NEU MTN <sup>(2)</sup>	français	1 500 M€	BBB (perspective stable)		
Rombo Compania Financiera SA	Programme obligataire	argentin	1 400 MARS		Aa2.ar (perspective stable)	Fix Scr : AA (arg) (perspective stable)
RCI Financial Services Korea Co Ltd.	Émissions obligataires	sud coréen	1 215 MdKRW <sup>(3)</sup>			KR, KIS, NICE : A+
Banco RCI Brasil S.A.	Émissions obligataires	brésilien	2 844 MBRL <sup>(3)</sup>		Aaa.br	
RCI Finance Maroc	Programme BSF	marocain	1 000 MMAD			

(1) Negotiable European Commercial Paper (NEU CP), nouvelle dénomination des Certificats de Dépôts.

(2) Negotiable European Medium-Term Note (NEU MTN), nouvelle dénomination des Bons à Moyen Terme Négociables.

(3) Encours.

Par ailleurs, RCI Banque dispose (périmètre Europe) de 4,1 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,6 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 1,3 milliard d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant d'actifs financiers à court terme de 0,3 milliard d'euros, permettant à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant plus de 10 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 2016, la position de change consolidée du groupe RCI Banque s'établit à 8,85 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 bps 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 2016, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le groupe (40 millions d'euros, portée à 50 millions d'euros à partir du 6 décembre 2016 pour tenir compte de l'évolution de la taille du bilan de RCI Banque).

## 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.

## 1.5.2.5 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.

### 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

Les réserves sont calibrées statistiquement pour faire face aux pertes attendues.

Au cours de l'exercice 2016 la variation des provisions techniques de nos compagnies d'assurance vie et non vie représentent 58 millions d'euros pour 273 millions d'euros de primes brutes émises.

L'exposition au risque est par ailleurs limitée par la diversification du portefeuille de contrats d'assurance et de réassurance ainsi que celle des zones géographiques de souscription.

Le groupe met en œuvre une sélection stricte des contrats, dispose de guides de souscription et utilise des accords de réassurance.

## 1.6 Événements post-clôture

Néant.





— ZOE, véhicule électrique le plus vendu en Europe, et désormais avec une autonomie record de 400 km <sup>(1)</sup>.

**Avec une part de marché de 25 %, un véhicule électrique sur 4  
vendu en Europe est une Renault <sup>(2)</sup>.**

*(1) En cycle d'homologation normalisé NEDC, soit 300 km en usage réel et péri-urbain.  
(2) Hors Twizy.*

# Renault : une entreprise responsable

# 02

<b>2.1 Renault, entreprise responsable pour un développement durable</b>	<b>108</b>	<b>2.5 Transmettre les connaissances pour demain</b>	<b>156</b>
2.1.1 RSE et plan stratégique	108	2.5.1 Relations écoles et universités à l'international	156
2.1.2 Vision du Groupe Renault	109	2.5.2 Soutien pour l'accès à l'éducation dans le monde	158
2.1.3 La RSE, une tradition bien enracinée	110	2.5.3 La formation par la recherche au service de l'innovation	159
2.1.4 Gouvernance RSE	111	<b>2.6 Environnement RFA</b>	<b>160</b>
2.1.5 Référentiels et standards	111	2.6.1 Les enjeux écologiques	160
2.1.6 Dialogue parties prenantes	112	2.6.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise	161
2.1.7 Périmètre et référentiels de reporting	119	2.6.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs	169
<b>2.2 Proposer une mobilité innovante et accessible à tous</b>	<b>120</b>	<b>2.7 Préserver la santé</b>	<b>195</b>
2.2.1 Introduction et cœur de gamme	120	2.7.1 Sécurité routière	195
2.2.2 Une mobilité qui évolue	120	2.7.2 Gestion du risque substances	201
2.2.3 Accessibilité économique	123	<b>2.8 Soutenir nos territoires d'implantation RFA</b>	<b>202</b>
2.2.4 Accessibilité physique	125	2.8.1 Renault, acteur de la croissance économique et du développement des territoires	202
<b>2.3 Assurer la loyauté des pratiques dans toute la chaîne de valeur RFA</b>	<b>126</b>	<b>2.9 Annexes</b>	<b>206</b>
2.3.1 Éthique des affaires	126	2.9.1 Annexes matérialité	206
2.3.2 RSE et chaîne d'approvisionnement	126	2.9.2 Annexes sociales	208
2.3.3 RSE et réseau de distribution	129	2.9.3 Annexes environnementales	209
<b>2.4 Capital humain : engagés pour une croissance durable RFA</b>	<b>132</b>	2.9.4 Annexes sociétales	217
2.4.1 Optimiser l'allocation des ressources et développer les compétences	134	2.9.5 Table de concordance Grenelle II	220
2.4.2 Développer les talents, promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management	140	2.9.6 Notations et indices extra-financiers	222
2.4.3 Soutenir l'engagement des salariés	146	2.9.7 Rapport de l'organisme tiers indépendant	224
2.4.4 Dialogue social	150		

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

Acteur industriel ou commercial implanté dans 125 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 envers la Société et en diminuant les impacts négatifs.

## 2.1 Renault, entreprise responsable pour un développement durable

### 2.1.1 RSE et plan stratégique

Renault 2016 – *Drive the Change* a été construit pour assurer la croissance du Groupe et générer du *free cash flow* de façon pérenne.

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe agit sur sept leviers majeurs auxquels contribue sa politique RSE :

- **la poursuite de sa politique d'innovation.** Les entreprises proactives en matière de responsabilité sociale parfaitement intégrée à leur stratégie peuvent se démarquer. La RSE de Renault doit gérer l'ambidextrie entre une évolution incrémentale et rassurante des procédés, produits et services, et l'innovation en rupture, nourrie de la responsabilité environnementale, sociale et sociétale. Bien que potentiellement déstabilisante, cette capacité à l'ambidextrie peut s'avérer à terme différenciante et compétitive ;
- **un plan produit robuste.** Le dialogue établi entre Renault et ses clients à travers le monde pour comprendre et prendre en compte leurs attentes et les études prospectives sur l'évolution du produit automobile et de la mobilité elle-même permet au Groupe de développer les produits les plus adaptés à un monde de la mobilité qui se transforme. Renault se positionne comme constructeur généraliste, capable de répondre aux besoins d'une large clientèle ;
- **le renforcement de l'image du Groupe Renault.** Parmi l'ensemble des actions RSE menées par l'entreprise, les plus visibles contribuent à l'image et à la réputation de l'entreprise. En faisant connaître sa politique et ses produits responsables auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, l'entreprise développe son attractivité et sa résilience ;
- **l'excellence du réseau dans la relation client.** Pour concevoir les produits et services d'hier il était nécessaire de connaître et comprendre son client. Aujourd'hui dans un monde évolutif, connecté et hyperconcurrentiel, il faut anticiper et répondre au plus juste à ses attentes et ses besoins, mais il faut également nouer une relation privilégiée basée sur la proximité, la confiance et le respect. Elle se construit à travers un comportement éthique et transparent, des produits et des services responsables qui font écho aux valeurs des clients, et évidemment d'une qualité irréprochable ;

- **l'optimisation des dépenses R&D et d'investissement.** Par sa nature interdisciplinaire et prospective, la RSE oblige à décloisonner notre fonctionnement, à prendre en compte le moyen et le long terme. Elle renforce notre démarche de coresponsabilité et de construction collaborative à la fois en interne, mais également en externe. À titre d'exemple : l'intégration des matières recyclées dans la conception des véhicules, enjeu environnemental et économique, fait évoluer les processus de l'entreprise, dont la R&D ;

- **la réduction des coûts.** Le travail en boucle courte pour limiter l'impact de la raréfaction et du renchérissement des matières premières, la réduction de notre empreinte carbone, la motivation et l'engagement des salariés, la réduction du risque routier professionnel, les opportunités issues de l'innovation inversée sont autant de sujets RSE qui contribuent directement à la maîtrise des coûts pour l'entreprise ;

- **le maintien de ses positions en Europe et l'expansion à l'international.** Avec le renforcement de la réglementation environnementale et les contraintes imposées à la fois à travers les normes européennes et par les villes (périmètres *low emission*...), le développement et la promotion des produits et services qui intègrent et répondent à ces contraintes sont déterminants pour la prospérité de l'entreprise. De même, la prise en compte des besoins de mobilité de personnes jusqu'alors exclues de notre offre traditionnelle, ou n'y trouvant pas la réponse à leurs attentes, permet d'élargir et de renforcer la base clientèle. Cette politique RSE du Groupe accompagne le développement à l'international. À travers un dialogue approfondi avec les parties prenantes majeures, internes et externes à l'entreprise, le Groupe œuvre pour développer son positionnement en termes de produit, de services, d'image et d'attractivité sur les nouveaux marchés avec le même niveau d'exigence que sur les marchés historiques

Les ambitions RSE de Renault pour les années à venir ne sont que partiellement communiquées dans ce Document de référence car elles sont liées au plan stratégique du Groupe Renault (période 2017-2022), qui ne sera révélé qu'après la publication de ce document de référence.

## 2.1.2 Vision du Groupe Renault ♦



**CARLOS GHOSN,**  
PRÉSIDENT-  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL  
DE 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.**

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. Mais 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 de Renault, constructeur automobile responsable et pionnier de la mobilité durable pour tous, implique d'élaborer des offres de mobilité accessibles au plus grand nombre, à concevoir des technologies innovantes telles que le véhicule électrique, zéro émission à l'usage, et à 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.

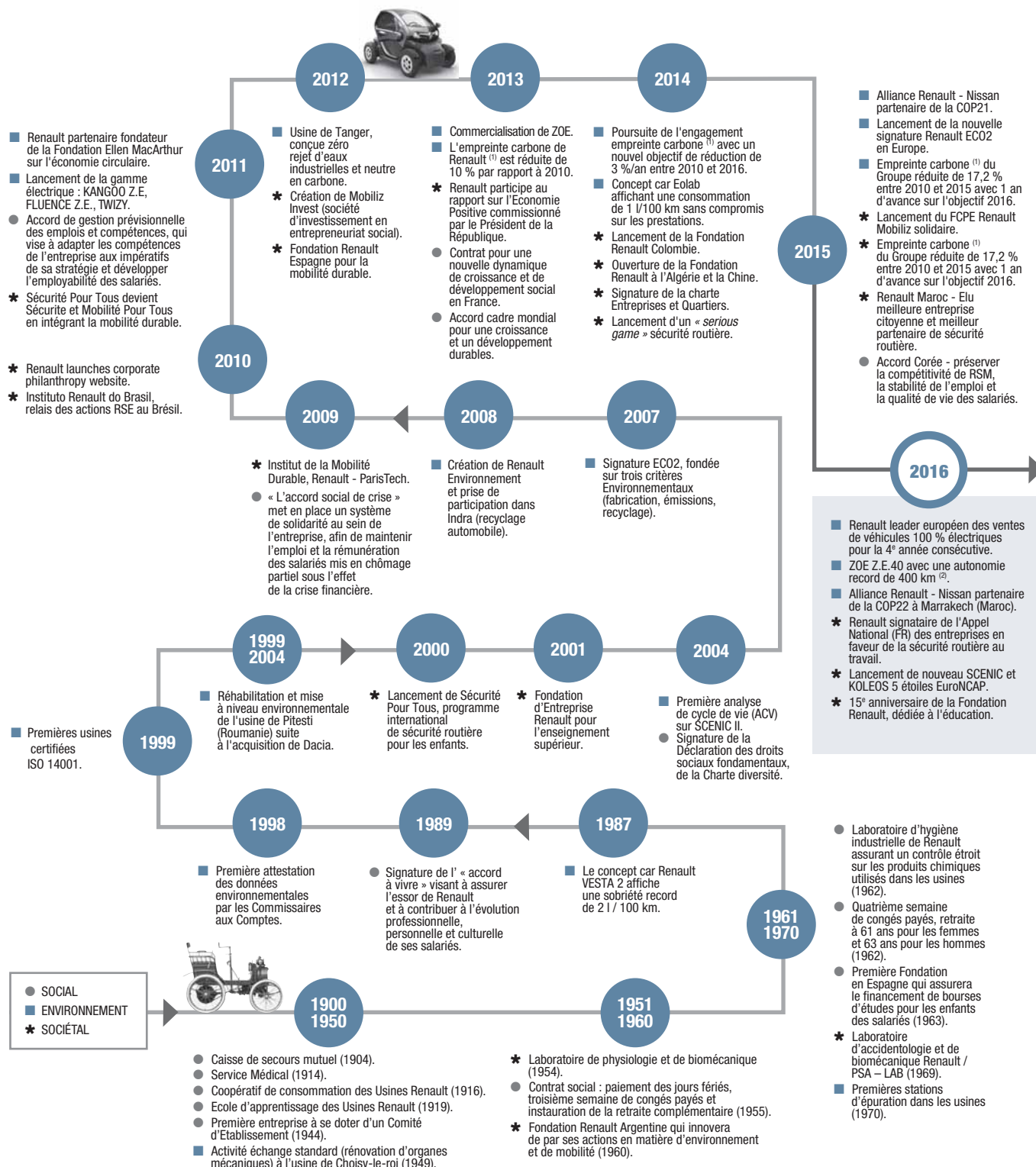
### NOTRE OBJECTIF

**QUE LA MOBILITÉ DURABLE SOIT UN VECTEUR DE DÉVELOPPEMENT DANS LE MONDE ET DE PROGRÈS POUR TOUS.**

♦ GRI [G4-1]

### 2.1.3 La RSE, une tradition bien enracinée

Renault n'a pas attendu les années 1990 et l'apparition du concept de développement durable pour agir de manière responsable vis-à-vis des sociétés et des écosystèmes dans lesquels il opère. Les actions sociales, sociétales et environnementales sont ancrées de longue date au cœur de l'entreprise.



(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 2.9.3.1.

(2) En cycle d'homologation normalisé NEDC, soit 300 km en usage réel et péri-urbain.



## 2.1.4 Gouvernance RSE ♦

Sur la base de la vision RSE présentée en 2.1.2, les stratégies et principales orientations de l'entreprise en matière de RSE se déploient au travers des quatre axes prioritaires : mobilité pour tous, environnement, sécurité routière et capital humain.

Ces grands domaines d'action sont rattachés au Président-Directeur général ou à un membre du Comité exécutif Groupe et sont coordonnés par trois entités opérationnelles pour la construction et le déploiement des politiques et objectifs associés, l'identification et la gestion des risques et opportunités, le dialogue avec les parties prenantes et enfin le *reporting* et la communication :

- la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise en charge de la transversalisation 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 terme.

## 2.1.5 Référentiels et standards ♦

Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont la finalité est 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, adopté 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 ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, mis à jour le 25 mai 2011 ;
- l'accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, signé le 2 juillet 2013, qui se réfère notamment aux normes de l'OIT, ainsi que sa déclinaison vers les fournisseurs ;
- la norme ISO 26000, lignes directrices à la responsabilité sociétale ;
- 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 ;

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 (CEG). 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.

- 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 9 constructeurs fondateurs de l'IATF World Wide (propriétaire de cette norme).



**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**

## 2.1.6 Dialogue parties prenantes ♦

Avec son plan stratégique *Drive the Change*, dont l'ambition est de rendre la mobilité durable accessible à tous, 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, 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.

L'identification des parties prenantes et le dialogue mis en place avec elles guident l'entreprise dans la prise en compte des enjeux actuels et futurs dans sa stratégie, dans la maîtrise des risques et l'identification des opportunités, dans la priorisation de ses activités et enfin dans la création d'outils de mesure et de *reporting* adaptés.

La cartographie des acteurs et des modes d'échanges ci-dessous dresse un panorama des moyens mis en œuvre.

Parties prenantes	Principaux enjeux RSE	Principaux acteurs par degré de proximité	Modes de dialogue et communication du plus au moins direct
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité des usagers de la route</li> <li>Sécurité automobile</li> <li>Véhicules connectés et/ou connectés</li> <li>Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet)</li> <li>Villes durables (dont transport urbain et congestion) et <i>Smart mobility</i></li> <li>Cyber-sécurité et confidentialité des données</li> <li>Accessibilité économique des produits et services</li> <li>Accessibilité physique des produits et services</li> <li>Santé des usagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clients particuliers et entreprises</li> <li>Réseau commercial &amp; importateurs</li> <li>Associations de consommateurs</li> <li>Usagers de la route/grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services et dialogue direct dans le réseau commercial</li> <li>Service Relations Clients</li> <li>Actions de formation/sensibilisation</li> <li>Signatures, notations produits (ECO2, EuroNCap)</li> <li>Médias et site Internet</li> </ul>
<b>Salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé, sécurité et environnement de travail</li> <li>Management responsable</li> <li>Dialogue parties prenantes</li> <li>Diversité et égalité des chances</li> <li>Rémunération et avantages sociaux</li> <li>Gestion des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborateurs individuels</li> <li>Managers</li> <li>Institutions représentatives du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management de proximité</li> <li>Politiques (Environnement, Santé/sécurité...)</li> <li>Dialogue social local (établissement, pays)</li> <li>Comité de groupe Renault</li> <li>Communication et formation interne</li> </ul>
<b>Fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relations fournisseurs et réseau</li> <li>Gestion des ressources, empreinte carbone et économie circulaire</li> <li>Santé des usagers</li> <li>Droits de l'Homme</li> <li>Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournisseurs</li> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion de lignes directrices RSE : <i>Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines for suppliers</i>, <i>Renault Green Purchasing Guidelines</i></li> <li>Évaluation performance RSE, soutien à la construction de plans d'action par l'équipe Achats dédiée</li> <li>Réunions d'Information des Fournisseurs (IFR), conventions</li> <li>Organisation de présentations par les fournisseurs des innovations, à l'attention des opérationnels de Renault</li> <li>Charte RSE de la PFA</li> <li>Comité RSE de la PFA</li> </ul>
<b>Investisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance de l'entreprise</li> <li>Performances sociales, sociétales, environnementales</li> <li>Impacts sur les résultats et perspectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actionnaires, actionnaires salariés, institutions financières</li> <li>Agences de notation/Analystes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séminaires, <i>road-shows</i></li> <li>Département Relations Investisseurs</li> <li>Réponses aux sollicitations pour notation</li> <li>Document de référence du Groupe</li> </ul>
<b>Communautés locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité des sites industriels</li> <li>Communauté et développement local</li> <li>Impact des véhicules &amp; des sites industriels sur la qualité de l'air</li> <li>Villes durables (dont transport urbain et congestion) et <i>Smart mobility</i></li> <li>Gestion de l'eau et des déchets</li> <li>Mécénat</li> <li>Dialogue parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riverains</li> <li>Élus et autorités locales</li> <li>Associations locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrats de partenariats/Mécénat local</li> <li>Chartes et accords de développement/dynamisation des territoires</li> <li>Dialogue avec pouvoirs publics et acteurs économiques locaux</li> <li>Dialogue direct et visites de site</li> <li>Procédures de traitement des réclamations de riverains</li> <li>Plaquettes environnementales des sites, relations médias locaux</li> </ul>
<b>Institutions et associations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue parties prenantes</li> <li>Tous enjeux environnementaux et sociétaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associations sectorielles (CCFA, Acea, Anfac, etc.)</li> <li>Associations patronales (Medef, Afep, Business Europe...)</li> <li>Universitaires &amp; chercheurs</li> <li>Gouvernements</li> <li>Législateurs nationaux, européens, internationaux</li> <li>ONG/<i>Think tanks</i></li> <li>Média</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrats de partenariats (Fondation Ellen MacArthur, instituts de recherche)</li> <li>Participations aux groupes de travail thématiques publics ou dans le cadre des fédérations professionnelles</li> <li>Réponses aux consultations publiques</li> <li>Échanges informels</li> <li>Dialogue parties prenantes filière</li> </ul>
<b>Génération futures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet)</li> <li>Gestion des compétences</li> <li>Communauté et développement local</li> <li>Accessibilité économique des produits et services</li> <li>Biodiversité</li> <li>Diversité et égalité des chances</li> <li>Sécurité routière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stagiaires, apprentis et futurs collaborateurs</li> <li>Élèves et étudiants en enseignement supérieur</li> <li>Universitaires &amp; chercheurs</li> <li>Jeune public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accueil en entreprise</li> <li>Interventions en école/sur site Renault</li> <li>Programmes d'éducation et de recherche</li> <li>Programmes de sensibilisation</li> <li>Manifestations externes (conférences, colloques, forums...)</li> </ul>

### 2.1.6.1 LES CLIENTS

L'adéquation des offres Produits et Services de Renault aux besoins et attentes de ses clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels, acheteurs de véhicules neufs comme de véhicules d'occasion est au cœur des préoccupations et de l'organisation des équipes.

Renault a mis en place depuis de nombreuses années un dispositif d'études, de tests cliniques et d'enquêtes de satisfaction depuis la conception jusqu'à la livraison du véhicule et de son usage.

La Direction de la connaissance client (*Market Intelligence* en anglais), rattachée directement au Directeur produit-programme, membre du CEG, réalise l'ensemble des études destinées à prendre en compte les attentes clients à toutes les étapes de la conception d'un projet véhicule, et ce au niveau mondial. Ce travail de fond s'articule autour de quatre « natures » d'études et d'interactions :

- des études dites prospectives, de manière à analyser en quoi les modes de vie et les attentes pourraient se modifier à un horizon de 10-15 ans. Ces études identifient des tendances avant que ne soient décidés des projets. Dès ce stade de réflexion, les enjeux environnementaux sont ainsi clairement intégrés dans les réflexions ;
- des études « d'aide à la conception », qui consistent à accompagner la phase amont de conception des nouveaux projets ou des innovations, en y associant les clients de manière approfondie, notamment par des études de « co-création » (les « ethno-concept ») où un échantillon qualitatif de clients travaille en interaction avec Renault pour aider à finaliser les concepts de voitures correspondant le mieux à leurs attentes ;
- des études de test « des projets », qui permettent de vérifier que le projet, avant le lancement commercial, correspond bien à ces attentes, et permet de l'optimiser avant sa sortie ;
- enfin les études de test « après lancement », et notamment celles pilotées par la Direction de la qualité sur la satisfaction et les éventuels défauts à corriger, pour lesquelles la DCC assure le traitement et/ou l'expertise technique.

En 2015, la création de la Direction de la qualité et de la satisfaction client, rattachée au Comité exécutif du Groupe Renault, a permis de renforcer la représentation des Clients dans les processus, les opérations et les décisions de l'entreprise.

Pour faire face aux mutations des usages automobiles par nos clients, de plus en plus connectés et soucieux d'une prestation de services sans rupture avec leur vie quotidienne, qu'ils soient embarqués dans le véhicule ou bien connexes à la gestion de leur mobilité, Renault a déployé une structure de management dédiée à l'écoute des clients sur tous les marchés.

L'information des clients passe également par une communication responsable, que ce soit en termes de supports ou d'éléments entrant dans la composition du message communiqué. Le détail de notre relation client figure en 2.3.3.

### 2.1.6.2 LES SALARIÉS

Renault a la volonté de créer, à tous les niveaux, les conditions d'un dialogue riche et transparent avec les salariés et leurs représentants. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser des décisions au plus près du terrain, préparer ses évolutions et les accompagner au mieux, en recherchant la convergence ou le meilleur équilibre entre les intérêts de chacun.

Le dialogue avec les salariés étant au cœur du dispositif ressources humaines du Groupe, il est traité sous la rubrique « dialogue social » (cf. 2.4.4).

Les thématiques sociales, sociétales et environnementales sont largement traitées en communication interne (intranet, magazine *Global*) pour informer sur et valoriser l'engagement des salariés et les progrès réalisés par Renault. La communication environnementale fait l'objet d'une attention particulière à l'occasion d'événements dédiés aux nouveaux produits et services (présentations, expositions, essais de véhicules), aux innovations technologiques (*Innov'days*) et lors d'événements spécifiques (Journée de l'Environnement).

Par ailleurs, afin de communiquer de manière interactive avec l'ensemble des salariés intéressés par ces thématiques, des communautés virtuelles ont été créées :

- **Women@Renault** : pour la mixité hommes femmes du Groupe Renault.  
Ce réseau, lancé il y a sept ans et implanté dans 14 pays, compte plus de 5 000 membres, dont 25 % d'hommes. Depuis l'origine, il est ouvert aux femmes et aux hommes, ainsi qu'à toutes les catégories de personnel. Son objectif : améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise et inclure encore d'avantage les hommes dans la dynamique (cf. 2.4.2.1) ;
- **Handi@Renault** : pour la politique Handicap du Groupe Renault  
Ce réseau, lancé en 2012, compte aujourd'hui plus de 1 400 membres. Son objectif : changer le regard sur le handicap en multipliant les opportunités d'échanges entre personnes valides et personnes en situation de handicap, pour améliorer la prise en compte du handicap dans l'entreprise, et dans la société plus globalement (cf. 2.4.2.1).

## IMMOBILIER ET SERVICES GÉNÉRAUX – UNE FONCTION ENGAGÉE

Une démarche RSE a été initiée dans la fonction immobilier et services généraux (DISG) en 2011. Elle concerne l'application des *guidelines* ISO 26000 aux phases exploratoires, avant-projet, projet et vie série de l'immobilier & des Services Généraux (usines, centres logistiques, magasins de pièces de rechange, sièges sociaux, points de vente et activités tertiaires) :

- des services aux bâtiments (entretien, maintenance, hygiène & propreté, espaces verts...);
- des services aux résidents (espaces de travail, restauration, gestion documentaire...);
- des services de mobilité (transports collectifs et individuels, logistique, voyages, véhicules d'entreprise, télétravail...).

Fin 2015, la DISG est passée du niveau « confirmé » au niveau « exemplaire », niveau le plus haut de l'évaluation, évaluation réalisée par l'Afnor selon son référentiel AFAQ 26000. Seulement 13 % des entreprises et organisations en France ont atteint ce niveau.

Le niveau récompense, d'une part, la maturité de la gouvernance, du management et de l'organisation et, d'autre part, l'implication de la fonction pour respecter les principes du développement durable supportés par des relations structurées et interactives avec les parties prenantes associées, qu'elles soient internes ou externes au Groupe Renault.

En 2016, la DISG a consolidé ces acquis et renforcé la perception de la qualité de ses services au sein du Groupe. La majorité des actions ont été valorisées à travers les comités opérationnels, Séances Découvertes, Newsletters. 2017 sera consacrée à une réflexion sur la mesure de sa performance en termes environnementaux pour continuer ainsi à fédérer la direction dans cette voie.



### 2.1.6.3 LES FOURNISSEURS

Le respect des exigences sociales et environnementales de Renault, décrites dans les lignes directrices communiquées aux fournisseurs, est un des critères de sélection des fournisseurs au même titre que la qualité, la santé financière, les coûts ou les capacités industrielles et logistiques.

L'accompagnement et le dialogue instaurés avec les fournisseurs sur les thèmes de la RSE ont permis de réussir de nouveaux challenges dans l'approvisionnement à la fois des pièces montées dans les véhicules et des services utilisés par Renault.

Des standards, basés sur le respect des principes de l'Organisation internationale du Travail, ont été élaborés depuis 2004 et font l'objet de mises à jour régulières.

Une organisation a été mise en place à la fois pour veiller à l'application de ces standards, via des évaluations ou audits, mais surtout pour accompagner les fournisseurs dans le progrès nécessaire à l'atteinte de nos exigences (cf. 2.3.2 RSE et chaîne d'approvisionnement).

### 2.1.6.4 LES INVESTISSEURS ET PARTENAIRES FINANCIERS

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, Renault s'attache à délivrer à ses actionnaires et investisseurs une information régulière, transparente et claire.

#### ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Le Groupe poursuit sa volonté d'innovation afin de répondre au mieux aux attentes des actionnaires. Ainsi, de nombreux supports de communication facilitent l'accès à l'information : un magazine *Renault Actu* centré sur l'actualité du Groupe, un module interactif permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif ainsi qu'une application gratuite et téléchargeable, un numéro vert avec serveur vocal, et enfin une adresse *e-mail* dédiée aux questions diverses des actionnaires (communication.actionnaires@renault.com).

Un Club des Actionnaires a été créé en 1995 afin de permettre aux actionnaires de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits, et plus largement

le monde de l'automobile. Accessible dès la détention d'une action Renault, ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres, invités chaque année, à participer à des visites de sites de production ou de centres de recherche, à des petits-déjeuners ou à des essais véhicules. Via un accès personnel, sur le site [www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com), les actionnaires peuvent directement formuler leur demande d'inscription en ligne, aux événements prévus. Plus de 300 actionnaires ont bénéficié cette année de ce large programme qui permet d'échanger avec des experts de l'entreprise.

Un Comité consultatif des actionnaires a également été mis en place depuis 1996 pour veiller à la qualité et transparence de l'information délivrée aux actionnaires. Composé de 10 actionnaires Renault (dont deux salariés et/ou retraités Renault), ce comité se réunit plusieurs fois par an au siège de la Société et dans le cadre de l'Assemblée générale. Il évalue la qualité de la communication de Renault vers ses actionnaires, en vue d'apporter des améliorations et innovations.

Le site Internet [www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com), propose à l'ensemble de ses actionnaires un accès direct à l'information à partir de la rubrique Finance du site, en cliquant sur « actionnaire individuel ».

Pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en audio ou en vidéo les conférences des résultats (annuels, semestriels et trimestriels), ainsi que l'Assemblée générale sur son site.

Depuis l'Assemblée générale 2014, Renault propose aux actionnaires qui le souhaitent d'utiliser Votaccess. Cette plate-forme permet aux actionnaires au nominatif de recevoir une e-convocation (recevoir la documentation au format électronique) et offre à tous les actionnaires la possibilité d'accéder à la documentation relative à l'Assemblée générale, d'imprimer leur carte d'admission, de voter directement les résolutions, ou de donner pouvoir au Président ou à un tiers.

Pour rester au plus proche de ses actionnaires, Renault favorise les moments d'échanges lors de réunions leur étant destinés. L'équipe de la Direction des relations financières se déplace ainsi chaque année dans différentes villes de France pour participer à des réunions regroupant plus de 250 actionnaires. Ces réunions sont organisées soit dans des succursales Renault, soit en partenariat avec des organismes de presse ou financiers.

## INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS/INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le Groupe organise des réunions présentielles ou téléphoniques avec les analystes financiers lors de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements exceptionnels. Des rencontres individuelles avec des investisseurs ou des analystes financiers se tiennent également tout au long de l'année en France ou à l'étranger et le management de Renault prend également la parole lors de conférences professionnelles ou de grands salons automobiles.

Soucieux d'être accompagné par des investisseurs sur le long terme, Renault assure aussi une relation étroite avec la communauté des analystes et investisseurs socialement responsables (rencontres individuelles et conférences thématiques organisées par les sociétés d'intermédiation spécialisées). Le management de Renault est régulièrement impliqué dans la prise de parole sur les sujets sociaux et environnementaux à l'attention des analystes et investisseurs concernés.

### 2.1.6.5 LES RIVERAINS, COMMUNAUTÉS LOCALES ET TERRITOIRES

Convaincu qu'une entreprise a tout à gagner à évoluer sur un territoire qui se porte bien, et dont les citoyens accueillent favorablement son activité industrielle ou commerciale, Renault assure un dialogue permanent avec les populations locales.

#### DIALOGUE LOCAL SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'alliance Renault-Nissan s'engage également dans des démarches collaboratives avec des villes (à ce jour Rome et Hong Kong) et des partenaires privés spécialisés dans la modélisation des pollutions atmosphériques, afin de modéliser les impacts positifs qu'aurait l'introduction massive de véhicules électriques sur la qualité de l'air et l'exposition des populations aux polluants atmosphériques en milieu urbain (pour plus de précisions sur ces travaux, se référer au 2.6.3.4 *Qualité de l'air*).

Le dialogue avec les riverains, autorités et associations locales est géré au plus près du terrain par les responsables Environnement présents au sein de chaque usine et site Renault. Au-delà des procédures de concertations légales (enquêtes publiques, etc.), les sites Renault disposent de procédures d'enregistrement et de suivi des réclamations des riverains afin de traiter au mieux les nuisances potentiellement générées par leurs activités (bruit, odeurs, ...).

### 2.1.6.6 LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS

Dans un cadre d'activité de plus en plus concurrentiel, réglementé et exigeant envers les entreprises, Renault a tissé des liens étroits avec des institutions de forme, de taille et d'objets très divers, étant entendu qu'une relation de qualité entre Renault et une institution n'est possible que lorsque les deux parties conservent leur identité propre, leurs valeurs et leur indépendance et s'engagent dans un rapport durable et responsable.

Ces relations seront bientôt plus encadrées qu'auparavant puisque la fonction affaires publiques se dotera d'un Code de déontologie dédié au *lobbying* responsable, ce en complément des dispositions contenues dans la loi Sapin 2, et de la Charte éthique du Groupe. En effet, les travaux initiés en 2016 pour mettre en place ce code ont été retardés dans l'attente d'une version aboutie de la loi Sapin 2.

Ce Code de lobbying responsable contiendra un ensemble de principes directeurs issus des valeurs de Renault dont l'objet est de promouvoir des références communes à l'attention des représentants des affaires publiques de Renault. Il sera constitué de règles de bonne conduite, d'ordre moral, technique et juridique.

Dans le cadre du dialogue avec les institutions européennes, qui nous permet d'anticiper et d'accompagner les changements réglementaires impactant notre secteur, tout en donnant la possibilité aux décideurs publics de mieux comprendre les (r)évolutions technologiques et économiques qui façonneront le monde de l'automobile de demain, Renault et Nissan sont inscrits au Registre de Transparence Européen et nos représentants se conforment au code de conduite associé lors de leurs interactions avec ces institutions. Nous nous reconnaissons dans les principes de transparence et d'ouverture qui sont le fondement de ce Registre.

Par ailleurs, Renault est en contact avec de nombreuses entités ayant prouvé leur légitimité et crédibilité à travers leurs compétences et savoir-faire, respectant les Codes de bonne conduite et œuvrant, chacune à leur manière, à contribuer à une société durable et solidaire

Les organisations avec lesquelles Renault est en contact ont en commun d'être au cœur de la Société et de contribuer de manière active à sa construction :

#### LES ORGANISATIONS ET ASSOCIATIONS SECTORIELLES

Il s'agit des organismes dont l'activité est au cœur du métier de constructeur :

En France : le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), la PFA (Plate-forme de la filière automobile française), et la SIA (Société des ingénieurs de l'automobile).

En Europe : l'Accea regroupe la plupart des constructeurs automobiles européens, et l'Acem (Association des constructeurs européens de motocycles) que Renault a rejointe plus récemment.

Partout dans le monde, de la même façon, les filiales de Renault adhèrent aux associations de constructeurs locales lorsqu'elles produisent dans le pays concerné, tels qu'Anfavea au Brésil, Acarom en Roumanie, OSD en Turquie ou aux associations d'importateurs lorsqu'il s'agit de filiales commerciales.

Ces organisations sont porteuses des enjeux directement liés au secteur de l'automobile. Lieux d'échange entre constructeurs mais aussi avec toute la filière automobile afin de partager une vision qu'elle soit à court, moyen ou long terme, ces associations représentent une interface entre Renault et les autorités publiques :

- elles ont pour objectif d'anticiper les réglementations et même de prendre des engagements communs sur une base volontaire pour répondre aux attentes de la société civile. Par exemple, l'Accea a piloté la rédaction de principes communs de protection des données dans le cadre du véhicule et des services connectés, rendus publics lors du salon de l'Automobile de Francfort en septembre 2015 (cf. chapitre 3.1.4.3 sur la protection des données personnelles). Il s'agit d'un engagement fort des constructeurs européens, auquel Renault a activement participé. Autre exemple, français cette fois, le CCFA et les constructeurs français participent à la rédaction avec la CNIL et tous les acteurs de l'écosystème, d'un pack de conformité dédié au véhicule connecté ;
- Ces organisations peuvent être saisies ou missionnées par les gouvernements pour orienter les politiques publiques sectorielles avec un rôle de coordination des acteurs. C'est par exemple le cas, en France, de la PFA. Dans le cadre des 34 plans industriels mis en place sous le

gouvernement Ayrault (regroupés aujourd'hui sous le nom de « Nouvelle France Industrielle »), elle était notamment en charge du pilotage du plan « véhicule 2 I/100 », réunissant ainsi tous les acteurs de la filière afin de créer une dynamique positive et de faire converger des projets collaboratifs. Ce plan industriel faisait partie depuis mai 2015 de la « solution mobilité écologique » regroupant également les plans « véhicule autonome », piloté par Renault, « bornes de recharge » et « stockage d'énergie ». La PFA pilote également le nouveau contrat de filière automobile de 2014, discuté au sein du Comité stratégique de filière automobile, dont le Président est le ministre de l'Industrie. Autant de chantiers auxquels Renault participe au travers des différents groupes de travail de la PFA.

### UNE DÉMARCHE FILIÈRE – DIALOGUE PARTIES PRENANTES 2016-2017

En octobre 2016, le deuxième dialogue parties prenantes de la Filière a été lancé.

Regroupant des représentants de la filière et des personnalités de la société civile, il est organisé par la PFA en plusieurs rendez-vous tout au long de l'année.

- Le premier rendez-vous de prise de connaissance est intervenu à l'occasion du salon de l'Automobile en octobre 2016.
- Un premier atelier s'est ensuite déroulé en novembre à l'Institut VEDECOM à Versailles ; le sujet était « la place de la voiture dans l'écosystème des mobilités ».
- Un deuxième atelier a également eu lieu en décembre sur le site VALEO de Bobigny ; le sujet était « Quel véhicule pour demain et quels services associés... ? »
- Enfin, une séance plénière et conclusive du dialogue Parties Prenantes 2016-2017 est prévue au mois de janvier 2017. Le sujet sera les services de partage, la mutualisation des infrastructures et des coûts.

### LES ORGANISATIONS DE REPRÉSENTATION DES ENTREPRISES

En France ou à l'étranger, Renault est également membre d'organisations de représentation des entreprises comme le Medef (Mouvement des entreprises de France) via le CCFA, l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), l'Afep (Association française des entreprises privées), le Medef International, Business Europe, etc. Renault est aussi membre d'organisations de représentation des entreprises dans les pays où le Groupe a des implantations industrielles (exemple de l'AEB en Russie).

Des groupes de travail sont régulièrement proposés par ces entités dans lesquelles Renault peut faire le choix de s'investir afin d'apporter sa vision et son expérience, mais aussi de partager les bonnes pratiques.

Le cadre des discussions dépasse ici le secteur automobile : les thématiques abordées portent sur les grands changements de société, sur les problématiques économiques, sociales, etc., structurantes pour une grande entreprise qui doit connaître ses droits et ses devoirs en la matière, mais qui doit pouvoir, par l'intermédiaire de ces associations, se positionner face à des politiques publiques.

### LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS INTÉRESSÉES À LA MOBILITÉ DURABLE

Par ailleurs, Renault est un acteur engagé dans la mobilité d'aujourd'hui et de demain et à ce titre, a tissé des liens avec les organismes au cœur des enjeux de mobilité durable, déterminants car ils nourrissent la construction et la réalisation de ruptures technologiques, environnementales, comportementales, dont Renault a toujours été porteur : avant-hier le monospace, hier les motorisations ultra-performantes pour des économies d'énergie toujours plus significatives, la signature ECO2, aujourd'hui le véhicule électrique et demain la poursuite de cette stratégie ambitieuse de rupture.

Renault a co-fondé la « Plate-forme pour l'électromobilité » qui est une alliance entre acteurs industriels et société civile faisant la promotion de l'électromobilité auprès des institutions européennes. Créée en 2012, cette plate-forme a soutenu et contribué aux initiatives de la Commission européenne en matière de décarbonisation du transport. Les recommandations de la Plate-forme visent à établir un cadre réglementaire permettant l'émergence d'un véritable écosystème du VE : *smart grids*, déploiement de l'infrastructure, seconde vie des batteries, etc.

Renault dialogue ainsi sur les questions de « mobilité durable pour tous » avec des entités comme l'Avere (Association pour le développement de la mobilité électrique), l'EPE (Entreprises pour l'environnement), le pôle de compétitivité Mov'eo, ou encore l'ATEC-ITS (Association pour le développement des techniques de transport, d'environnement et de circulation). Renault est également membre du « club partenaires » du GART (Groupement des autorités responsables de transports) qui regroupe les élus et techniciens convaincus de la nécessité de changer en profondeur les politiques publiques de transport.

D'autres entités comme la Fondation Nicolas Hulot, la Fondation Ellen MacArthur (voir encadré en 2.6) ou les ONG European Climate Foundation et WWF (World Wildlife Fund) nous aident à mieux appréhender les attentes de la société civile et à compléter notre vision des grands enjeux environnementaux et humains.

En 2015, Renault avait participé avec d'autres parties prenantes<sup>(1)</sup>, tout autant issues de la société civile que de l'industrie, à l'étude « En route pour un transport durable » menée par l'European Climate Foundation et Cambridge Econometrics, qui portait sur les enjeux sociétaux, environnementaux et économiques liés à la décarbonisation du transport en France.

Riche d'enseignements quant aux bénéfices que peuvent apporter les véhicules bas-carbone au niveau national (cf. 2.6.3.1), ce projet était également remarquable par son format d'échanges, de confrontation des points de vue et de recherche de consensus entre toutes les parties prenantes, et par la diversité des acteurs qui y ont activement contribué : ONG, syndicats, associations professionnelles, experts, entreprises...

Dans la continuité de cette première expérience très positive, Renault a répondu favorablement en 2016 à l'invitation de la Fondation Nicolas Hulot et de l'European Climate Foundation à prendre part à une nouvelle étude réunissant des ONG environnementales, l'ADEME et différents partenaires privés en vue d'évaluer les impacts et bénéfices environnementaux de l'électrification du parc automobile en France à horizon 2030, qui doit être publiée au deuxième semestre 2017.

(1) ABB, Air Liquide, l'Association Française de l'Aluminium, CFTD FGMM, ERDF, European Aluminium, European Climate Foundation, EUROBAT, Fondation Nicolas Hulot, Michelin, LANXESS, RENAULT, SAFT et Valeo.

Parce que la mobilité durable est également une question d'accessibilité économique, Renault dialogue avec des partenaires du monde associatif, public et académique pour identifier et déployer des solutions de mobilité adaptées aux besoins spécifiques de personnes à faibles revenus. Le programme Mobiliz est détaillé en chapitre 2.2.3.1.

## LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS ACTIVES EN SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Renault, constructeur automobile engagé depuis de nombreuses décennies en sécurité routière, a développé un tissu relationnel international avec de nombreuses institutions et associations qui œuvrent dans le domaine.

Sur le plan international :

- avec la FIA (Fédération internationale de l'automobile) soit directement avec la signature par M. Ghosn du *FIA High Level Panel Manifesto*, soit dans le cadre d'échanges au travers de l'Accea (Association des constructeurs européens d'automobiles) ;
- au sein du GRSP (*Global Road Safety Partnership*), qui permet à Renault de mener des actions non seulement dans les pays dans lesquels le Groupe Renault est présent commercialement, mais aussi bien au-delà, là où se posent le plus gravement les problèmes de mortalité et de morbidité routière (cf. 2.7.1.1) ;
- Renault est membre du CTIF (Comité technique international du feu), fédération internationale de Pompiers, et en particulier de sa Commission de Désincarcération.

Sur le plan national :

- un travail commun est mené en continu avec les instances administratives de la DSCR (Délégation à la sécurité et à la circulation routière) et son CNSR (Conseil national de sécurité routière) en France et leurs équivalents dans d'autres pays, tels que le Maroc ;
- au sein de la Fondation de Sécurité Routière qui a pour mission de financer et favoriser le développement des technologies tendant à améliorer la sécurité routière et à limiter les conséquences des accidents. Renault est partenaire du Projet *Quo Vadis* (subventionné par la Fondation) depuis début 2015. Ce projet d'une durée de 30 mois en collaboration étroite avec des Services départementaux d'incendie et de secours, Service d'aide médicale urgente et hôpitaux français, a pour objectif ambitieux de proposer et tester des critères accidentologiques et biomécaniques issus des véhicules accidentés pour rendre plus efficaces la prise en charge et la régulation des victimes d'accidents de la route ;
- Renault collabore étroitement avec la Fédération nationale des sapeurs-pompiers (cf. 2.7.1.1).

## LE MONDE ACADÉMIQUE

Afin de contribuer au maintien et au développement des compétences nécessaires à l'évolution du secteur automobile mais aussi pour identifier et intégrer les innovations générées par les laboratoires de recherche, les étudiants et les chercheurs et contribuer à leur rayonnement, Renault entretient des liens étroits et multiples avec le monde académique. Ces relations prennent la forme de partenariats de recherche (voir IMD en 2.2.2.1), de co-conception de programmes d'enseignement supérieur (voir éducation en 2.5.1) et de financement de chaires spécialisées, au nombre de treize à ce jour (cf. 2.5.3.1).

D'autres formes de partenariats et de soutien existent pour l'éducation primaire et secondaire. Le détail des partenariats et des programmes figure en 2.5.2.

Officialisant une relation de longue durée, Renault est devenu en 2012 partenaire officiel de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF).

En 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.

Des liens ont été créés avec 80 % des SDIS de France (Service départemental Incendie et Secours), les Pompiers de Paris et les marins-pompiers de Marseille sur le thème du secours routier.

Grâce à ces 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 du constructeur automobile, Renault fait régulièrement don de véhicules pour des formations des sapeurs-pompiers au secours routier. Près de 440 véhicules ont été cédés aux pompiers en 2016.

Le savoir-faire français (pompiers-constructeurs) qui a découlé de ces travaux communs inédits est plébiscité par les pompiers à l'international et s'est traduit en 2016 par des sessions de formations dans plusieurs pays : Canada, Italie, Finlande, Belgique, Allemagne.

Renault produit et fait valider par la Direction de la sécurité civile chaque nouvelle fiche d'aide à la désincarcération (FAD) accompagnant la commercialisation d'un nouveau modèle du Groupe.

Renault a été partenaire privilégié du 1<sup>er</sup> challenge français de désincarcération (FRC) en fournissant tous les véhicules nécessaires à l'événement qui a réuni 10 équipes à La Rochelle en avril 2016.

Renault Roumanie a également été le partenaire du challenge roumain (RRC) de désincarcération en fournissant tous les véhicules nécessaires à l'événement qui a réuni 10 équipes à Bucarest en août 2016.

Renault Brésil a été le partenaire du challenge international de désincarcération (WRC = *Word Rescue Challenge*) en fournissant tous les véhicules nécessaires à l'événement qui a réuni plus de 30 équipes à Curitiba en octobre 2016.

## LES INSTITUTIONS EXPERTES DANS LES DOMAINES POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES

Grâce à des rencontres régulières et/ou un suivi attentif de leurs travaux, Renault cultive ses liens avec de nombreuses entités d'observation d'analyse de la vie politique et économique. En 2016, Renault a de nouveau soutenu le Forum de l'Économie Positive où se réunissent acteurs publics et privés, dirigeants d'entreprises, entrepreneurs sociaux, économistes, partenaires sociaux et membres du public pour promouvoir l'économie positive. Il s'agit de défendre l'idée d'une économie au service des générations futures, et qui favorise une croissance responsable, durable et inclusive, une économie respectueuse de l'environnement et au service de la société.

### LES GOUVERNEMENTS, LÉGISLATEURS NATIONAUX ET EUROPÉENS

Renault a des contacts directs et indirects avec les gouvernements en place, les élus, la Commission européenne :

- indirects via les différentes associations qui représentent le Groupe Renault, qu'elles soient spécifiques au secteur automobile ou plus globales telles que celles décrites ci-dessus et directs pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Renault, dont l'État français est actionnaire, doit rendre des comptes à cet investisseur public tout comme la Direction financière doit en rendre aux différents investisseurs. Ensuite, Renault détient des usines, des établissements dans les territoires et fait donc partie intégrante des bassins d'emploi et de l'écosystème local dans lesquels le Groupe est implanté. Cet ancrage territorial induit nécessairement des échanges avec les élus locaux qui ont besoin de la vision des entreprises locales dans la construction des politiques régionales et d'une certaine visibilité dans la recherche de développement économique des territoires ;
- directs enfin lorsque Renault est auditionné par les Pouvoirs publics sur des problématiques particulières du ressort des États ou encore par la Commission européenne.

### 2.1.6.7 MATRICE DE MATÉRIALITÉ ET CARTOGRAPHIE DES ENJEUX

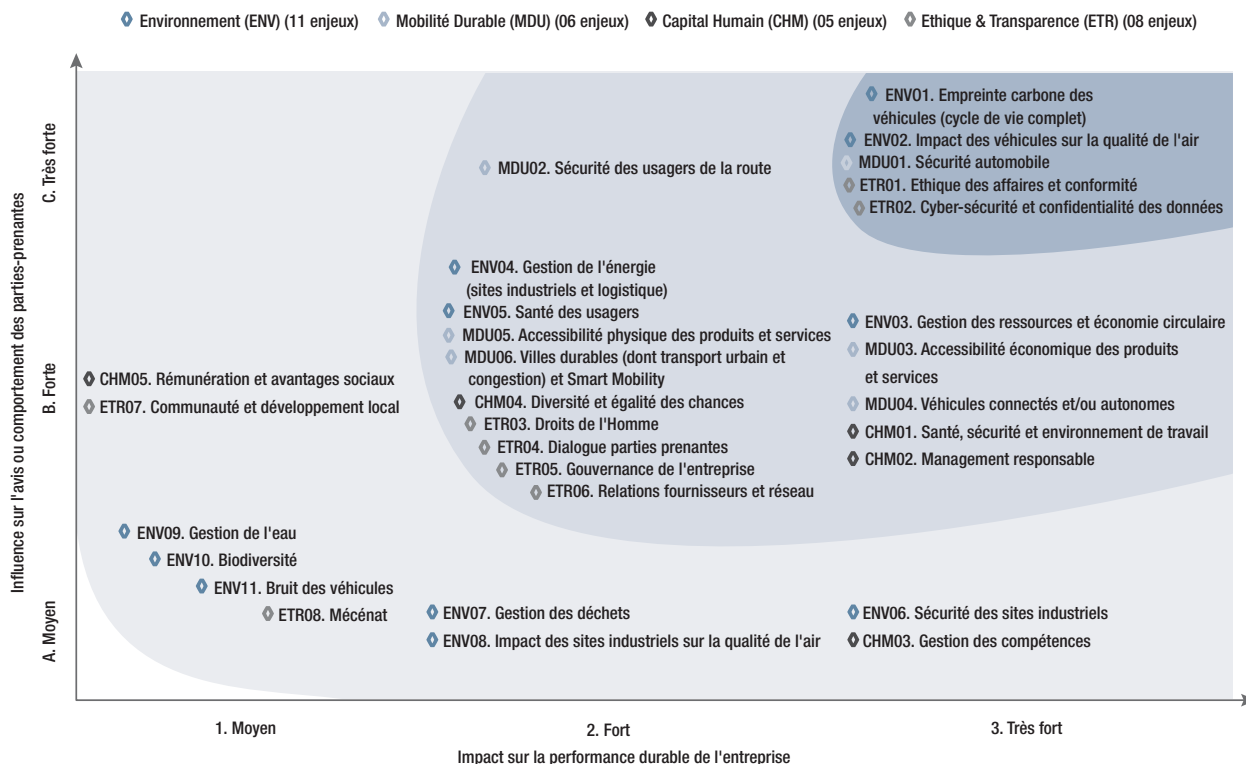
En vue de renforcer sa stratégie et sa performance RSE, le Groupe Renault a procédé à une analyse de matérialité. Avec le soutien d'un cabinet spécialisé, cette analyse vise à présenter, sous la forme d'une matrice de matérialité, l'importance de chacun des enjeux identifiés au regard des attentes des 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 4 catégories (Environnement, Capital humain, Mobilité durable et Éthique et transparence), les 30 enjeux, identifiés à partir des standards internationaux, d'un benchmark sectoriel et d'une revue de la littérature, ont été validés et positionnés dans la matrice à l'issue d'entretiens avec les cadres dirigeants du Groupe Renault et des représentants des parties prenantes du Groupe (collaborateurs, clients, investisseurs, fournisseurs, ONG, médias, représentants de l'environnement et des générations futures), ainsi que des spécialistes de la RSE.

Si tous ces enjeux sont importants pour l'entreprise et sa relation avec son écosystème, la vraie valeur, mais également la difficulté, de cet exercice de matérialité est de conserver un caractère discriminant à l'analyse.

En effet il s'agit d'apporter des réponses priorisées et correctement dimensionnées au regard de l'importance des enjeux ici cartographiés.

Cette carte fait ainsi apparaître 5 enjeux cruciaux (case supérieure droite) et 15 enjeux majeurs (trois cases autour de la case des enjeux cruciaux) :



Un tableau détaillant le contenu de chaque enjeu figure en annexe 2.9.1.

◆ GRI [G4-19]



## 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-VI 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 G4 des lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*), avec le niveau d'option de conformité « Essentiels ».



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 nécessaires au niveau de conformité « Essentiels » sont regroupés dans la table disponible au 7.4.4. Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial.

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 cependant exclu du périmètre de *reporting* RSE. Les chiffres relatifs aux effectifs sont communiqués à titre indicatif. Un délai prévisionnel de publication des informations RSE concernant AVTOVAZ sera communiqué dans le Document de Référence 2017 à l'issue d'un état des lieux des données disponibles.

### 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). Les indicateurs et informations couverts par l'assurance modérée sont listés dans la table de concordance Grenelle II au chapitre 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.

♦ GRI [G4-18, G4-22, G4-17]

## 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 avec des solutions **durables** :

- une mobilité électrique « zéro émission au roulage » (cf. 1.1.5.1 et 2.6.3.1) ;
- des 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 mise en œuvre de l'économie circulaire aux différentes étapes du cycle de vie des produits du Groupe afin que les pièces et véhicules hors d'usage deviennent une ressource pour la fabrication et la maintenance des véhicules ;
- des matériaux et procédés innovants permettant d'alléger les véhicules et de réduire leur empreinte environnementale (cf. 2.6.3.2) ;
- 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).

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 125 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 à la propriété ;
- une gamme de produits TPRM (transport de personnes à mobilité réduite) pour faciliter le déplacement collectif ou individuel de personnes en situation de handicap.

### 2.2.1 Introduction et cœur de gamme

L'accès à la mobilité est un vecteur majeur de développement économique et de création de lien social, mais aussi de liberté et de plaisir. Renault, pionnier de la mobilité durable, s'est donné pour objectif de proposer une gamme de produits et services accessible au plus grand nombre. Renault mène des enquêtes régulières auprès de ses clients et prospects pour toujours mieux

répondre à leurs attentes (cf. chapitre 2.1.6.1). Les véhicules des marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors permettent ainsi de couvrir un large spectre de besoins sur plusieurs régions du monde. Le chapitre 1.1.5.1 détaille la gamme actuelle de véhicules particuliers et utilitaires, également disponible ici : <http://group.renault.com/vehicules-groupe/decouvrir/>.

### 2.2.2 Une mobilité qui évolue

Si l'automobile reste une aspiration forte pour des millions de personnes dans le monde, les technologies et les conditions dans lesquelles on l'utilise 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. À titre d'exemple :

phénomènes de congestion associés, conditions de réussite pour l'adoption de nouvelles solutions de mobilité. En mettant les compétences du monde académique au service des acteurs opérationnels de la mobilité, cette plateforme leur permet de comprendre et d'accompagner au mieux cette phase de transition vers l'électromobilité et d'éclairer les décisions.

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 :

#### 2.2.2.1 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, d'expérimenter des solutions innovantes, de s'assurer en parallèle de l'acceptabilité des innovations et de leur potentiel de déploiement à grande échelle, pour répondre aux défis mondiaux auxquels sont confrontés les constructeurs automobiles : réchauffement climatique, recomposition de l'écosystème adapté à l'électromobilité, urbanisation croissante et

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques (VE) ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau, dont les compétences permettent de répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques soulevés par le développement à long terme de systèmes de transport durables.

L'Institut de la mobilité durable a étendu son activité au véhicule autonome et connecté sur l'ensemble des quatre thèmes ci-dessous. Cette activité est la prolongation naturelle du VE avec un focus particulier sur la contribution du Véhicule Autonome (VA) à la Sécurité et à la Santé.

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 :

- « Système de mobilité électrique », pour comprendre les interactions entre la circulation en masse de VE et de VA, les territoires, la socio-économie des ménages de ces bassins, ainsi que les besoins d'infrastructures ;
- « *Business model* », pour comprendre les enjeux économiques et organisationnels du VE et de VA pour chacun des acteurs de l'écosystème sur la base d'expérimentations terrain, afin d'identifier les leviers à activer pour accélérer son adoption ;
- « Vision mondiale », pour objectiver, à l'aide d'outils d'analyse stratégique et de modélisation économique, l'impact pour Renault de nouvelles tendances globales et structurantes (environnement, énergie, matières premières et nouveaux écosystèmes industriels) ;
- « Technologies », pour mener des travaux amont sur des technologies en rupture, afin d'alimenter la feuille de route des technologies de batterie (augmenter leur densité d'énergie pour une autonomie du VE accrue) et en prospective sur les retombées technologiques de l'émergence du véhicule autonome.

## EXEMPLES DE RÉALISATIONS ET CHIFFRES CLÉS

### « Système de mobilité électrique »

- Étude des comportements des communautés face à l'innovation dans les services de mobilité. Comment prendre en compte le fait qu'elles veulent être acteurs de la définition et de la conception de ces services pour mieux se les approprier ? L'exemple des communautés *web* interagissant sur les thèmes de l'environnement, de l'automobile, et du VE, de l'autopartage ou du véhicule autonome en est l'exemple.
- Étude de la capacité des technologies de l'information en Inde, d'assembler les ressources discontinues d'accès à l'électricité, et les pratiques d'acteurs de base à s'organiser pour relier les composantes de *microgrids* pour pallier une distribution aléatoire. En Inde 40 % des ménages n'ont aucun accès à l'électricité (2008). Des écosystèmes insulaires à fort degré d'autonomie et de développement se constituent, invitant la voiture électrique à « s'installer » d'elle-même dans ces quartiers ou zones d'activités, où tout est pensé en solutions de ressources renouvelables.
- Une analyse multimodale du trafic dans les villes en prenant en compte aussi bien les contraintes urbaines et leurs évolutions que l'évolution des moyens de transports.

### « Business Model »

- Quantification de l'apport des flottes taxis ou services d'autopartage au développement des véhicules électriques grâce à leur effet de prescription.
- Émergence des flottes de véhicules autonomes en autopartage.
- Analyse des *Business Models* des commutateurs péri-urbains au travers des trajets automatisables.
- Élaboration d'outils d'évaluation du potentiel d'électrification dans les territoires (villes, régions, pays) et identification des leviers à activer en priorité pour y accélérer le développement des véhicules électriques.
- Expérimentation d'une flotte de TWIZY en autopartage à San Francisco en commun avec Nissan.

### « Vision mondiale »

- Analyse des capacités d'utilisation de la Canne à Sucre au Brésil en substitution des sources d'énergie pour moteur thermique et pour centrales électriques.
- Participation à la COP 22 sur la baisse des émissions de CO<sub>2</sub>.
- Évaluation des 162 INDC (*Intended Nationally Determined Contributions*) issues de la COP 21 et de l'impact sur nos industries.

### « Technologies »

- Travaux de mise en forme de matériaux tels que le silicium, *challengers* de l'état de l'art (graphite) et des stratégies pour augmenter leur durée de vie (par utilisation d'additifs).
- Recherches prospectives de composés susceptibles de travailler à plus haute tension, l'énergie d'un élément y étant directement proportionnelle.
- Trois brevets déposés.

En 2010, l'Institut de la mobilité durable a créé, avec la Fondation Renault, un MASTER « Mobilités et véhicules électriques » qui forme de jeunes ingénieurs à la conception, la fabrication et le recyclage de véhicules électriques. Depuis lors, 78 étudiants boursiers de la Fondation Renault, venant de 12 pays, ont bénéficié de ce programme.

Dans le cadre des relations avec les écoles d'ingénieurs, l'IMD a été à l'origine du parrainage par Renault des promotions de Chimie ParisTech et de Telecom ParisTech.

## 2.2.2.2 IDDRI – INSTITUT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES RELATIONS INTERNATIONALES

Depuis cinq ans, Renault est partenaire de cet institut de recherche sur les politiques, qui a pour objectif d'élaborer et de partager des clés d'analyse et de compréhension des enjeux stratégiques du développement durable dans une perspective mondiale. Basé à Paris, l'Iddri accompagne les différents acteurs dans la réflexion sur la gouvernance mondiale des grands problèmes collectifs que sont la lutte contre le changement climatique, la protection de la biodiversité, la sécurité alimentaire ou l'urbanisation et participe aux travaux sur la redéfinition des trajectoires de développement.

L'Iddri porte une attention toute particulière au développement de réseaux et de partenariats avec les pays émergents et les pays les plus exposés aux risques, de façon à mieux appréhender et partager différentes visions du développement durable et de la gouvernance. Afin de mener à bien son action, l'Iddri s'insère dans un réseau de partenaires issus des secteurs privé, académique, associatif ou public, en France, en Europe et dans le monde.

Les travaux de l'Iddri alimentent également ceux de l'IMD.

## 2.2.2.3 INSTITUT VEDECOM – VÉHICULE DÉCARBONÉ COMMUNICANT ET SA MOBILITÉ

Renault est l'un des membres fondateurs et donateur associé de l'Institut VeDeCom, l'un des ITE (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 quarante 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. Dans le cadre du premier triennal qui s'achève, Renault a contribué aux activités de cet Institut, via une participation financière d'environ 6,5 millions d'euros, ainsi que la mise à disposition de 4 à 6 experts en continu.

### 2.2.2.4 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'auto-partage, basées sur un parcours client 100 % digital, pour les Entreprises, les Collectivités locales et le grand public.

3 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 clef en main (parc de véhicules et services auto-partage) 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 au bénéfice de toutes les marques de l'Alliance Renault-Nissan, en France et à l'international.

♦ GRI [G4-DMA]

Au mois de septembre 2014, Renault s'est associé à l'entreprise Bolloré, leader dans l'autopartage, pour promouvoir le véhicule électrique. (cf. 1.1.5.8) La coopération porte sur trois volets :

- une société commune, Bluealliance, pour la commercialisation de solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en France et en Europe avec, en particulier, les services Bluely à Lyon et Bluecub à Bordeaux où des TWIZY sont venus compléter l'offre depuis le printemps 2015 ;
- une coopération industrielle depuis juillet 2015 pour l'assemblage des véhicules électriques Bluecar du groupe Bolloré à l'usine de Dieppe ;
- une étude de faisabilité pour la conception, le développement et la fabrication par Renault d'un véhicule électrique urbain.

### 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 partageables et 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 l'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.

C'est ainsi que Renault lance un nouveau service télématique qui permet de dématérialiser l'accès aux véhicules Renault connectés, afin de permettre à différents utilisateurs d'accéder au même véhicule sans avoir la clef physique. R.Access, proposé par Renault, permet d'accéder sans les clés à la voiture Renault connectée. Ce service est déployé progressivement depuis 2016 en Europe (selon opportunités pays).

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 1<sup>er</sup> 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.

### 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 Anthropolis à Centrale-Supelec qui a vocation à développer les méthodes de conception de systèmes de mobilité centrées autour de l'usager

de la mobilité ou la chaire franco-japonaise sur la transformation des usages et l'évolution des modes de consommation de la mobilité à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).

Via l'Institut pour la Transition Énergétique 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 France ou Europe), comme :

- SCOOP : communication véhicule à véhicule et à l'infrastructure pour améliorer la sécurité et la mobilité ;
- AUTOMAT ; collecte et partage de datas pour un marché de la mobilité.

Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, Renault et l'Ambassade de France en Pologne, parrainent l'opération Eco-Miasto (éco-ville). L'opération encourage la mise en œuvre de bonnes pratiques de développement durable dans les communes polonaises, ainsi que les initiatives de la société civile pour le développement durable. Elle récompense les villes polonaises les plus engagées dans les catégories de la mobilité durable, la construction verte et la gestion des déchets.

Pour le développement de la mobilité électrique des pays émergents, les recherches de l'IMD 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.

## 2.2.3 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.

Les véhicules Dacia sont aujourd'hui commercialisés dans 44 pays et se sont vendus à plus de 4 millions d'exemplaires depuis le lancement de LOGAN en 2004.

En 10 ans, la marque s'est forgée une identité propre et a su faire de ses acheteurs de véritables ambassadeurs au travers d'une communauté très active. Dacia a su fédérer ses clients autour de « l'achat malin ». Dans de nombreux pays, les clients se rassemblent autour de pique-niques pour

♦ GRI [G4-DMA]

## 2.2.2.5 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 de booster la notoriété de la marque notamment dans des pays où Renault souhaite se développer davantage (Chine, Inde, Amérique latine...).

Renault est également engagé comme partenaire technique en Formule E, premier championnat 100 % électrique organisé par la FIA depuis 2014, et a contribué au lancement de ce championnat 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.

Renault s'est engagé sportivement avec l'écurie e.dams. Avec deux 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.

Renault est également présent en compétition clients avec la Formula Renault 2.0 et la CLIO Cup côté circuit et la CLIO R3T côté rallye.

échanger et partager autour de valeurs communes : liberté d'esprit, simplicité et générosité. Ces événements communautaires sont de vrais moments de convivialité qui créent un lien fort entre les clients et la marque. Sur les réseaux sociaux, Dacia a déjà rassemblé plus de 3 millions de fans Facebook.

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'origines des véhicules, quelle qu'en soit la marque. Commercialisée sous la marque Motrio et clairement adaptée aux besoins d'un véhicule de plus de trois ans, la gamme Motrio totalise aujourd'hui plus de 7 000 références, compatibles avec 45 marques automobiles et 1 635 véhicules.

Actuellement, Motrio est présent dans plus de 35 pays à travers le monde et la marque s'est même dotée de sa propre enseigne de garages multimarques. Fort de son succès, Motrio poursuit logiquement son essor à l'international, mais s'est également 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 entrera en vigueur en 2017), le réseau commercial Renault propose déjà en France des pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion, collectées et sélectionnées dans le réseau de centres 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 au cours de la vie d'un modèle, Renault va faire évoluer le prix des pièces de rechange : par exemple après l'arrêt de production d'un modèle, le prix des pièces de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) va diminuer régulièrement chaque année de façon à adapter le prix de ses pièces à la valeur résiduelle des véhicules vieillissants.

### 2.2.3.1 VERS UNE MOBILITÉ SOLIDAIRE, LE PROGRAMME MOBILIZ

## MOBILIZ

Le programme Mobiliz (<http://group.renault.com/engagements/mobilite/le-programme-renault-mobiliz/>) est un programme de *social business*, qui

apporte des solutions entrepreneuriales pour résoudre des problèmes sociaux. Initié en 2010, il a été officiellement lancé en France en juillet 2012. Il 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, Mobiliz a noué des partenariats pour promouvoir l'entrepreneuriat et faire émerger des projets de mobilité solidaire avec Ticket for Change et Les Pionnières. Ticket for Change est une start-up sociale qui déploie une pédagogie innovante pour changer la société par l'entrepreneuriat, par exemple avec son MOOC (*Massive Online Open Course*) co-créé avec HEC et suivi par 20 000 jeunes de plus de 140 pays. Le réseau des Pionnières promeut l'entrepreneuriat féminin, la création d'emplois locaux durables et l'innovation au sens large (technologie, usage, management, société).

Le programme Mobiliz constitue pour le Groupe Renault un engagement stratégique de long terme, un catalyseur d'innovation pour inventer et expérimenter des solutions de mobilité en faveur des populations en difficulté, notamment celles dites *Bottom Of the Pyramid* (BOP) ou bas de la pyramide.

Le programme Mobiliz 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 exprimer leur souhait de s'y 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) Mobiliz Invest s.a.s.

Le Groupe Renault a créé 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 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 13 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 huit 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. Il s'agit de :

- WIMOOV (ex-Voiture & Co) association du Groupe SOS qui vise à lever les contraintes de mobilité des personnes en recherche d'emploi. En 2016, ses 25 plates-formes de mobilité ont accueilli plus de 10 100 personnes en réinsertion et leur ont proposé des solutions de mobilité selon leurs besoins. Ces solutions vont de l'accompagnement individualisé à la location à bas prix de différents moyens de transports. Le soutien du Groupe Renault a permis de financer six nouvelles plates-formes de mobilité en trois ans dont la plate-forme du Mans et celle de Saint-Quentin-en-Yvelines. Ces plates-formes illustrent les liens étroits tissés entre le Groupe Renault et les territoires où les sites sont implantés.
- MOBILECO, une société coopérative d'insertion, basée à Montpellier qui a pour mission de permettre l'insertion de salariés par le développement de la mobilité électrique et l'intermodalité,
- CHAUFFEUR & GO, une société coopérative dont l'objet était le déploiement d'une micro-franchise solidaire de chauffeurs sans voiture, pour la plupart d'anciens chômeurs longue durée,
- THE GOOD DRIVE, créée en 2014 par trois groupes d'associés (ECF, Mobiliz Invest, et trois associés privés) pour développer un système de formation très innovant à la conduite automobile qui combine conduite en circulation réelle et utilisation du numérique, en s'appuyant notamment sur le potentiel de simulation des outils familiers du grand public (smartphone, tablette, ordinateur...). Cette offre proposée au public via une plate-forme Internet dédiée devrait permettre de réduire le coût du permis de conduire en particulier pour les publics en difficulté pour qui l'obtention du permis de conduire est souvent un obstacle à l'emploi,
- MOPeasy, opérateur d'éco-mobilité partagée, proposant une solution connectée innovante, « Clem' », en BtoB et BtoC, pour le partage de véhicules et de trajets en co-voiturage. Le financement de Mobiliz Invest permettra d'expérimenter une offre sociale d'éco-mobilité partagée de véhicules électriques, adaptée aux bailleurs de l'habitat social et aux collectivités rurales ou péri-urbaines souhaitant offrir une solution de mobilité partagée à une population pour laquelle la mobilité individuelle en propre est devenue un luxe qu'elle ne peut s'offrir,

- TOTEM mobi, opérateur de mobilité et média urbain. Le financement de Mobiliz Invest porte sur le développement d'une offre de location de TWIZY adaptée aux revenus modestes et aux quartiers « exclus » de la mobilité, notamment grâce à la contribution des revenus de la publicité affichée sur les TWIZY et l'application TOTEM mobi. Cette offre apporte une solution de mobilité « du dernier km » et aux personnes qui travaillent en « horaires décalés » ; c'est une solution bon marché et complémentaire des transports en commun (en termes de zones desservies et de plages horaires) et du co-voiturage,
- ADIE, l'Association pour le droit à l'initiative économique, organisme de Micro-crédit et d'accompagnement pour la création d'entreprise et l'emploi de personnes exclues du marché du travail et du système bancaire. Le financement de Mobiliz Invest porte sur le développement de l'offre de Micro-crédit pour l'emploi salarié destiné à la mobilité. Depuis 2009, l'Adie propose des services de financement à des personnes exclues du crédit bancaire qui souhaitent accéder à ou se maintenir dans un emploi salarié, le Microcrédit pour l'emploi salarié (MCES) (7 millions d'euros de production en 2014 et une tendance à la hausse pour doubler en 2017). Il s'agit dans 90 % des cas de les aider à résoudre des problèmes de mobilité en finançant l'achat, la réparation ou la location d'un véhicule, ou encore le permis de conduire. L'Adie et Mobiliz Invest partagent une même vision de la mobilité durable adaptée aux besoins des personnes à faible revenu ou en situation de précarité comme moyen d'accéder à ou de se maintenir dans l'emploi,
- ABEILLES MULTIMEDIA, éditeur d'un logiciel intelligent de formations au secourisme. La formation a fait preuve de son efficacité pédagogique prouvée par une expérimentation menée avec le soutien de la région Ile-de-France. La formation devient ainsi accessible facilement sur différents supports informatiques (ordinateur, smartphone et tablette) et à bas coût. Le financement de Mobiliz Invest permettra d'adapter le logiciel au secourisme routier, en particulier pour les jeunes candidats au permis de conduire.

Dans le cadre de l'épargne salariale, Renault propose depuis février 2015 un Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) « Renault Mobiliz solidaire » pour permettre aux collaborateurs de donner plus de sens à leur épargne et pour les associer plus largement aux projets d'entrepreneuriat social soutenus par Mobiliz Invest. Le FCPE a été créé avec l'aval des organisations syndicales (en Comité central d'entreprise le 12 février 2015). Il remplace à compter du 3 mars 2015 le FCPE Impact ISR « Rendement solidaire » dans la gamme du plan d'épargne groupe. Une partie des sommes placées par les collaborateurs dans ce FCPE (correspondant à la partie solidaire de 5 à 10 % des actifs, conformément à la loi) est investie dans Mobiliz Invest afin de contribuer au financement des projets solidaires accompagnés dans le cadre de Mobiliz Invest. Le fonds est géré

## 2.2.4 Accessibilité physique ♦

Depuis près de 30 ans, Renault innove en faveur des personnes à mobilité réduite. Au travers de sa filiale Renault Tech, 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

par la société Ecofi Investissements (Groupe Crédit Coopératif) ; il a reçu l'agrément de l'Autorité des marchés financiers le 30 janvier 2015. Le fonds a obtenu le Label Finansol qui distingue les produits d'épargne salariale solidaire le 10 décembre 2015. Les représentants des salariés Renault porteurs de parts sont largement associés à sa gouvernance avec huit des 10 sièges au Conseil de Surveillance. Ce sont près de 3 500 salariés qui détiennent des parts de ce FCPE Renault Mobiliz solidaire. Une part de leur épargne salariale solidaire s'élevant à 650KE est un complément de ressources pour financer des projets solidaires soutenus via Mobiliz.

### 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 2016, plus de 1 200 clients ont été orientés vers ce dispositif.

Une offre complémentaire, disponible dans certains Garages Renault Solidaires, peut permettre d'acquérir des véhicules d'occasion (VO), révisés et garantis, pour des prix voisins de 3 000 euros. Mais le nombre restreint de VO correspondant à ces critères reste un frein au développement de cette solution. C'est la raison pour laquelle le Groupe Renault a créé, en lien avec l'Action Tank Entreprise et Pauvreté (voir ci-dessous), une offre de location longue durée (LLD) avec option d'achat sur des véhicules particuliers (VP) neufs (Dacia Sandero à partir de 84 € 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.

Le Programme Mobiliz compte à fin 2016 près de 350 Garages Renault Solidaires répartis sur l'ensemble du territoire.

Enfin, Mobiliz se dotera en 2017 d'un site Web interactif dédié afin d'augmenter sensiblement le nombre de prescriptions et par conséquent son impact social.

### 3) La chaire « Entreprise & Pauvreté » de HEC Paris

Le Groupe Renault parraine cette chaire et travaille ainsi, avec l'enseignement et la recherche, à la formation des jeunes générations et à la construction de nouvelles solutions d'entrepreneuriat social.

Le Groupe Renault collabore également à 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 le Social Business, échanger avec les autres entreprises engagées dans cette démarche et bénéficier du soutien et des conseils d'experts.

♦ GRI [G4-56, G4-DMA, G4-12, G4-EN32, G4-EN33, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR1, G4-HR10, G4-HR11, G4-S09, G4-S010]

## 2.3 Assurer la loyauté des pratiques dans toute la chaîne de valeur ♦

### 2.3.1 Éthique des affaires ♦

La prospérité et le développement d'une entreprise sont largement fondés sur la confiance qu'elle donne à l'ensemble de son environnement social et notamment sur celle qu'elle inspire à ses parties prenantes que sont ses salariés, ses clients, ses actionnaires, ses partenaires et ses fournisseurs.

À travers sa Charte éthique à destination de tous les salariés et sept Codes de déontologie dédiés, Renault réaffirme l'engagement collectif du Groupe à instaurer et développer cette confiance. Les Codes de déontologie dédiés sont rédigés à destination des fonctions de l'entreprise pour lesquelles une

exigence éthique renforcée est particulièrement nécessaire. Ils sont constitués d'un ensemble de règles de bonne conduite pour en régir le fonctionnement au regard de leur mission.

Les règles qui figurent dans les Codes de déontologie dédiés sont techniques, juridiques et bien sûr également morales.

Le détail du dispositif éthique figure dans le Rapport du Président au chapitre 3.1.4.

### 2.3.2 RSE et chaîne d'approvisionnement ♦

Les achats représentent l'équivalent de 70 % du chiffre d'affaires de Renault. De ce fait 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 LE CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF

Alors qu'auparavant la gestion des risques, notamment sociaux et environnementaux, dans la chaîne d'approvisionnement relevait essentiellement d'une démarche volontaire, le contexte législatif et normatif évolue pour guider les multinationales, mais également pour étendre leur responsabilité.

#### LE CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF

Pour maîtriser les risques RSE pouvant impacter à la fois son image et sa chaîne d'approvisionnement et anticiper les futures réglementations, Renault a intégré le respect des exigences sociales et environnementales dans les standards éthiques communiqués aux fournisseurs. L'évaluation RSE des fournisseurs est ainsi incluse dans les critères de sélection au même titre que la qualité, la santé financière, les coûts ou les capacités industrielles et logistiques (cf. 2.3.2.5). Pour aller plus loin dans cette démarche, Renault accompagne ses fournisseurs en les aidant à identifier des opportunités de progrès et en partageant les bonnes pratiques.



### 2.3.2.2 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.

### 2.3.2.3 UNE ORGANISATION ACHATS SPÉCIFIQUE RSE ♦

Une organisation a été mise en place à la fois pour veiller à l'application des standards de Renault (cf. 2.3.2.4), via des évaluations ou audits mais surtout pour accompagner les fournisseurs dans le progrès nécessaire à l'atteinte des exigences de Renault :

- une équipe centrale chargée d'apporter le soutien nécessaire aux fournisseurs afin de les aider à progresser lorsque le niveau mesuré est jugé insuffisant ;
- un réseau international composé d'une centaine de correspondants locaux, experts qualitatifs achats formés à la RSE et partageant la même méthode d'évaluation ;
- une plate-forme interne qui permet à la fois de communiquer aux acheteurs les informations relatives à leurs fournisseurs (notes, forces/faiblesses, avancement du plan d'action et avis général du service développement durable) et d'échanger avec les fournisseurs sur les plans d'action ;
- des processus partagés par tous les acheteurs dans le monde entier, intégrant les critères RSE dans la sélection de nouveaux fournisseurs, les appels d'offres et le choix final du fournisseur ;
- des indicateurs de performance, tels que le pourcentage de la masse d'achat couverte par une évaluation du risque potentiel RSE.

### 2.3.2.4 UNE POLITIQUE ET DES STANDARDS RSE FOURNISSEURS

Les exigences RSE de Renault ont été transposées pour les fournisseurs dans les standards ci-dessous, élaborés progressivement depuis 2004. Ceux-ci font l'objet d'un processus de gestion dynamique afin de prendre en compte les évolutions réglementaires et d'ancrer la démarche chez les fournisseurs :

- déclaration des droits sociaux fondamentaux (2004). Destinée aux collaborateurs de Renault, elle a été transposée pour les fournisseurs qui doivent la signer pour être intégré au panel. Elle a fait l'objet d'une refonte en juillet 2013, suite à la signature de l'accord avec *IndustriaAll Global Union* (cf. 2.4.4.2). Envoyée aux fournisseurs depuis 2014, elle est diffusée progressivement aux nouveaux fournisseurs à l'occasion de leur entrée au panel. Il est demandé aux fournisseurs de diffuser cet accord à leurs propres fournisseurs ;
- *Renault-Nissan Purchasing Way* (2006). Diffusé à tous les fournisseurs de rang 1 dans le monde, il permet de partager une vision, des valeurs et des procédures d'achats similaires. Ce guide rappelle les missions, détaille les outils et processus spécifiques relatifs à la sélection des fournisseurs, au soutien technique à leur apporter, aux partenariats et il insiste particulièrement sur les valeurs essentielles pour l'alliance Renault-Nissan : respect mutuel, transparence, confiance ;
- *Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines* (2010 révisé 2015). Diffusé à tous les fournisseurs de rang 1 dans le monde, il synthétise les attendus de Renault et Nissan vis-à-vis de leurs fournisseurs en matière de sécurité et qualité, de droits humains et du travail, d'environnement, de conformité, de non-divulgaration d'informations. Il a été rediffusé en février 2014, avec les objectifs qualité 2013, à tous les fournisseurs qui livrent des pièces aux usines Renault, puis de nouveau mis à jour fin 2015 pour une diffusion début 2016. Il est demandé aux fournisseurs de déployer ces *guidelines* auprès de leurs propres fournisseurs. Ce document a fait l'objet d'une importante remise à jour en décembre 2015 pour insister sur la nécessité de conformité aux lois et textes réglementaires et demander aux fournisseurs de faire évaluer leur conformité aux attentes RSE de l'alliance Renault-Nissan. Ce texte est diffusé depuis janvier 2016 aux fournisseurs ;
- *Renault Green Purchasing Guidelines* (2012, révisé 2015). Diffusé à tous les fournisseurs de rang 1, il décrit les attendus en matière de management environnemental, de politique substances et recyclage pour les pièces et matières livrées et le management des préparations chimiques utilisées dans les processus industriels à destination de Renault. Il a fait l'objet d'une révision fin 2015 pour assurer la cohérence de sa structure avec Nissan et prendre en compte la problématique de la mobilité durable.

### 2.3.2.5 DES RISQUES RSE IDENTIFIÉS ET ÉVALUÉS

Renault effectue une cartographie des risques potentiels RSE de ses fournisseurs selon différents critères : risques-pays, risques sociaux et environnementaux liés aux procédés industriels, non-respect de la norme ISO14001 plus tout autre risque spécifique identifié.

L'évaluation des risques potentiels RSE fournisseurs est réalisée, soit par des auditeurs internes indépendants (évaluation sur site), soit par des organismes externes spécialisés (évaluation *self assessment* et conformité)

Évaluation RSE 2016 \*  
(en % de la Masse d'Achats)

	Pièces	Services	Total
<b>Taux d'évaluations RSE effectuées</b>			
Évaluation Origine : 2010-2016	90,2 %	68,7 %	85,8 %
Évaluation 3 ans : 2014-2016	77,2 %	60,2 %	73,7 %
Évaluation année : 2016	48,1 %	34,7 %	45,4 %
<b>Taux d'évaluations RSE « Bonnes – Très Bonnes »</b>			
Évaluations 3 ans « B-TB »/Évaluations 3 ans	75,2 %	76,9 %	75,5 %
Évaluations 3 ans « B-TB »/Total Masse Achats	58,1 %	46,2 %	55,6 %
<b>Taux de conformité ISO 14001</b>			
Conformité ISO 14001	92,6 %	Ns	Ns

\* Notations 2016 appliquées aux Masses d'Achats 2015.

### 2.3.2.6 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 :

- la recherche, l'innovation, les techniques et la normalisation associée ;
- les métiers, les compétences et les formations ;
- l'excellence industrielle ;
- les stratégies et les 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.

### CATÉGORIE DE RISQUE DES FOURNISSEURS

L'objectif de Renault est de couvrir en priorité les pays à risque et les fournisseurs représentant la masse d'achat la plus significative. Pour ce faire, tous les fournisseurs de pièces dont la masse d'achat est supérieure à un million d'euros doivent faire l'objet d'une évaluation.

Les Indicateurs suivis relèvent de trois catégories :

- proportion de la Masse d'Achats évaluée par un tiers externe ;
- proportion de la Masse d'Achats évaluée par un tiers externe disposant d'une note « bonne – très bonne » ;
- proportion de la Masse d'Achats validée ISO 14001 (pour les achats Pièces).

### 2.3.2.7 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-up* innovantes à travers notamment la mise en place d'un réseau mondial d'*Open Innovation Lab*.

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 2016, 13 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 RSE et réseau de distribution

Ce n'est pas au monde de s'adapter à l'automobile, mais c'est à l'automobile de s'adapter à l'Homme. Telle est la vision de Renault : « Renault, entreprise innovante et proche des gens, rend la mobilité durable accessible à tous. »

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.

Au sein de la Direction commerciale du Groupe et afin d'inviter nos réseaux commerciaux à s'engager dans des actions en ligne avec nos engagements sociétaux, un Prix Spécial RSE a été décerné pour la première fois en 2016 à nos concessionnaires (ou établissements RRG) les plus méritants. Cette année encore, ils seront récompensés lors de la cérémonie des *Dealers Of The Year* (DOTY).

### 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 de la fidélisation, de conquête et ainsi du développement durable de Renault. 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 au travers du déploiement de campagnes de rappel de véhicules (cf. 2.3.3.4).

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* (OaO), indicateur de tête créé en 2015 dans l'ensemble des opérations du Groupe. L'*Overall Opinion* mesure l'opinion générale qu'a 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.

Trois leviers font progresser la bonne opinion des clients automobile :

- 1) la **notoriété** : faire connaître les marques et les modèles au travers d'actions marketing classiques, de présence dans les médias spécialisés mais également au travers de partenariats avec des acteurs locaux ;
- 2) l'**attractivité** des modèles et des services : elle passe par une offre qui réponde aux besoins et attentes des clients pour chaque marché et se mesure au travers de la tonalité positive des comptes rendus établis par les médias spécialisés, des leaders d'opinions sur les réseaux sociaux et bien entendu des performances commerciales qui en découlent ;
- 3) la **Qualité et la Satisfaction Client** : pour les clients déjà possesseurs d'un véhicule Renault et utilisateurs de ses services, la mesure de leur satisfaction comme de leurs motifs d'insatisfaction permet d'engager de manière très réactive des boucles de progrès. Par l'écoute attentive des clients Renault, comme ceux des autres marques, il est possible de challenger nos équipes internes pour rapidement positionner les produits et services du Groupe parmi les meilleurs au sein des marchés concurrentiels.

La stratégie Qualité et Satisfaction Client est supportée par le Plan de Satisfaction Client triennal qui comporte 7 leviers fondamentaux :

- 1) la **Conformité** 2) et 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) et 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. Il s'assure également de la prise en compte des attentes spécifiques incontournables à chacun des marchés.

Renault s'attache aussi à répondre aux besoins de mobilité spécifiques des populations en situation de fragilité économique ou de handicap (cf. 2.2.3.1 et 2.2.4) ;

7) enfin la **Communication** assure la promotion de nos réussites et progrès en termes de Qualité et Satisfaction client. Il s'agit en interne de valoriser les réussites collectives, régionales et locales dans ce domaine, afin de faire de chacun de nos salariés des ambassadeurs de la marque sur la base d'éléments objectifs et comparés avec nos concurrents. Il s'agit également d'alimenter les équipes de communication extérieure avec les éléments objectifs de nos progrès.

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.

### 2.3.3.3 PROMOTION DE LA RSE DANS LE RÉSEAU COMMERCIAL

Renault veille à la préservation de l'environnement et de la santé dans tous les aspects de la vente et de l'après-vente de ses véhicules, ce qui passe par la mise en œuvre du management environnemental au sein de son réseau commercial, mais aussi la maîtrise de la composition et de l'empreinte environnementale des produits, pièces et accessoires commercialisés ou utilisés pour l'entretien de ses véhicules, et enfin le recyclage et la valorisation des véhicules et pièces en fin de vie. Ces points sont développés en 2.6.2.2.

### 2.3.3.4 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 (voir encadré en 2.6.3.1 Énergie et changement climatique), Renault a principalement axé ces deux dernières années sa communication environnementale sur les bénéfices du véhicule électrique pour l'environnement et la santé publique. La capacité de ce dernier à réduire significativement la contribution du transport individuel au réchauffement climatique et à la pollution urbaine, et les synergies possibles avec le développement des énergies renouvelables ont notamment été mises en avant (pour plus de détails se reporter aux 2.6.3.1 et 2.6.3.5).

Renault s'est également fait l'écho en 2016 de l'atteinte avec un an d'avance de l'objectif de réduction de son empreinte carbone qu'il s'était fixé pour fin 2016 (voir 2.6.3.1), et de sa sélection dans la *CDP A List* qui regroupe les entreprises considérées par l'organisation internationale CDP comme les leaders mondiaux en matière de lutte contre le changement climatique (voir 2.6.3.1 et 2.9.6.1).

Enfin, en lien avec l'actualité le Groupe a communiqué en 2016 sur le plan d'action qu'il met en œuvre pour réduire les émissions polluantes de ses véhicules à motorisations diesel (voir 2.6.3.5 pour plus de détails sur le sujet).

### SIGNATURE ECO2

Dans le cadre du déploiement des nouvelles stratégies de marque du Groupe Renault, la signature ECO2 lancée en 2007 a évolué en juillet 2015. La nouvelle signature ECO2 s'applique désormais uniquement à la marque Renault et vise à mettre en avant les versions les plus compétitives et performantes en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> à l'usage. A fin 2016, 10 modèles représentant 98% des ventes de véhicules particuliers de la marque Renault en Europe sont disponibles dans une version ECO2 ou Z.E. («zéro émission au roulage»). La réduction de l'empreinte environnementale des véhicules badgés ECO2 par rapport aux modèles qu'ils remplacent est aussi mesurée par une Analyse de cycle de vie comparative soumise à une revue critique d'experts indépendants (cf. 2.6.2.1). La fabrication du véhicule dans une usine certifiée ISO 14001, qui constitue un engagement fondamental de l'entreprise (100 % des sites industriels du Groupe sont certifiés ISO 14001 depuis 2008), n'est plus mise en avant dans les critères distinctifs de la signature ECO2 mais reste une de ses conditions d'attribution.

### 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 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 [group.renault.com](http://group.renault.com) avec leur revue critique par un expert indépendant dès leur finalisation. Les ACV de ZOE et KANGOO Z.E. actualisées suivant la dernière méthodologie ACV sont également disponibles sur demande.

### 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 de :

- identifier les véhicules concernés ;
- intervenir pour éliminer le risque ;
- 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.

## COMMUNICATION PUBLICITAIRE

En France, Renault soumet la plupart de ses projets publicité au Conseil de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP – nouveau BVP).

Renault a signé en 2008 la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable initiée par l'Union des annonceurs (UDA).

Dans cette optique, un programme de dématérialisation des supports à destination du réseau a été poursuivi, en mettant en place des espaces de partage électroniques via le *web*. Pour compléter cette économie de production de supports, un projet de supports de publicité sur le lieu de vente (PLV) réutilisable a été lancé pour limiter les éléments jetables, très consommateurs de papier.

### 2.3.3.5 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ♦

Dans la perspective de sa transformation digitale et des évolutions de ses activités autour de la connectivité et de la « data », le Groupe Renault a organisé ses équipes pour renforcer avec le CIL ses actions en matière de protection des données personnelles et de la vie privée de ses salariés et de ses clients.

Le Groupe Renault a également participé aux travaux lancés par l'autorité de protection des données personnelles en France, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (« CNIL »), pour l'élaboration d'un pack de conformité « Véhicule connecté ». Le véhicule connecté qui induit le traitement de données personnelles de ses utilisateurs constitue un enjeu de développement et d'innovation. Cette démarche qui est également portée au niveau européen a pour objectif de constituer une « boîte à outils » de la conformité spécifique au véhicule connecté et de privilégier une démarche de « *privacy by design* ».

L'année 2016 a également été marquée en mai par l'entrée en vigueur du règlement européen (UE/2016/679) sur la protection des données à caractère personnel qui s'appliquera aux entreprises de l'UE ainsi qu'aux entreprises non-européennes qui s'adressent à des Européens à partir du 25 mai 2018. Pour anticiper ces changements, Renault a lancé un programme impliquant les entités du Groupe, Nissan et ses partenaires qui a vocation à mettre en place une organisation, une gouvernance, des processus et des outils destinés à protéger les données personnelles de ses salariés et de ses clients.

Ce point est également détaillé en 3.1.4.3.

### 2.3.3.6 FINANCEMENT RESPONSABLE

À travers le monde, le groupe RCI Banque assure le financement des ventes des véhicules des marques du Groupe Renault et, selon les Régions, de Nissan. Dans ses activités à destination des clients particuliers et entreprises, elle propose des crédits pour l'acquisition de véhicules neufs et d'occasion, la location avec option d'achat, du crédit-bail, la location longue durée et un ensemble de services associés pour l'entretien et assurance des véhicules vendus.

Lors de toute opération, RCI Banque s'assure que les produits financiers commercialisés sont adaptés aux besoins du client et à sa capacité de remboursement.

Par ailleurs, la Diac institution financière filiale de RCI Banque, a choisi de participer au projet Garages Renault Solidaires en proposant une offre de financement en micro-crédit pour les clients précaires éligibles au programme Mobiliz (cf. 2.2.3.1).

## 2.4 Capital humain : engagés pour une croissance durable ♦

124 849 salariés, hommes et femmes (en CDI et CDD), constituent le capital humain du Groupe Renault en 2016 et ce, dans les 121 entités et 37 pays dans lesquels Renault est implanté.

Ils contribuent à la croissance du Groupe par leurs compétences, leur motivation et parce qu'ils reflètent au mieux la diversité et donc les attentes des clients du Groupe. Engagé pour une croissance durable, Renault met en œuvre une politique RH globale, équitable et compétitive. Les standards, processus et politiques RH mondiales 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 renforcés de convergence au sein de l'alliance Renault-Nissan. L'objectif est d'accompagner la croissance des deux groupes et d'augmenter les synergies en faisant bénéficier Renault et Nissan des meilleures pratiques RH.

Pour soutenir la performance durable du Groupe, Renault met en œuvre une politique RH centrée sur 3 priorités :

- optimiser l'allocation des ressources et développer les compétences associées ;
- développer les talents et promouvoir la diversité ;
- soutenir l'engagement des salariés.

Ces priorités et politiques sont établies et déployées dans le monde dans le respect de la qualité du dialogue social.

Renault, le Comité de groupe Renault et IndustriALL Global Union ont signé un accord-cadre mondial « s'engager ensemble pour une croissance et un développement durables » le 2 juillet 2013 pour prendre en compte les nouvelles exigences économiques et sociales et accompagner la stratégie

internationale du Groupe s'engageant ainsi conjointement sur cinq axes d'action majeurs, dans l'ensemble des pays où Renault est implanté :

- le respect des droits sociaux fondamentaux ;
- la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés ;
- la responsabilité sociétale ;
- les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ;
- la préservation de la planète, à travers la réduction de l'empreinte environnementale.

À travers cet accord, le Groupe Renault renforce ainsi ses engagements en matière de droits sociaux fondamentaux :

- 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 au 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) ;
- respect des principes universels liés aux Droits de l'Homme qui constituent le Pacte mondial (Global Compact) adopté à l'initiative des Nations unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001 ;
- respect des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 et mis à jour en mai 2011, ainsi que de la Convention OIT n° 158 de 1982 ;
- reconnaissance d'ISO 26000 comme norme de référence.

Il s'engage également « à respecter et à faire progresser ses salariés dans le monde, à favoriser le dialogue social, à agir pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, à favoriser l'emploi pour ses salariés et à promouvoir la diversité ».

### 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 II) 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 ;
- périmètre des filiales consolidées par intégration globale, couvrant 120 entités (sur 121) et 97,3 % des effectifs du Groupe ; la Société correspondant à la définition par opération conjointe est RNTBCI (Inde) pour 66,67 % ;

♦ GRI [G4-20, G4-21]

- périmètre des « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie), représentant 89,5 % des effectifs du Groupe.

Concernant AVTOVAZ, dont le compte de résultat ne sera consolidé qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'effectif est estimé à 51 500 (y compris Filiales) au 31 décembre 2016. Les données détaillées concernant le capital humain d'AVTOVAZ seront intégrées dans le prochain Document de référence.

Certains indicateurs ne couvrent pas 100 % du périmètre consolidé pour des raisons de disponibilité des données.

### 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 36 pays à fin 2016 pour la gestion des cols blancs (Algérie, Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chili, Colombie, Corée du Sud, Croatie, 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, Venezuela, Autriche, Suède) ;
- pour les données ne figurant pas dans ces systèmes, un questionnaire est adressé aux Régions. Ce questionnaire comprend sept 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, nombre total d'heures de formation, nombre d'heures de formation de management, taux de salariés handicapés. À chaque indicateur correspondent une définition et une méthode de calcul précis et partagés 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 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 indemnités 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, 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.

**Temps moyen de formation :** total des heures de formation réalisées dans l'année par le pays rapporté aux effectifs en activité au 31 décembre.

**Taux F1 :** accidents du travail des effectifs inscrits (CDI, CDD, contrats d'apprentissage) qui nécessitent des soins à l'extérieur de l'entreprise ou un arrêt de travail pour un million d'heures travaillées.

**Taux F2 :** accidents du travail des effectifs inscrits (CDI, CDD, contrats d'apprentissage) qui nécessitent un arrêt de travail, pour un million d'heures travaillées.

**Taux G1 :** (indice de gravité des accidents du travail) : nombre de jours calendaires d'arrêt de travail pour accident du travail, pour 1 000 heures travaillées.

Pour les taux F1, F2, G1, les heures travaillées sont majorées de 10 % pour tenir compte du temps en amont et en aval des heures de travail effectives pendant lesquelles le salarié se trouve exposé au risque d'accident au sein de l'établissement.

**Maladies professionnelles :** maladies professionnelles déclarées, exprimées en K pour 1 000 salariés.

**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.

## 2.4.1 Optimiser l'allocation des ressources et développer les compétences ♦

Afin d'accompagner la croissance du Groupe, l'entreprise travaille à l'amélioration constante de sa compétitivité dans le monde. Renault a ainsi renforcé le pilotage de ses effectifs et le développement de ses compétences stratégiques. Cette partie reprend l'ensemble des données concernant l'emploi, les frais de personnel, l'organisation du travail et la formation.

### 2.4.1.1 ÉVOLUTION ET RÉPARTITION DES EFFECTIFS ♦

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGIONS SUR TROIS ANS ET EFFECTIF MOYEN

Périmètre du reporting social	2014	2015	2016	Part en 2016
<b>Groupe * (CDI + CDD)</b>	<b>117 395</b>	<b>120 136</b>	<b>124 849</b>	
Europe	65 902	67 973	70 616	56,6 %
<i>dont France</i>	<i>46 365</i>	<i>45 579</i>	<i>46 240</i>	<i>37,0 %</i>
Afrique Moyen-Orient Inde	10 750	11 978	12 759	10,2 %
Amériques	10 091	9 488	10 120	8,1 %
Asie-Pacifique	4 360	4 356	4 499	3,6 %
Eurasie	26 292	26 341	26 855	21,5 %
Effectif moyen Groupe	119 601	118 766	122 493	

\* Les expatriés sont comptés dans leur pays d'origine.

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 89,5 % des effectifs totaux.

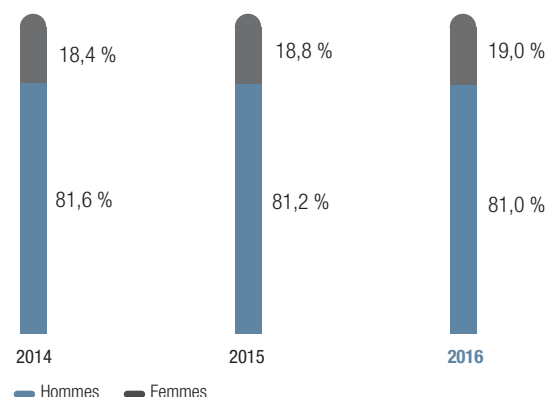
Au 31 décembre 2016, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe s'élèvent à 124 849 personnes, dont 121 743 pour la branche Automobile et 3 106 pour la branche financière, ce qui marque une augmentation de 3,9 % par rapport à 2015 (120 136 salariés à fin 2015). Cette augmentation s'explique à la fois par l'accroissement des besoins de production dans les Régions Europe, Amériques, AMI et également le renforcement des activités d'ingénierie que ce soit au sein de l'Ingénierie France comme dans les ingénieries localisées dans les autres Régions pour préparer l'avenir dans un contexte d'évolutions technologiques importantes.

L'évolution positive des effectifs en Europe sur 2016, conjuguée aux effets positifs des accords de compétitivité et du succès rencontré par les modèles produits en Europe, reflète l'un des engagements fort pris dans le cadre de l'accord de compétitivité.

Au sein de la Région AMI la croissance des effectifs s'explique essentiellement par le développement des implantations au Maroc et le renforcement de l'activité de l'ingénierie en Inde.

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS HOMMES FEMMES SUR TROIS ANS

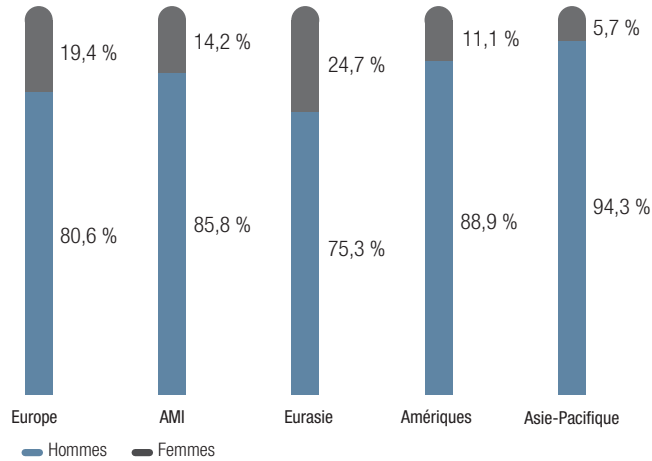
Au 31 décembre 2016, la part des femmes dans les effectifs totaux du Groupe poursuit sa progression constante sous l'effet du renouvellement des effectifs pour représenter désormais 19 % des effectifs du Groupe, contre 18,8 % en fin d'année 2015 et 18,4 % en 2014. La politique volontariste en termes de diversité dans les plans de recrutement permettra d'observer une poursuite de cette progression lors des prochains rapports.



♦ GRI [G4-9, G4-10, G4-LA1, G4-LA12]



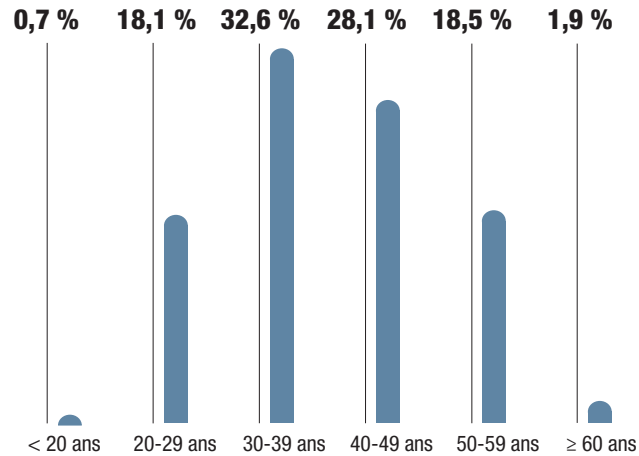
### RÉPARTITION HOMMES-FEMMES PAR RÉGION



La répartition hommes/femmes est calculée sur le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale (Effectif de 121 477), situation au 31 décembre 2016.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE

Sous l'effet des recrutements la répartition des effectifs par tranches d'âge demeure équilibrée : 19 % ont moins de 30 ans, 33 % ont entre 30 et 39 ans, 28 % entre 40 et 49 ans, 20 % ont plus de 50 ans.



La répartition par tranche d'âge est calculée sur le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale (effectif de 121 477) au 31 décembre 2016.

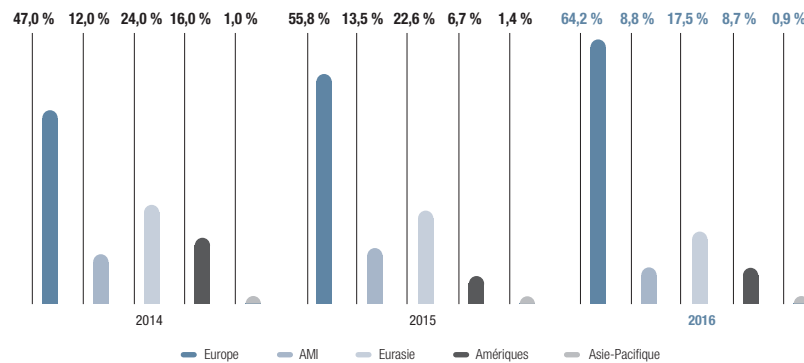
2

### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS

Au 31 décembre 2016, Renault a recruté 19 085 personnes (en CDI et en CDD), soit une hausse de 10 % par rapport à 2015. Comme indiqué plus haut, ces recrutements ont permis de répondre la croissance de l'activité en Espagne, au Maroc, en Turquie et en Inde et de préparer l'avenir des besoins en compétences du Groupe. En France, les engagements pris

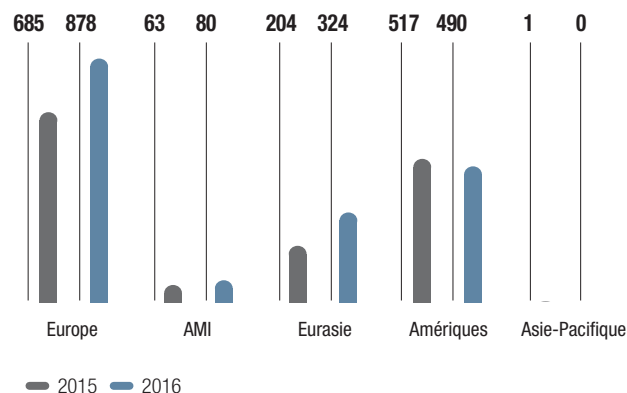
dans le cadre de l'accord de compétitivité ont été dépassés avec près de 3 000 recrutements CDI sur la durée de l'accord dont environ 2 000 pour la seule année 2016, ceci en lien avec des volumes de production en forte augmentation pour répondre à la demande commerciale. Au 31 décembre 2016, Renault a recruté 1 536 personnes en contrat d'apprentissage.

### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR RÉGION SUR TROIS ANS



### RÉPARTITION DES LICENCIEMENTS PAR RÉGION

Dans le même temps, le nombre de licenciements s'établit à 1 772 personnes, en hausse de 20,5 % par rapport à 2015 (1 470).



### 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 2016, les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 5 747 millions d'euros en 2016, dont 5 508 millions d'euros pour la branche Automobile. Ils sont en hausse par rapport à 2015 en valeur (+339 millions d'euros) tandis que leur part en proportion du chiffre d'affaires du Groupe reste orientée à la baisse passant de 11,9 % à 11,2 %. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 88 % des frais de personnel du Groupe.

Frais de personnel par région	2014	2015	2016	Coût moyen 2016
<b>Groupe</b>	<b>5 248</b>	<b>5 408</b>	<b>5 747</b>	<b>46,9</b>
Europe *	3 889	4 061	4 349	62,8
dont France	3 004	3 066	3 221	70,2
Eurasie	555	501	521	19,6
Amériques	389	368	368	37,6
Asie-Pacifique	255	298	306	69,0
Afrique Moyen-Orient Inde	160	180	203	16,4

\* 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.

En **Espagne**, l'accord social 2014-2016, signé par les trois organisations syndicales majoritaires UGT, CC.OO et CCP, a permis de répondre à la forte demande de CAPTUR en instituant, sur la base du volontariat, une équipe dénommée « anti-stress », donnant à l'entreprise la possibilité de travailler sept jours de la semaine, tout en respectant, en relation avec les services médicaux, les rythmes biologiques des salariés.

En **Slovénie**, l'accord conclu le 30 octobre 2014 avec les partenaires sociaux pour la période couvrant les années 2014, 2015 et 2016 conjugue fluctuation de l'activité, ajustement du temps de travail, emploi et rémunération.

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 c'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. Près de 2 400 personnes sont engagées dans cette démarche à fin 2016. Unaniment, 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 ;
- l'**Argentine** fait également un test de télétravail depuis le mois de novembre 2015. À fin 2016, 84 salariés avaient demandé à bénéficier de ce dispositif.

### 2.4.1.4 GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES ♦

Dans un secteur d'activité en perpétuelle mutation, la démarche de gestion dynamique des compétences est un levier clé de performance. Il s'agit à la fois d'adapter l'entreprise à des variations importantes de l'activité – tout en préservant le capital humain de l'entreprise – et de développer les capacités d'innovation pour des marchés et des clients de plus en plus exigeants. Cette gestion dynamique des compétences donne les moyens aux collaborateurs de progresser dans l'exercice de leur métier et de développer leur employabilité. C'est enfin un moyen d'accompagner la transformation de l'entreprise, qui affecte les quatre grands métiers de Renault : conception, fabrication, vente et fonctions support.

Chaque métier, soutenu par la fonction RH et une filière expertise créée pour valoriser et développer les experts de l'entreprise dans chacun des métiers, dresse ainsi un **diagnostic** de ses besoins en compétences à l'échelle mondiale afin d'établir une vision globale des besoins stratégiques de compétences à moyen terme, en cohérence avec les réalités et priorités des différentes entités de Renault dans le monde.

Les plans d'action issus de ces diagnostics contribuent à une allocation optimale des ressources, à définir les besoins en recrutements stratégiques, à centrer les programmes de formation sur les besoins de développement des compétences et de reconversion, à orienter les parcours de carrière qui peuvent se développer dans un périmètre élargi à l'alliance Renault-Nissan.

♦ GRI [G4-DMA, G4-LA9, G4-LA10]

Ainsi, la **Direction de la qualité et satisfaction client**, pour asseoir sa stratégie et pour anticiper la mutation de ses métiers, a lancé en 2016 un projet d'alignement de son référentiel métier (emplois et compétences associées), d'une mise à jour de l'organigramme et des missions France puis à l'international dès début 2017. À l'issue des premiers travaux, une cartographie des compétences actuelles a été dressée. Ce travail va permettre à l'école de la Qualité de mettre en adéquation son offre de formation avec les besoins identifiés et aux managers de prioriser les actions de formation 2017 de leurs collaborateurs et d'orienter les actions de recrutements.

**Le métier Fabrication**, un des piliers de la performance de Renault, a mis en place un programme *Graduate Program* destiné à créer un creuset de futurs chefs d'atelier et de département en préparant les jeunes talents attirés par le management de terrain. Le parcours proposé est complet et motivant pour les candidats passant d'une première expérience de chef d'UET usine, ensuite en central pour s'ouvrir sur une vision plus stratégique et pour terminer en tant que chef d'atelier en usine.

## LA GPEC EN FRANCE

En France, l'accord de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) signé le 4 février 2011 a été prorogé par l'accord Contrat social pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France du 13 mars 2013 jusqu'au 31 décembre 2016. 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 son démarrage en 2011, plus de 9 000 collaborateurs auront adhéré aux différentes mesures qu'elle propose : accompagnement à la création/reprise d'entreprise, période de mobilité externe ou encore Dispense d'Activités pour les salariés âgés de 57 ans et plus pouvant liquider leur retraite dans les trois ans qui suivent l'adhésion au dispositif. Les filières de formation/reconversion 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, des formations certifiantes validées par un Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie, ont été organisées en 2014 en fabrication : « Ajusteur ouilleur industriel », « Électricien maintenancier process », « Mécanicien industriel d'entretien ».

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 leur bassin 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, de l'apprentissage partagé ou de la mutualisation de formation avec les partenaires du territoire (EPI Normandie et CCI du Douaisis).

## FORMATION

Parce que la formation continue et le développement de nos salariés sont indispensables pour satisfaire nos clients, rester innovant et performant, agile et attractif dans une industrie en changement, Renault a mis en place en avril 2016 un Centre d'Expertise Alliance dédié à la formation et aux développements des salariés. Renault s'est ainsi engagé en 2016 dans une nouvelle dynamique de formation reposant sur 3 piliers qui vont permettre de structurer l'ensemble des actions et investissements pour les années à venir :

- **Le développement de ses collaborateurs**, avec 3 axes forts qui sont le développement des compétences métiers, le développement de la qualité du management et l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise.

L'offre du Groupe couvre tous les domaines de la formation professionnelle avec à la fois des actions spécifiques à chaque métier et des actions transverses.

Pour ce qui concerne **les compétences métiers**, la politique de formation du Groupe est axée en priorité sur le développement des compétences dites critiques et la reconversion des compétences sensibles. 13 écoles métiers élaborent leurs orientations en matière de formation au niveau mondial à partir du dispositif de gestion dynamique des compétences. Ces priorités sont ensuite déployées dans le monde, pays par pays.

En 2016, les écoles ont travaillé à la mise en adéquation de leur offre de formation aux besoins de l'entreprise en prenant en compte les impacts de la transformation de l'entreprise et des grands enjeux business sur les compétences techniques. Elles ont également renforcé l'internationalisation de leur offre.

À titre d'exemple 2016, l'École des Achats a entièrement revisité son offre de formation en l'enrichissant de modules Nissan et a développé des modules experts afin de couvrir l'ensemble des besoins de développement de compétences identifiés via sa cartographie Compétences.

L'École de la Sécurité a développé des parcours d'intégration et de professionnalisation au sein de la fonction prévention et protection d'une part et a agi pour l'intégration de la Sécurité Globale dans les parcours des managers, notamment la gestion du risque et le management de crise sur un périmètre monde.

Parmi les initiatives de l'École de l'Ingénierie en 2016, trois illustrent particulièrement les différents leviers mis en œuvre pour soutenir le développement des compétences des équipes d'ingénierie. La première porte sur l'accompagnement par la formation des mutations technologiques de nos métiers en lien avec l'électrification et l'hybridation des véhicules. Il s'agit concrètement de parcours de professionnalisation personnalisés, destinés en priorité à des spécialistes d'essais, notamment sur bancs, pour renforcer leurs compétences en électricité, électronique, mécatronique et hybridation. Ces parcours, planifiés sur 3 ans, concernent dans un premier temps environ 70 techniciens. La seconde initiative reflète le tournant pris en termes de transformation digitale de l'offre de formation pour accompagner l'évolution des comportements et des attentes des apprenants. Plusieurs pilotes ont été lancés pour explorer de nouvelles pistes d'apprentissage telles que des vidéos *learning* pour les acteurs du pilotage des projets, un jeu en réseau à l'échelle mondiale portant sur la gestion des modifications en vie série, des *e-learning* interactifs sur les processus opérationnels de l'ingénierie. Enfin, pour la première fois en 2016, 570 managers de l'Ingénierie ont utilisé l'outil *Skilling Up*, outil de gestion des compétences individuelles et collectives, permettant de faire directement le lien entre évaluation des compétences et cursus de formations.

Renault, par ailleurs, accélère le déploiement d'une culture digitale commune au sein du Groupe, via son Passeport Digital. Ce programme en ligne est composé de trois étapes : Passeport Numérique, Visas Numériques, Cas d'experts ;

- La mise en œuvre d'une culture de formation et de développement permettant à chacun de pouvoir apprendre de manière continue et de partager son savoir et ses expériences.



- L'efficacité de la formation via une infrastructure commune et performante.

Renault s'est ainsi engagé dans une action d'optimisation de son offre de formation. En 2016 un fournisseur a été sélectionné pour toutes les formations en langue à distance du Groupe Renault afin de développer les compétences linguistiques de nos salariés, utiliser des solutions modernes de formation permettant de former plus de personnes et optimiser nos coûts de formation.

À titre d'exemple, Renault a mis en ligne en 2016 via l'intranet un portail de formation monde « *Drive Your Learning* » donnant accès en ligne à plus de 400 capsules (*learning nuggets/bytes*) de formation (via différents médias : textes, vidéo, *e-learning*...). Ces différents modules mettent notamment l'accent sur des thématiques telles que le leadership, la diversité, l'agilité, les technologies, l'innovation...



Notre modèle d'apprentissage est global, digital, international, gage de son efficacité et de nos succès.

En 2016, le nombre d'heures de formation des collaborateurs inscrits du Groupe (CDI et CDD) s'élève à 3 229 668. Par Région, les heures de formation sont réparties comme suit :

#### RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

Régions/heures de formation	2015	2016
Amériques	181 443	165 089
AMI	468 226	281 809
Asie-Pacifique	91 805	118 164
Eurasie	756 871	945 576
Europe (hors France)	870 079	874 292
France	827 928	844 738

Dans les 10 pays principaux du Groupe, représentant 90 % des effectifs inscrits du Groupe Renault, les heures de formation sont réparties comme suit :

### 2016 : RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION DANS LES 10 PAYS PRINCIPAUX

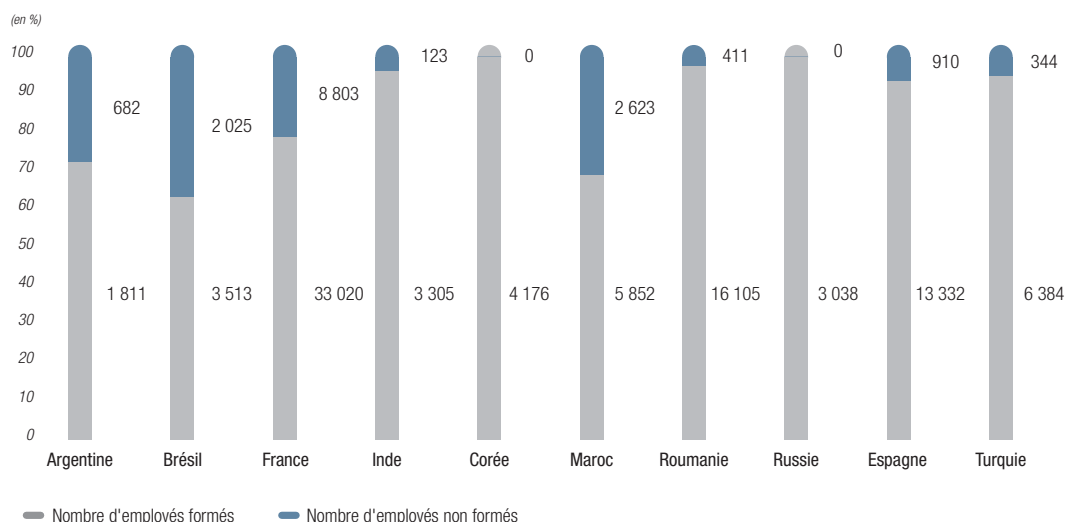
Formation/pays	Argentine	Brésil	France	Inde	Corée	Maroc	Roumanie	Russie	Espagne	Turquie
Total heures 2014	35 229	105 298	759 745	222 885	32 954	157 535	467 034	81 596	437 307	230 087
Total heures 2015	35 057	83 642	827 928	161 654	91 805	280 875	417 151	63 286	643 652	274 121
Total heures 2016	45 400	71 538	844 738	158 277	118 164	118 621	465 297	97 998	641 874	379 383

Renault Russie reconnaît l'importance du développement des compétences des collaborateurs dans une période où la crise économique russe affecte le secteur automobile. La formation est un levier fort de ce renforcement ; nous observons une progression de +55 % des heures de formation ; deux programmes pour les cadres moyens au niveau pays et un programme de développement des cadres supérieurs au niveau régional ont été lancés.

### TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION ET TEMPS MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

En 2016, le taux d'accès à la formation des effectifs en activité du Groupe est de 84,5 %. Le temps moyen de formation est de 27,1 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

Le réseau des domaines d'expertise stratégique est au service depuis 2010 de la satisfaction des clients, des axes stratégiques et de la performance de l'entreprise. Pour cela, il construit et mobilise les compétences nécessaires.

Sa cartographie couvre l'ensemble des grands métiers de Renault et évolue régulièrement pour accompagner les priorités stratégiques de l'entreprise. Il se compose de quatre niveaux comprenant un expert *follow*, 42 experts *leaders*, 167 experts et 434 référents, qui permettent de s'adapter au périmètre des sujets.

Ce réseau est animé au sein de la filière expertise. Il se nourrit d'un *benchmark* systématique – notamment sur les compétences et sur les nouvelles façons de travailler avec nos partenaires.

Totalement intégré au Plan Moyen Terme, le réseau permet aujourd'hui de construire et faire partager la vision sur les sujets stratégiques (VE et son

écosystème, poste de conduite du futur, assemblage multimatériel, cyber sécurité, nouvelles mobilités...), élaborer les feuilles de route pour les métiers, qu'elles soient de nature système ou technologique (qualité perçue, architecture E/E, assemblage, batteries, logistique...), méthodologique (simulation, ingénierie systèmes, essais...) ou dédiées à une fonction (après-vente...).

Il est aussi en charge d'accélérer le rythme des innovations tout en développant leur assurance qualité. De la même façon, il est largement investi dans le plan Satisfaction Client.

Maillé avec le réseau de Nissan, il permet d'accélérer les synergies tant en termes de vision que de standards techniques.

Son enjeu en 2017 est la mise en opération pour servir les 3 piliers : véhicule électrique, connecté, autonome.

## 2.4.2 Développer les talents, promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management



**CARLOS GHOSN,**  
PRÉSIDENT-  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE L'ALLIANCE  
NISSAN-RENAULT

**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.**

Renault souhaite faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes ses composantes. La diversité est un levier fondamental de performance, de motivation et d'engagement pour les collaborateurs. Elle constitue un avantage compétitif décisif : de la diversité des formations, des talents et des parcours des salariés, naît l'innovation. C'est aussi en reflétant les multiples visages des 125 pays dans lesquels Renault commercialise des véhicules que l'entreprise comprendra et répondra au mieux aux attentes de ses clients. La promotion de la mixité culturelle anime donc l'ensemble de la politique RH et RSE du Groupe.

### 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 de 12 mois à l'international ou ayant obtenu un diplôme à l'étranger ». Au terme de 3 ans d'actions, Renault qui visait 40 % de profils internationaux titulaires de postes clés d'ici fin 2016 a dépassé ses objectifs avec une part qui s'est établie à fin décembre 2016 à 42,2 %.

#### UNE APPROCHE QUI FAVORISE LE VIVRE ENSEMBLE

Afin de garantir que chacun ait les mêmes chances d'accéder à l'emploi et de se développer au sein de l'entreprise dans un environnement favorable, Renault a investi le champ de la diversité au travers d'une démarche d'inclusion : connaître, comprendre et valoriser les différences afin de mieux les intégrer. 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'action multiple.

Cet engagement en faveur de toutes les formes de diversité et contre toutes les discriminations s'est traduit par la signature de l'accord-cadre mondial le 2 juillet 2013, « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durable ».

Renault poursuit ses actions de promotion de la diversité dans les domaines de mixité femmes/hommes et orientation sexuelle (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres), diversité des âges, intégration des personnes handicapées.

♦ GRI [G4-DMA, G4-LA9, G4-LA10]

#### UN DISPOSITIF GLOBAL EN FAVEUR DE LA 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 plan est porté par deux organes de gouvernance *corporate* : le W5, instance de pilotage du plan, et le W20, qui regroupe l'ensemble des fonctions de Renault, qui définit et suit les plans d'action. 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 :

- recruter 30 % de femmes sur les postes techniques et 50 % sur les profils commerciaux ;
- augmenter la part des femmes parmi les postes clés du Groupe pour atteindre en 2016 25 % de femmes titulaires de postes clés ;

Fin 2016, les femmes représentent 19 % des effectifs (vs 18,4 % en 2014 et 18,8 % en 2015) et 18 % des managers de cols blancs. La représentation des femmes est mesurée à tous les niveaux de l'entreprise. Renault a dépassé son objectif avec 25,9 % des postes clés du Groupe (environ 2 000 postes) versus 24,2 % en 2015 et a progressé sur la part des membres du Comité exécutif Groupe, composé de 25 % de femmes (vs 18,2 % en 2015). Enfin, le Conseil d'administration de Renault compte 33,3 % de femmes (selon le Code Afep/Medef).

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 à agir en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle pour tous. En France par exemple, plusieurs avancées ont été réalisées :

- des analyses statistiques annuelles, qui soulignent une égalité de traitement entre hommes et femmes en moyenne ;
- la mise en œuvre d'un budget spécifique pour garantir l'application de l'accord d'entreprise relatif à la rémunération des femmes en congé maternité ;
- en 2012, un accord sur l'égalité professionnelle a été signé permettant par exemple la poursuite du déploiement du télétravail ou la reconnaissance de la diversité des situations familiales dans nos politiques RH (mariage, PACS, familles recomposées, etc.).

Dans les pays, d'autres actions ont été mises en place au plus près des préoccupations locales avec la création de crèches en France ou au Brésil ou de salles d'allaitement en Argentine et en Espagne.

**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 en termes de formation et de management de carrière. Il compte aujourd'hui plus de 5 000 membres dans **14 pays** – dont 25 % d'hommes.

Le réseau organise, en central et dans les pays, des événements et des actions en faveur de la mixité, et encourage les femmes à adopter le réflexe de réseautage pour dynamiser leur carrière grâce au développement d'une communauté efficace. Les échanges se font sur une plate-forme web qui comprend un site, un blog et des forums d'idées.

**Women@Renault** : un engagement fortement présent en interne et qui se prolonge sur le plan sociétal.

En 2016, déjeuners, tables rondes, débats sont organisés au sein de l'entreprise, avec des participants femmes et hommes. Déploiement d'ateliers de développement personnel, by Women@Renault : plus de 300 bénéficiaires, femmes et hommes, sur la région parisienne en 2016.

En 2016, le déploiement de l'approche mixité femmes-hommes par les **stéréotypes** s'est poursuivi, notamment auprès des directeurs d'usine de la région Europe.

Le Groupe Renault a participé, en mars 2016, à la 6<sup>e</sup> édition du « **Printemps de la Mixité** », anciennement « Printemps des femmes ». Cet événement rassemble chaque année des hommes et des femmes de grandes entreprises françaises. Renault, cette année, a proposé et organisé un atelier sur l'intraprenariat social à travers, notamment, le programme Mobiliz et son partenariat avec l'association Les Pionnières.

En 2016, le Groupe Renault poursuit en France son engagement auprès des jeunes filles avec l'association « **Elles bougent** ». Concrètement, Renault organise des visites d'usine et des rencontres entre les lycéennes et les mairaines « Elles bougent ». Les mairaines de l'association, parmi lesquelles des collaboratrices volontaires de Renault (plus de 80), ont pour objectif de créer un dialogue avec ces jeunes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques et techniques. Elles bougent et ses partenaires ont invité 150 lycéennes et étudiantes à une visite exclusive du Mondial de l'Automobile.

Renault soutient l'**Observatoire de la Parentalité** autour de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, un enjeu de performance durable. 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.

**Renault Slovaquie** et **Renault Portugal** ont rejoint le réseau Women@Renault en 2016, respectivement en mars et juin.

**Women@Renault Roumanie** a organisé, en septembre 2016, la quatrième édition du Gala de la diversité, anciennement *Successful Women's Gala*. Cet événement récompense désormais des collaborateurs et des collaboratrices pour leur excellence dans le métier, leur impact dans le business et le leadership et leur implication dans la diversité (genre, origine/nationalité, état de santé/handicap, âge).

**Women@Renault Turquie**, en juillet 2016, a organisé pour la première fois un *Girls day* avec des stagiaires, pour valoriser le fait d'être une femme dans un milieu industriel.

En 2016, sous l'impulsion de Women@Renault, **Renault Argentine**, signataire du Pacte mondial des Nations unies pour les entreprises, a été sélectionné pour faire partie du Comité de direction du dispositif dans son pays. Renault a ainsi été invité à faire partie de la délégation représentant l'Argentine lors du Sommet des Leaders du Pacte mondial de l'ONU 2016, qui a eu lieu les 22 et 23 juin 2016, à New York.

**Renault Brésil** a reçu le « Prix d'or » lors de la cérémonie des WEP's (*Women Empowerment Principles*), en mars 2016, en récompense de ses actions pour l'autonomisation (*empowerment* en anglais) des femmes. Ce prix est décerné à partir d'une évaluation semestrielle des 7 principes d'autonomisation des femmes définis par l'ONU.

**Women@Renault Maroc** a organisé en mars 2016 un séminaire « Elle comme Leader » pour l'ensemble des femmes managers du Groupe. Le but de l'événement ? Faire comprendre que les femmes leaders, ou leaders en devenir, ont des besoins spécifiques en termes de développement personnel et professionnel et qu'il est important de renforcer leur visibilité, individuelle et collective.

**Renault Samsung Motors**, en mars 2016, a inauguré une crèche, qui pourra accueillir 24 enfants de 2 à 3 ans.

Après Renault España SA, Renault España *Comercial* et Renault *Consulting* Espagne, **RCI Banque Espagne** a obtenu à son tour, en 2016, le label égalité (*Distintivo de Igualdad*) délivré par le ministère de la Santé, des Politiques Sociales et de l'Égalité espagnol.

L'**alliance Renault-Nissan** a été partenaire du *Women's forum* en France en 2016 pour la neuvième 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 50 femmes et hommes de Renault et de Nissan, provenant de 14 pays.

## ENGAGEMENT D'UNE RÉFLEXION SUR LE THÈME IDENTITÉ ET ORIENTATION SEXUELLE

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 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.

Renault, en mai 2016, a organisé une conférence interne sur la diversité orientation sexuelle, portée par la Direction de l'éthique, la DRH et la DRSE. Cette conférence a été l'occasion de partager le contenu des travaux menés avec un groupe de salariés volontaires, d'entendre des témoignages de salariés de Renault et d'autres entreprises, et de débattre du rôle des managers à ce sujet.

Renault Espagne, en décembre 2016, dans le cadre de la deuxième édition du congrès annuel sur la diversité, ouvert à l'interne et l'externe, a abordé notamment le thème de l'orientation sexuelle, tant du point de vue de l'éthique que de celui de l'inclusion.

### 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.

Le « contrat de génération » signé avec les organisations syndicales en 2013 pour une durée de 3 ans promeut l'emploi des jeunes et des seniors ainsi que la solidarité entre les générations. Il prévoit notamment que 30 % des embauches en CDI seront réservées aux jeunes, 10 % aux anciens alternants. À titre d'exemple, en 2016, plus de 40 % des recrutés (toutes catégories socio-professionnelles confondues) ont moins de 30 ans. De la même manière, Renault s'engage dans cet accord à réserver 2 % des embauches en CDI aux personnes de 50 ans et plus.

Concernant les jeunes, Renault mène une politique très volontariste, du collègue à leur entrée dans la vie active. 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 2016, 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 2016, 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 1 000 jeunes en stage au cours de l'année. Les alternants constituent un vivier privilégié pour les embauches en CDI. De plus, des forums emplois avec des entreprises extérieures et des ateliers de CV ont été organisés pour faciliter la recherche de travail des stagiaires et apprentis ;
- 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, Grand-Couronne, Sofrastock et Maubeuge) ;
- dans le cadre de sa politique de relations écoles, Renault a versé une taxe d'apprentissage à plus de 300 écoles et organismes habilités ;
- 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 en juin 2015 et 2016, pour soutenir sa campagne de recrutement, Renault a participé au « Challenge du Monde et des Grandes Écoles ».

### FACILITER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

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 2016, l'entreprise a poursuivi ses actions en faveur du handicap et a conclu en France son 7<sup>e</sup> accord.

Le taux d'emploi des personnes handicapées est en légère baisse : 3,25 % fin 2016, contre 3,44 % en 2015 au niveau Groupe (périmètre : 98 % des effectifs). Ces actions recouvrent quatre volets :

- intégration : En France, Renault s'est engagé à recruter 25 personnes en situation de handicap sur la durée de l'accord et continue de soutenir l'intégration des jeunes personnes handicapées par l'alternance ou les stages en entreprise et à travers des partenariats avec plusieurs associations œuvrant pour l'insertion professionnelle ;
- aménagement des postes de travail (à titre d'exemple : logiciel malvoyant, tables élévatoires de manutention, tapis embarqués, transpalettes électriques, service de Transcription Instantanée de la Parole et de visio-interprétation en langue des signes) pour préserver l'employabilité des personnes handicapées ;
- accès aux postes de travail et installations sociales : un guide pratique et collaboratif, [Jaccede@Renault](mailto:Jaccede@Renault), est mis en place et accessible et recense les différents lieux de vie accessibles de l'entreprise : accueil, amphithéâtre, ascenseur, entrée et parking, restaurant et cafétéria, salle de réunion, sanitaires, vestiaires. Chaque collaborateur est encouragé à alimenter ce guide, en référencant de nouveaux lieux accessibles ou en avertissant des difficultés temporaires d'accessibilité rencontrées sur l'un des sites (ascenseur en panne, travaux, etc.) ;
- prévention, sensibilisation et formation : chaque année, des animations sont organisées en interne, notamment pour faire évoluer le regard des managers et collaborateurs sur ce sujet.

Le réseau social interne **Handi@Renault**, destiné à soutenir le plan d'action inter-directions, compte aujourd'hui plus de 1 400 membres, valides et handicapés. Il constitue une plate-forme d'échanges entre collaborateurs, permettant notamment de diffuser l'actualité sur le handicap, faire remonter les difficultés rencontrées et les 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 contribuer à faire changer le regard sur le handicap, tels que les **ateliers by Handi@Renault** : « Voir ma vie » (sensibilisation au handicap visuel), « Fais-moi signe » (langue des signes), « Dys-moi tout » (sensibilisation aux dys, tels que la dyslexie, la dyspraxie...) ;
- mise en place d'un **jeu-concours de dessins sur le handisport**, à destination des enfants de l'entourage proche des collaborateurs ;
- Renault poursuit en France son partenariat avec l'ARPEJEH et incite les collaborateurs à aller expliquer leur métier à de jeunes élèves en situation de handicap ;
- en 2016, dans le contexte de la **Journée mondiale du Handicap**, pas moins de 8 sites se sont mobilisés (Lardy, Aubevoye, Le Plessis, VSF, Choisy, Sandouville, Cléon et Flins) : rencontres avec des athlètes du Renault Handisport Team, collectes de bouchons, rencontres avec des



ESAT, témoignages de collaborateurs et visites d'usines offertes à des associations, autant d'actions mises en place afin de sensibiliser les collaborateurs de Renault et faire changer leur regard sur le handicap ;

- dans le domaine sportif, le plan **Handi@Renault** a permis d'activer plusieurs partenariats, notamment avec la Fédération Française Handisport. Renault est partenaire depuis 19 ans de la FFH, avec un soutien financier et la mise à disposition de véhicules. La FFH accompagne Renault dans des actions de formation et de sensibilisation ;
- dans la perspective des Jeux Paralympiques de Rio en septembre 2016, Renault a créé son Renault Handi sport Team, composé de sept « athlètes-ambassadeurs » : Marie-Amélie Le Fur (France), triple médaillée d'athlétisme, Élodie Lorandi (France), double médaillée en natation, Maciej Lepiato (Pologne), médaillé d'or en athlétisme, Teresa Perales (Espagne), quadruple médaillée en natation ; Sandro Colaço (Brésil, Escrime Fauteuil), qui a participé mais n'a pas remporté de médaille, Alim Latrèche (France, Escrime Fauteuil), qui n'a pas été sélectionné pour les Jeux et Akjana Abdikarimova (Russie, Athlétisme), quadruple médaillée en athlétisme aux Jeux Paralympiques de Russie.

Les performances sportives, récompensées ou non par des médailles, ont été exceptionnelles et le sport est décidément une belle façon de changer le regard sur le Handicap.

Ces athlètes sont allés à la rencontre des collaborateurs Renault en 2016 et sont intervenus pour Renault lors d'événements externes. À titre d'exemples, Alim Latrèche s'est rendu à l'inauguration du showroom Renault Tech à Heudebouville consacré aux véhicules TPMR (transport de personnes à mobilité réduite), Élodie Lorandi a été la marraine de la Nuit de l'Eau 2016 à Orsay, un événement sportif organisé par l'Entente Sportive Renault, visant à récolter des fonds pour l'Unicef, Marie-Amélie le Fur était présente au lancement de la Course du Cœur, pour encourager l'équipe Renault, Maciej Lepiato (Pologne) est intervenu lors de rendez-vous dans des écoles et il a été, en 2016, l'ambassadeur de la semaine du sport en Pologne, Renault a créé un site spécial « Passion pour la liberté » dédié à l'engagement de Teresa Perales (Espagne) aux côtés de Renault et sa gamme dédiée de voitures adaptées.

### 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.

Après avoir déployé son référentiel de management sur l'ensemble du Groupe, Renault met à disposition de nouveaux outils pour l'ancrer dans les pratiques au quotidien. Le Groupe propose ainsi un dispositif structuré et dynamique pour développer les compétences de ses managers.

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 permet de s'assurer que les plans de successions sont construits et partagés par la fonction RH et le management.

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 ou 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 diagnostic individuel établi à partir du RLA est partagé avec chaque collaborateur concerné et donne lieu à un plan de développement individuel.

Le RLA est également utilisé pour des analyses collectives qui permettent d'ajuster nos axes et outils de développement. Ces plans de développement peuvent 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, plus de 170 collaborateurs des deux entreprises travaillent ainsi chez leur partenaire en 2016. 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.

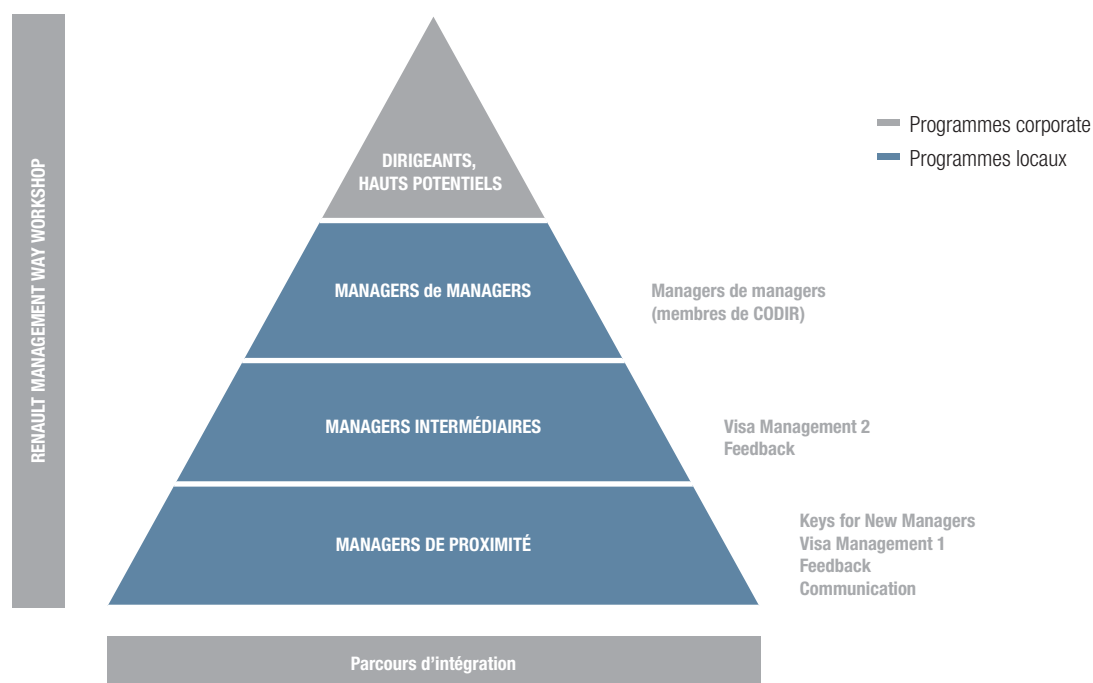
Les liens avec les autres partenaires de Renault (Daimler, AVTOVAZ) renforcent également l'ouverture à l'international et la capacité à travailler en partenariat.

### 2.4.2.3 UN SOUTIEN CIBLE AU DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

Année après année, le Groupe Renault poursuit le développement de la qualité du management et des talents.

En 2016, le Groupe a fait vivre ses offres de formation en management renouvelées en 2014, en ciblant précisément les besoins de chaque niveau de responsabilité et en garantissant l'appropriation, par tous les managers, du Renault *Management Way* (RMW). Il s'agit d'un référentiel commun de règles de management et de conduite dans l'entreprise, qui a vocation à s'appliquer partout dans le Groupe :

- à l'échelle du Groupe, un atelier Renault *Management Way* d'une journée est proposé à tous les nouveaux managers pour leur permettre d'appréhender les rôles et les règles du management du Groupe ;
- dans chaque pays, des formations au management sont dispensées aux managers en fonction du niveau de responsabilités exercées (ici exemple de la France).



En 2016, les formations au management dans les principaux pays du Groupe ont atteint les niveaux suivants :

Pays	Nombre de managers formés	% de managers formés	Nombre d'heures de formation
Argentine	291	88 %	22 679
Brésil	519	87 %	11 306
Corée	316	100 %	11 918
Espagne	405	42 %	9 225
France	3 337	67 %	60 633
Inde	357	77 %	14 149
Maroc	267	33 %	23 026
Romanie	649	54 %	24 726
Russie	324	100 %	4 933
Turquie	456	92 %	20 571

À titre d'illustration, en 2016 les actions suivantes ont été mises en œuvre localement :





- en **France**, afin d'accompagner la prise de responsabilité managériale, le Groupe Renault a poursuivi l'enrichissement et la structuration du parcours de formation pour les primo-managers. Le parcours se décompose en deux parties : « prise de fonction » (socle obligatoire de 4 modules à suivre pendant les 8 premiers mois) et « professionnalisation » (7 modules essentiels obligatoires et 11 modules de perfectionnement à suivre selon les besoins dans les 2 premières années).  
Cette nouvelle offre, plus lisible, permet d'avoir une meilleure visibilité du développement des compétences et de favoriser l'esprit « promotion » (formule plébiscitée par les managers) ;
- la **Région Eurasie** a mis en œuvre à partir de juin 2016 un nouveau programme de management, *Eurasia Leaders for Tomorrow*. 38 top managers venant de l'ensemble de la région Eurasie ont participé à cette première édition. Le programme de 18 mois est construit autour de 3 modules : une session de *team building*, des sessions de *coaching*, des projets de groupes et de *mentoring* ;
- des **premiers pilotes** de sessions de formation communes Renault Nissan dans le cadre de l'Alliance ont eu lieu au Brésil, en France et au Japon : ils posent les bases d'une offre de formation Alliance qui sera déployée à partir de 2017.

Au-delà des formations proposées aux managers, l'entreprise continue d'élargir les différents leviers d'accompagnement de ses managers :

- *coaching* interne. Au-delà des missions de coaching confiées à des acteurs externes pour un nombre nécessairement limité de managers, Renault continue de développer le *coaching* interne avec la certification de nouveaux coaches internes (responsables RH ou managers). À titre d'exemple en 2016, la Turquie a mené 65 missions en interne et la France en a réalisé 12 ;
- *mentoring* des managers : en France, la démarche de mentoring se poursuit auprès des primo-managers. Le mentoree bénéficie d'un soutien individuel par un manager expérimenté et formé au mentoring. Le dispositif de mentoring a été étendu aux managers en cours de carrière et récemment aux nouveaux embauchés dans le Groupe ;
- communauté RMW : le premier réseau de managers du Groupe Renault mis en place depuis 2014 à l'intention des managers du Groupe sur le réseau social interne *My Declic* s'est ouvert à l'ensemble des salariés Renault via *Drive Your Learning Portal*, l'ensemble des managers peut accéder à 15 nouvelles capsules d'apprentissage par mois avec un focus fort sur les thématiques leadership et management.

## RMW COMMUNITY

### LE PREMIER RÉSEAU DES MANAGERS DU GROUPE RENAULT

Pour qui ?	Pour quoi ?	Comment contribuer ?
 <p>La communauté est réservée aux <b>managers hiérarchiques</b>, soit plus de <b>10 000 personnes</b> dans le monde. Tous les managers sont membres par défaut, il leur suffit de suivre le lien contenu dans l'article. <b>Cet espace est le vôtre.</b></p> 	 <p><b>Confronter l'esprit RMW</b> et ses valeurs au monde extérieur. <b>Proposer une actu par semaine</b> pour vous aider à être un manager efficace dans une entreprise internationale, en 15 minutes chrono. <b>Créer un contact direct</b> avec tous vos collègues managers.</p> <p><b>TRENDS /</b> les grandes tendances qui nous impactent <b>BUSINESS STORIES /</b> du benchmark à portée de main <b>LEADER'S WORDS /</b> des personnalités qui nous inspirent <b>MANAGER'S WORKSHOP /</b> des outils de formation et d'information</p>	 <p><b>Commenter les articles pour</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apporter une précision</li> <li>■ Lancer un débat</li> <li>■ Partager vos questions</li> <li>■ Témoigner de votre expérience</li> <li>■ Solliciter l'avis des autres managers</li> </ul> <p><b>Dans le fil d'actualité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partager une info ou un lien vers un article ou une vidéo</li> <li>■ Proposer des thèmes de discussion, des sujets à traiter</li> </ul>

CONNECTEZ-VOUS DÈS AUJOURD'HUI ! [mycommunities.sharepoint.renault.fr/communities/renault-management-way/](http://mycommunities.sharepoint.renault.fr/communities/renault-management-way/)

- **RMW 360 Feedback**. Disponible depuis 2014 sur la plate-forme Talent@ Renault en sept langues, cet outil permet aux managers de recueillir la perception de leurs pratiques et de leurs comportements managériaux par leur environnement (responsables, pairs, collaborateurs). Élaboré à partir du référentiel RMW, il en décline les rôles et les règles. Chaque manager peut ainsi identifier ses points forts et ses axes de progrès. Il est ensuite

invité à les consolider dans le cadre d'un plan d'action personnalisé élaboré conjointement avec son responsable hiérarchique.

Tous ces programmes et outils bénéficient du label interne Renault *Management Way* qui vise à assurer la cohérence globale des dispositifs proposés avec le référentiel de management du Groupe Renault.

### 2.4.2.4 VALORISER L'IMAGE DE RENAULT COMME EMPLOYEUR DE CHOIX

Afin de soutenir les recrutements à l'international et en France, le Groupe Renault a décidé en 2016 de renforcer sa stratégie digitale avec le lancement de différentes initiatives :

- la présence de Renault sur les **réseaux sociaux**, 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 nombre d'abonnés à la page Renault sur LinkedIn a augmenté en 2016 vs 2015 de 47 %, et les onglets Carrières, mis en place pour les pays cités plus haut, ont contribué fortement à cette augmentation ;

- Le Groupe a renforcé sa présence également sur Facebook où un onglet *Jobs* est visible tant sur la page Facebook *Corporate* Renault que sur celle de Dacia.

Dans le souhait de valoriser ses collaborateurs en tant qu'ambassadeurs, l'Alliance a mis en place également la solution Elevate. Il s'agit de mettre à disposition des articles, à la fois élaborés en interne et/ou parus en externe, pour 1 000 collaborateurs (500 Renault, 500 Nissan) particulièrement actifs sur le web afin de gagner en visibilité.

- Le Groupe a également décidé d'avoir recours à l'application *Career Inspiration* 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, qui permettra de se renseigner très exactement, et très rapidement.
- « *Passion at work* » – Il s'agit d'une série de vidéos présentant des collaborateurs récompensés par des prix décernés par l'entreprise. Le ton dynamique et spontané de ces vidéos dégage la passion de nos collaborateurs pour leurs métiers. Cette série de vidéos a été imaginée pour une utilisation sur le site Carrières et sur des réseaux sociaux.

## 2.4.3 Soutenir l'engagement des salariés ♦

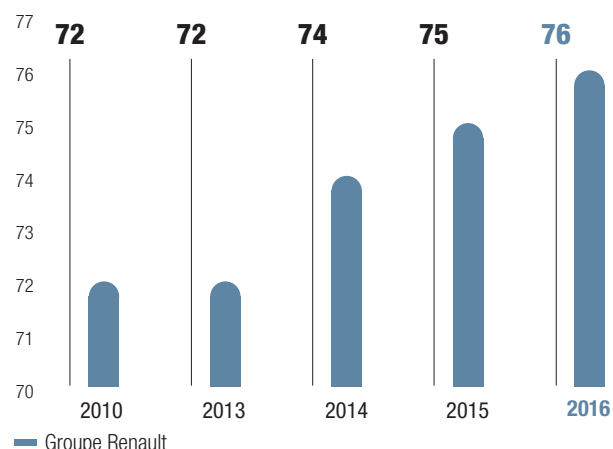
Du 24 octobre au 14 novembre 2016, tous les salariés du Groupe ont été invités à s'exprimer sur leur engagement à travers **l'enquête salariés Groupe**. Comme les années précédentes, l'enquête a été confiée à un cabinet indépendant <sup>(1)</sup>

Cette enquête annuelle s'inscrit dans la continuité de celles menées depuis 2010. Elle 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 près de 96 000 participants, l'enquête 2016 a enregistré un **taux de participation de 88 %**. Ce **taux très élevé**, en progression de 4 points par rapport à 2015, est supérieur de 8 points à celui de la norme globale.

### RÉSULTATS ENGAGEMENT



(1) Korn Ferry Hay Group est un cabinet indépendant, qui réalise la même enquête auprès de nombreuses grandes entreprises internationales.

♦ GRI [G4-DMA]

L'engagement est la capacité du Groupe Renault à stimuler l'enthousiasme des salariés, à donner envie aux salariés de venir travailler chez Renault et à donner le meilleur d'eux-mêmes – s'accroît d'un point (76 %) et se situe au-dessus des entreprises hautement performantes.

Les principaux facteurs d'engagement demeurent solides :

- la fierté de travailler pour le Groupe : 83 % soit quatre points de plus que la norme globale ;
- la motivation pour aller au-delà du travail demandé pour contribuer au succès de Renault (82 %, soit 11 points de plus que la norme globale) ;
- l'attractivité de Renault comme employeur (72 % des salariés recommanderaient l'entreprise comme employeur, chiffre en augmentation de 3 points par rapport à l'an passé et supérieur de 2 points à la norme globale.

## RÉSULTATS ENABLEMENT

Le second indicateur, l'*enablement* correspond à la capacité de Renault de créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions. Il **atteint 65 % de réponses favorables**, en progression de 2 points par rapport à 2015. Les résultats sont en progression sur les principales questions : 70 % des salariés considèrent que leurs compétences sont bien utilisées (+3 points vs 2015) et 68 % trouvent que leur travail leur offre la possibilité de faire des choses intéressantes et motivantes (+2 points vs 2015). Pour finir, 64 % des salariés considèrent que dans leur équipe aucune barrière ne les empêche de remplir correctement leur mission, résultat en amélioration par rapport à 2015 (+2 points) et supérieur de 5 points à la norme globale.

Au-delà de mesurer l'évolution de l'engagement des salariés du Groupe, les résultats de l'enquête ont permis d'ajuster les plans d'action mis en place en 2016.

La prochaine enquête annuelle aura lieu fin 2017. 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

La politique prévention, santé, sécurité et environnement de travail résulte des engagements pris dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux de 2004, renforcés dans l'accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du 2 juillet 2013. Elle concerne les salariés des marques du Groupe Renault, dans le monde entier : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors. Fondée sur la prévention des risques, cette politique vise à assurer la sécurité du personnel, à préserver sa santé physique et mentale et à proposer un environnement de travail motivant.

## SYSTÈME DE MANAGEMENT

Comme l'enquête Salariés Groupe l'a révélé, l'engagement des employés Renault est bon ; néanmoins, elle souligne que des améliorations peuvent encore être apportées dans les domaines de la Santé, de la Sécurité et de l'Environnement.

Pour répondre à cela, une nouvelle direction rattachée directement au Comité exécutif a été mise en place depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016 : la Direction hygiène, sécurité et environnement (HSE). Cette direction couvre l'ensemble du périmètre du Groupe : production, ingénierie, commerce et activités tertiaires.

◆ GRI [G4-DMA, G4-LA6]

Les premières actions ont été consacrées à l'évaluation du déploiement des *Mandatory Rules*, la rédaction de standards et le *coaching* des sites visités.

La définition de nouveaux KPI (FR1), plus ciblés que les précédents, va permettre au Groupe Renault d'identifier des pistes d'améliorations en termes de management des risques et de prévention des accidents.

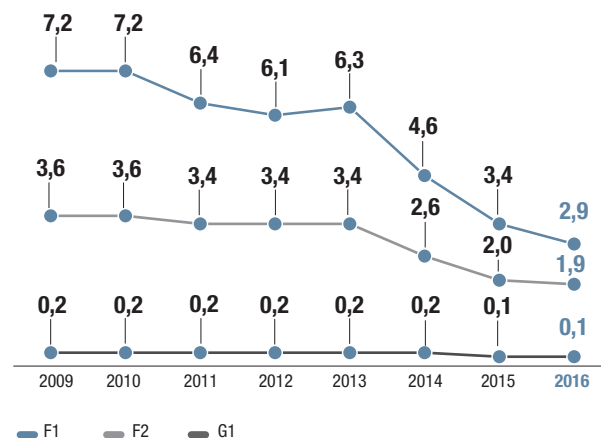
L'objectif consistant à tendre vers le 0 accident a été présenté aux organisations syndicales dans le cadre des négociations pour un nouvel accord pluriannuel en France.

Compte tenu de l'implication de tous les niveaux hiérarchiques, le Groupe Renault vise à devenir l'une des meilleures entreprises industrielles dans le domaine de l'Hygiène et de la Sécurité.

## ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL

Le plan d'action engagé depuis fin 2013 se traduit par des résultats significatifs en particulier pour les sites industriels, avec une baisse importante du nombre d'accidents :

### ÉVOLUTION DU TAUX F1/F2/G1 – GROUPE RENAULT



F1 : taux de fréquence des accidents de travail nécessitant des soins à l'extérieur des sites.

F2 : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail.

G1 : taux de gravité des accidents de travail (calculé à partir du nombre de jours d'arrêt de travail).

Les tendances de tous les indicateurs sécurité du Groupe sont bonnes (F1, F2 et G1). Ils ne couvrent que les accidents touchant les employés Renault.

Dans le cadre du programme d'amélioration continue, de nouveaux indicateurs prendront effet à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Les nouveaux Indicateurs seront calculés sur 6 mois glissants : FR0 (taux de fréquence des premiers soins), FR1 (taux de fréquence des accidents nécessitant une intervention médicale plus poussée que des premiers soins), et FR2 (taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail).

## ERGONOMIE AU POSTE DE TRAVAIL

Afin de poursuivre son programme d'amélioration continue, la nouvelle Direction HSE apporte son soutien aux ergonomes dans le développement des « Règles d'Or » qui viendront s'ajouter aux outils existants d'évaluation de l'ergonomie au poste et en projet.

Dans le même temps, les statistiques de cotation des postes (vert = postes corrects, jaune = postes contraignants et rouge = postes durs) sont en cours de révision et de fiabilisation. Le résultat des cotations 2016 traduit une stabilité du nombre de postes de chaque catégorie.

### RISQUES ROUTIERS (SUR LA VOIE PUBLIQUE) ET RÉPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAJETS

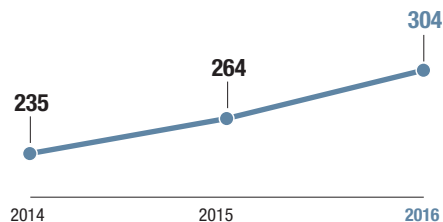
Les accidents de trajets incluent les trajets vers et à partir du lieu de travail en début et en fin de journée de travail ainsi qu'aux heures de repas.

Le nombre d'accidents de trajets poursuit sa hausse en 2016 avec 304 accidents. Un travail commun entre la nouvelle direction HSE et l'entité en charge de l'accidentologie routière (DES Sécurité Routière) aboutira à une campagne de communication et de sensibilisation des employés Renault en mai 2017.

Les données ci-dessous montrent que la majorité des accidents concerne les trajets de voiture ou de deux-roues. C'est la raison pour laquelle Renault intensifie sa politique de prévention (cf. chapitre 2.7.1.4.).

	Automobiles			Deux-roues			Piétons			Transports collectifs		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Répartition des accidents de trajet avec arrêt	39 %	40 %	43 %	34 %	30 %	30 %	22 %	23 %	19 %	5 %	7 %	8 %
Répartition des jours d'arrêt de travail	35 %	34 %	30 %	45 %	35 %	42 %	18 %	27 %	23 %	2 %	4 %	5 %

### ACCIDENTS DE TRAJETS



### MALADIES PROFESSIONNELLES

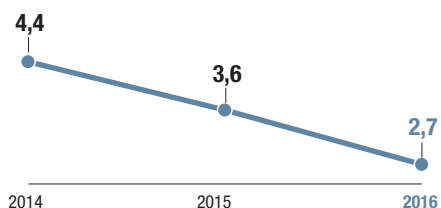
Une maladie professionnelle est une maladie à déclaration obligatoire liée à l'exposition à des dangers spécifiques dans le cadre de l'activité professionnelle.

La nouvelle Direction HSE reconnaît la difficulté à donner une définition globale des maladies professionnelles qui réponde aux législations de tous les pays. Dans son optique d'amélioration continue, l'équipe HSE travaille actuellement à harmoniser et fiabiliser les données concernant les maladies professionnelles.

L'indicateur tient compte des maladies professionnelles déclarées, qu'elles fassent l'objet ou non d'un arrêt de travail.

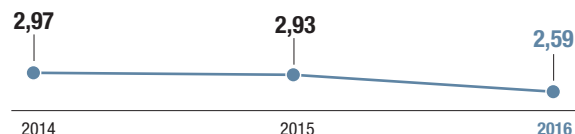
Le taux de maladies professionnelles diminue depuis 2014. Le travail d'optimisation de l'ergonomie des postes de travail devrait permettre de continuer de réduire le taux de maladies professionnelles.

### TAUX DE MALADIES PROFESSIONNELLES DU GROUPE RENAULT



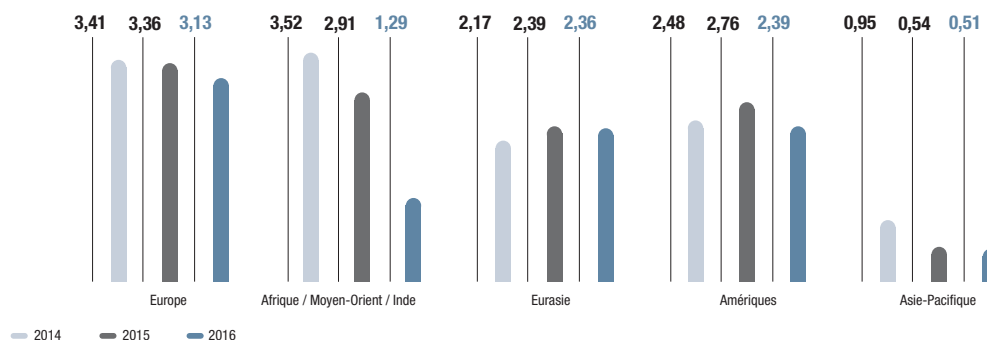
taux de maladies professionnelles déclarées pour 1 000 salariés

### ABSENTÉISME GROUPE



En 2016, le taux d'absentéisme consolidé sur le périmètre du Groupe Renault est en baisse à 2,59 %, soit -11,6 % par rapport à 2015. Cette diminution est notamment due aux actions menées dans les sites pour réduire l'absentéisme maladie grâce notamment aux politiques de sensibilisation et d'information sur la santé. Le taux de couverture de cet indicateur est d'environ 94,7 % des effectifs du Groupe.

### 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 triennal pour une performance durable en cours de négociation 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 mieux-être : échanges interculturels, appartenance au Groupe.

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 nombreux sites. Depuis 2014, plus de 2 500 managers ont été formés en France. Un module adapté aux primo managers sera déployé en 2017.

Elles s'ajoutent à un dispositif déjà fourni en la matière :

- écoute et accompagnement par les équipes médicales (médecins, infirmiers et psychologues) ;
- possibilité pour les collaborateurs, dans le cadre de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression mis en place depuis 1998, de passer un test permettant de poser un prédiagnostic individuel. À fin 2016, plus de 107 700 tests ont été effectués dans le cadre des visites médicales.

### 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,

♦ GRI [G4-DMA, G4-EC3]

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 2016 cette méthode d'évaluation des postes a été déployée dans 35 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 3.3.

## 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 2016

Le 17 février 2014 un nouvel accord pour la période 2014-2016 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
2014	109,4
2015	111,1
2016	156,2

## 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 2016, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 42,2 millions d'euros (en progression de 122 % vs 2015), dont 47 % issus de transferts de primes d'intéressement.

En 2011, 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 2016, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 13,7 millions d'euros, dont 47 % de monétisation de jours de congés.

La valorisation totale des Plans d'Épargne de Renault au 31 décembre 2016 est de 888,8 millions d'euros (voir en annexe 2.9.1).

BNP Paribas E&RE assure désormais 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 2016, 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, en 2016, de s'associer à l'ESCP Europe et à trois grands groupes internationaux (Airbus, Sodhexo 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 représentants des salariés venant des différents pays où Renault est présent, il reflète la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde. Le Comité de Groupe Monde a accueilli, pour la première fois en 2016, un membre représentant les salariés Renault travaillant en Inde.

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.

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.

L'année 2016 a été marquée par la constitution d'un groupe spécial de négociation, comme préconisée par la directive européenne 2009/38, afin de capitaliser l'expérience acquise depuis plus de vingt ans par le fonctionnement du Comité de groupe Renault et de conclure un nouvel accord portant sur le fonctionnement dudit Comité. C'est ainsi que vingt-deux membres représentant les salariés de quatorze pays de l'Espace économique européen (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni et Slovénie) se sont réunis au printemps et ont conclu, le 24 mars 2016, un nouvel accord relatif au Comité de groupe Renault.

Cet accord décrit notamment les différentes formations selon lesquelles le Comité de Groupe peut être réuni :

- en formation de Comité de Groupe Monde, réunissant quarante membres venant de vingt-six pays ;
- en formation de Comité de Groupe européen, réunissant trente et un membres venant de dix-neuf pays européens ;
- en formation de Comité de Groupe restreint, composé de onze membres élus par le Comité de Groupe Monde ;
- en formation de Comité de Groupe France.

L'année 2016 a également été marquée par un approfondissement des démarches participatives engagées avec le Comité de Groupe Monde, et plus particulièrement, par des ateliers d'échanges, durant la réunion de suivi annuelle de l'accord-cadre mondial, portant sur les thèmes de l'éthique et de la construction des parcours professionnels.

### 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 de la politique ressources humaines, dans le respect des législations nationales et des conditions locales du dialogue social.**

Dans ce contexte, le Comité de groupe Renault, l'Accord-cadre mondial et l'accord relatif au Comité de Groupe constituent d'importants leviers de coordination et de déploiement de nos politiques sociales au niveau international.

#### POINTS CLEFS 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.
- **De contribuer à la protection environnementale et à la mobilité durable pour tous.**

## PROMOTION ET RESPECT DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Le Groupe Renault s'engage à respecter les principes énoncés dans le cadre de la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail :

- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation.

Ces principes se déclinent dans les conventions OIT suivantes :

- convention n° 138 de 1973 et n° 182 de 1989, relatives à l'âge d'accès au travail et aux pires formes de travail des enfants ;
- convention n° 29 de 1930 et n° 105 de 1957, sur le travail forcé ;
- convention n° 111 de 1958, non-discrimination dans les relations de travail ;
- convention n° 100 de 1951, sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ;
- convention n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- convention n° 98 de 1949, sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- convention n° 135 de 1971, sur les représentants des travailleurs afin de prévenir toute forme de discrimination pour fait d'engagement syndical.

De même, le Groupe Renault a adhéré dès le 26 juillet 2001 aux principes universels, plus particulièrement liés aux droits de l'homme, qui constituent le Pacte Mondial adopté à l'initiative des Nations unies (Global Compact). Conformément au Global Compact, le Groupe Renault lutte notamment contre la corruption sous toutes ses formes. Le Groupe Renault sensibilise les salariés à cette question à travers la Charte éthique du Groupe Renault et différents dispositifs de communication et/ou de formation.

Le Groupe Renault s'engage également sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 mis à jour en mai 2011, ainsi que sur la convention OIT n° 158 de 1982. Il reconnaît également ISO 26000 comme référence.

## AGENDA SOCIAL 2016

### 1<sup>er</sup> semestre

Constitution, information, formation du Groupe Spécial de Négociation  
 Négociation et signature de l'accord relatif au fonctionnement du Comité de Groupe du 24 mars 2016  
 Présentation nouveaux produits et retour en Formule 1  
 Développement de Renault en Chine, Inde et Turquie  
 Distribution des pièces et accessoires en péninsule ibérique (fermeture d'un centre de pièces et accessoires au Portugal)  
 Enquête salariés, Sécurité et Conditions de Travail  
 Commission de suivi de l'accord-cadre mondial

- développement des compétences en Ingénierie
- duplex avec le centre d'ingénierie de Bucharest

### 2<sup>nd</sup> semestre

Session plénière et rencontre avec le Président  
*Learning session* en Argentine (Buenos Aires, Cordoba)  
 Rencontre avec la délégation nationale SMATA (Argentine)

Réunion de suivi de l'accord-cadre mondial

- nouvelle organisation HSE
- co-témoignages des pays sur :
  - la vitalité du dialogue social (Espagne, Maroc)
  - la mise en œuvre d'une politique de protection sociale en Turquie
  - les actions RSE développées au Brésil
  - la prévention des risques naturels au Chili

En 2016, le Comité de groupe Renault a comptabilisé 22 journées d'échanges, dont 3 journées de Session Plénière, 3 journées de négociation d'un nouvel accord de fonctionnement du comité de Groupe, 5 journées en *Learning Session*, 3 journées de suivi de l'accord-cadre mondial, 5 journées de réunions internes, 3 journées de réunions du Comité de groupe restreint.

◆ GRI [G4-LA8]

## 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 ;
- autres pays : 9 membres.

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 représentatives 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 Renault peut être réuni selon plusieurs formations et notamment, le Comité de groupe monde, le Comité de groupe en formation européenne et le Comité de groupe restreint.

Le Comité de groupe a été principalement réuni en 2016 en formation de Comité de groupe Monde et en formation de Comité restreint, avec la participation éventuelle, en fonction de l'actualité, d'autres membres titulaires. Par exemple, le membre brésilien a rejoint les membres du Comité de groupe restreint à l'occasion de la *Learning Session* en Argentine. L'accord-cadre mondial a également fait l'objet d'une commission de suivi et d'une réunion de suivi avec l'ensemble des membres du Comité de groupe Monde.

## LE SUIVI DE L'ACCORD-CADRE MONDIAL

Les parties signataires ont complété, dès 2013, cet accord par la **définition d'un outil de reporting annuel**, sur la base de soixante indicateurs, définis conjointement avec les experts métier. Ces soixante indicateurs ont été également directement inspirés des lignes directrices du *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 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, quatre *Learning sessions* ont conduit les membres du Comité restreint successivement au Maroc, au Brésil, en Roumanie et en Argentine.

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.

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 ♦

**Des accords de compétitivité pluri-annuels permettent de concilier intérêts de l'entreprise et intérêts des salariés.**

En **Argentine**, l'accord de compétitivité, signé en mars 2015 avec la SMATA (*Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor*) s'est concrétisé, en 2016, par la transformation complète de l'usine afin d'accueillir la production, dès 2018, de trois pick-up d'une tonne de charge utile pour Renault, Nissan et Daimler. L'usine a bénéficié d'un investissement de 600 millions d'euros et 850 nouveaux salariés ont pu intégrer Renault en Argentine.

Au **Brésil**, l'accord de compétitivité signé en 2014 avec le SMC (*Sindicato Dos Metalúrgicos de Grande Curitiba*) a permis d'embaucher, en 2016,

♦ GRI [G4-11]

dans un pays en pleine crise économique, plus de 500 cols bleus à l'usine de carrosserie-montage pour faire face à l'augmentation de volumes d'exportation vers d'autres pays.

En **Corée**, l'accord conclu en 2016 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 **Espagne**, un nouvel accord de compétitivité a été signé au printemps pour la période 2017-2020 (le contrat précédent étant venu à échéance). Cet accord intègre une augmentation et une plus grande flexibilité du temps de travail, des augmentations salariales limitées à 3,5 % sur quatre années, le renforcement du système des contrats jeunes pour faciliter le remplacement des départs en retraite et l'embauche de 2 000 personnes d'ici 2020, dont 1 000 emplois générés par la mise en place d'une équipe spéciale pour le week-end et les jours fériés. Cet accord a également permis à Renault d'annoncer, dès le mois de mai, la signature d'un nouveau plan industriel en Espagne pour un montant de 600 millions d'euros, qui se traduira par la fabrication d'un nouveau véhicule, d'une nouvelle génération du moteur K9 et d'une nouvelle activité d'injection d'aluminium dans l'usine de Valladolid, située dans le nord de l'Espagne. La fabrication de la boîte de vitesses TX30 destinée à l'alliance Renault-Nissan sera par ailleurs confiée à l'usine de Séville.

En **France**, l'accord signé en mars 2013 par la CFDT, CFE-CGC et FO a permis de trouver des solutions pour faire face à un marché européen en crise et restaurer la compétitivité de Renault en France. Son bilan est positif : maintien de tous les sites industriels, volumes de fabrication en hausse de près de 50 % entre 2013 et 2016, près de 3 000 embauches en CDI (4 fois supérieur à l'engagement), système d'intéressement plus rétributeur (plus de 50 % entre 2013 et 2016) et mise en place d'une complémentaire santé pour tous. Cet accord arrivant à échéance le 31 décembre 2016, le deuxième semestre a été consacré à la négociation d'un nouvel accord avec l'objectif de préparer l'avenir de Renault en France dans un contexte de profonde mutation du secteur automobile, tant en termes technologique, sociétal qu'environnemental.

Au **Portugal**, l'accord signé en octobre 2016 pour la période 2017-2020 a permis de consolider l'avenir de cette usine par l'allocation d'un investissement de 150 millions d'euros pour accueillir la fabrication de la boîte de vitesses JA, l'embauche de 150 personnes, la création d'une banque d'heures et des mesures d'ajustement salarial.

95,06 % des salariés du Groupe Renault dépendent d'une **convention collective**.

### BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Les 36 accords collectifs majeurs, signés avec les partenaires sociaux au niveau des pays, et en vigueur en 2016, témoignent d'un dialogue social 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 de protection sociale ;
- des accords de promotion de la diversité ;
- des accords d'adaptation de l'organisation.

NB	Pays	Description
<b>ACCORDS DE COMPÉTITIVITÉ</b>		
8	Argentine	Accord de compétitivité du 19 mars 2015
	Brésil	<i>Acordo coletivo de Trabalho</i> 2014-2016 du 1 <sup>er</sup> août 2014
	France	« Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance » du 13 mars 2013
		<i>Acuerdo de competitividad y empleo</i> 2017-2020 de Renault España SA du 5 avril 2016
		<i>Convenio colectivo</i> de Renault España, SA 2017 du 11 juillet 2016
	Espagne	<i>Convenio colectivo interprovincial de la empresa</i> Renault España Comercial SA 2016-2019 du 24 juin 2015
	Portugal	<i>Convenio colectivo</i> de RCI Banque, SA 2015-2016, du 22 décembre 2014
		<i>Acordo de competitividade da empresa</i> Renault Cacia SA du 30 septembre 2016
<b>ACCORDS COLLECTIFS D'ENTREPRISE</b>		
3	Argentine	Accord du 27 juillet 2016
	Maroc	Convention collective de la SOMACA du 1 <sup>er</sup> juillet 2016
	Roumanie	Convention collective du 11 février 2016
<b>FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL</b>		
4		Accord de méthode du 16 septembre 2016 – Renault s.a.s.
		Accord du 20 avril 2016 relatif au vote électronique pour les élections des administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration de Renault
	France	Accord de méthode du 23 mai 2016 – RCI
	Belgique	Règlement d'ordre intérieur Conseil d'entreprise Renault Belgique Luxembourg SA du 12 décembre 2016
<b>RÉMUNÉRATION, DROITS AUX CONGÉS, PROTECTION SOCIALE</b>		
15	Allemagne	<i>Betriebsvereinbarung</i> du 14 septembre 2016
		<i>Betriebsvereinbarung über die Sicherheit im Internet gegen unbefugte IPN-Nutzung</i> du 7 mars 2016
		Accord salarial MCA du 22 février 2016
		Accord salarial STA du 24 février 2016
		Accord relatif à la négociation salariale Fonderies de Bretagne du 29 février 2016
		Accord du 2 mars 2016 relatif à la négociation salariale annuelle Renault s.a.s.
		Accord relatif à la négociation salariale ALPINE du 9 mars 2016
		Accord relatif à la négociation salariale Sodicam du 24 mars 2016
		Accord relatif à la négociation salariale ACI Villeurbanne du 30 mars 2016
		Accord instituant un régime complémentaire de prévoyance décès, incapacité et invalidité SOVAB du 29 avril 2016
		Accord d'intéressement Renault Sport F1 2016-2017-2018 du 3 juin 2016
		Accord d'adhésion à l'accord Renault du 11/09/2014 instituant un régime obligatoire de remboursement des frais de soins de santé au profit des salariés du 21 octobre 2016
		Avenant n° 2 à l'accord du 17/10/2014 instituant un régime de remboursement des frais de soins de santé au profit des salariés de Renault Sport Racing du 20 décembre 2016
	France	Accord relatif aux niveaux de classifications applicables aux qualifications RRG du 20 avril 2016
<b>PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL</b>		
4		Accord Renault s.a.s. du 28 septembre 2016 en faveur des personnes en situation de handicap
		Accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées 2016-2018 RRG du 14 juin 2016
	France	Accord du 22 juillet relatif au travail à domicile SOVAB
	Espagne	<i>Compromiso Work1Life</i> Renault Espana Comercial, SA du 1 <sup>er</sup> avril 2016
<b>ADAPTATION DE L'ORGANISATION</b>		
2	France	Accord à durée déterminée relatif aux séances de travail des 5 et 6 mai 2016 Sovab du 21 avril 2016
	Slovénie	<i>Dodatek st.2 K Dogovoru za obdobje</i> 2015-2016 du 2 septembre 2016

#### 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.

Le Groupe dispose d'un magazine unique, destiné à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Imprimé à plus de 100 000 exemplaires, le

magazine *Global* existe en français et en anglais et se décline en huit versions locales : Argentine, Brésil, Colombie, Espagne, Roumanie, Russie, Slovaquie et Turquie.

Deuxième pilier de la communication interne Groupe : **Declic, le portail intranet bilingue français/anglais**. Ce portail est accessible partout dans le monde à l'ensemble des collaborateurs dotés d'un poste informatique, soit environ 50 000 personnes. Sur la page d'accueil, les actualités sont publiées quotidiennement pour relayer rapidement et largement l'information du Groupe. L'objectif est de donner aux collaborateurs la primeur de l'information

ou, a minima, de diffuser l'information simultanément en interne ou en externe. Depuis 2009, tous les articles et communiqués internes peuvent être directement commentés par les collaborateurs, qui ont ainsi l'opportunité de partager leurs perceptions et de poser leurs questions. Le format vidéo est de plus en plus utilisé pour nourrir l'actualité de ce site. Depuis 2016, certains articles sont partageables sur les médias sociaux.

Les salariés peuvent également suivre les événements stratégiques (résultats financiers, annonce d'un partenariat, etc.) en *videostreaming*. Des sessions de questions-réponses (*open forum*) avec les dirigeants sont organisées deux à trois fois par an.

Les collaborateurs se voient également proposer un programme d'animations et d'événements permettant d'améliorer leur connaissance du produit (expositions, essais de véhicules, amphi de découverte en avant-première). Des animations et événements promeuvent également de manière pédagogique les thèmes de la sécurité, de la santé, du vivre ensemble sur le lieu de travail et au-delà.

Enfin, le Président-Directeur général et le Comité de direction du Groupe informent régulièrement les managers des projets stratégiques en cours, à travers 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 et l'actualité du mois ainsi qu'un planning des événements à venir.

## 2.5 Transmettre les connaissances pour demain

Depuis la formalisation de la stratégie RSE en 2009, l'éducation tient une place prioritaire au sein de la politique RSE du Groupe Renault.

Parce que le Groupe Renault est conscient que former aux métiers de demain ou aider les plus démunis à accéder au savoir est la clé du développement de la Société et aussi de l'entreprise, les engagements de Renault dans ce domaine ne cessent de croître. Ces engagements se manifestent sous plusieurs formes que ce soit au niveau sociétal, environnemental ou social.

Dans ce sous-chapitre, nous proposons un tour d'horizon des engagements sociétaux 2016 du Groupe en matière d'éducation vis-à-vis des nouvelles générations et des plus démunis.

Cela concerne :

- les relations écoles/universités à l'international ;
- le soutien financier pour l'accès à l'éducation dans le monde ;
- la formation par la recherche au service de l'innovation.

### 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.

- trois Masters : Transport et développement durable, Mobilité et Véhicule électrique, Management de la Sécurité routière ;
- un MBA en Management international.

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.

#### 2.5.1.1 LA FONDATION RENAULT WWW.FONDATION.RENAULT.COM

Fonctionnant sur le principe de l'égalité des chances et entièrement consacrée à l'enseignement supérieur, la Fondation Renault, qui a fêté ses quinze ans en 2016, constitue une réalisation exemplaire de ce que fait l'entreprise en matière d'éducation et de RSE. 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-crédation 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 2016 :

- une licence professionnelle Véhicule électrique et Électromobilité (LPVEE) ;

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 découvertes économique et culturelle.

En 2016, elle a accueilli 72 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 2016, 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 2016, elle a accompagné 19 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 des économies de marché responsables. 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.** Au-delà de l'expertise des salariés, 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 caffutés 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 20 milliers d'euros en véhicules ou pièces caffutés.

En Algérie, du matériel d'usine à visée pédagogique a été offert à l'Institut de formation du secteur de Médéa, de la même façon qu'un Twizy a été donné à une école formant de futurs techniciens.

En Colombie, un moteur et 15 boîtes de vitesses ont été légués au Centre de formation intégral pour le travail (CEFIT) ;

- **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 cinq premières promotions de cette licence professionnelle plus de soixante-dix apprentissages dans ce nouveau domaine. Nombreux sont ceux qui poursuivront une deuxième année d'apprentissage dans l'entreprise en master Pro tant le lien entre la formation et l'entreprise avait été solide et avait fait ses preuves.

- **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 première phase du projet a commencé en octobre 2016 ; elle se terminera en juin 2017 ;

- **être challengés à l'école sur des projets en lien avec l'entreprise.** Au Royaume-Uni, la filiale a contribué avec l'école Mosslands School à aider des jeunes menant un projet autour de la F1.

## MOBILIZ ET L'ICAM

Depuis 2015, Mobiliz et l'Institut catholique d'arts et métiers (ICAM) ont initié un partenariat autour du thème de l'entrepreneuriat social. Chaque année, les étudiants de 4<sup>e</sup> année des différents sites de l'ICAM (Lille, Nantes, Toulouse ou Melun Sénart) travaillent en groupe sur un projet de création d'entreprise.

L'équipe du programme Mobiliz, accompagnée des jeunes entrepreneurs de *Ticket For Change* (cf. 2.2.3.1.), est allée à la rencontre des étudiants pour :

- leur parler de la méthodologie de création de projet de *Ticket For Change* ([www.ticketforchange.org/](http://www.ticketforchange.org/)), et leur proposer un accompagnement par les équipes du programme *Ticket For Change* ;
- leur proposer, en fonction de la nature des projets, du *tutoring* par l'un des 27 ingénieurs ICAM de Renault volontaires (parmi les 177 identifiés) pour les accompagner dans leur projet.

Si un projet méritant correspond aux critères d'éligibilité, il peut être proposé pour un financement par Mobiliz Invest (cf. 2.2.3.1).

En 2016, une dizaine d'ingénieurs du Groupe Renault diplômés de l'ICAM ont choisi de tutorer 3 projets entrepreneuriaux sur la thématique de la mobilité.

## 2.5.2 Soutien pour l'accès à l'éducation dans le monde

L'accès à l'éducation de façon générale est souvent, et malheureusement, réservé aux plus favorisés, voire aux élites. Renault est conscient de l'importance de l'éducation comme créatrice de valeur pour un État, un pays, une entreprise, et c'est pour cela que l'entreprise a mis au cœur de sa politique sociétale RSE des actions de mécénat permettant l'accès à l'éducation aux plus méritants et la lutte contre l'abandon scolaire.

### 2.5.2.1 ÉCOLE ET ÉGALITÉ DES CHANCES

L'égalité des chances 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 a contribué en 2016 à l'amélioration des conditions de scolarisation dans la province de Fahs Anjra, encouragé la scolarisation des enfants – surtout les filles, lutté 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, vraies caravanes éducatives.

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 3 500 enfants et leurs familles qui ont bénéficié en 2016 de kits pédagogiques autour de la sécurité routière.

En Roumanie, afin d'encourager la lecture auprès des jeunes publics, de nombreux dons de livres ont été réalisés auprès des communautés locales, via des associations comme « Asociația Curtea veche » ou « Asociația Cate-n luna si-n mansarda ».

### 2.5.2.2 DES COLLABORATEURS IMPLIQUÉS

L'aide humanitaire de Renault dans ce secteur se fait non seulement via des aides financières ou en nature apportées directement aux associations et écoles locales, mais aussi grâce à la mobilisation de ses salariés partout dans le monde.



## 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.

### 2.5.3.1 SOUTIEN AUX INSTITUTIONS ACADÉMIQUES

Renault, via sa Fondation Renault, 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 treize chaires qui sont soutenues avec l'implication d'experts Renault sur des sujets à forte valeur d'innovation :

Thématique	Partenaire académique	Partenaires	Date
Excellence opérationnelle et innovation managériale	ESSEC	Orange, Bristol Myers Squibb (BMS), Sanofi, Humanis	2016
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		2015
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 <i>automotive lighting</i>	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, Valloirec	2013
Smart Mobility	Université Pierre et Marie Curie	Atos Origin	2012
Social Business/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

### 2.5.3.2 INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE (IMD)

Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont créé en mars 2009 l'Institut de la mobilité durable (IMD) afin de pouvoir cerner à la fois les enjeux liés à l'avenir des transports de personnes et à la fois la conception de systèmes de mobilité innovants et écologiques (notamment électriques). Ses axes de recherche tournent autour des systèmes de mobilité électrique, des *business model* associés, de la vision mondiale du basculement des transports vers le véhicule électrique, les technologies de batteries.

En 2015, l'Institut de la mobilité durable a étendu son activité au véhicule autonome et connecté sur l'ensemble des quatre axes (cf. 2.2.2.1).

## 2.6 Environnement

### 2.6.1 Les enjeux écologiques

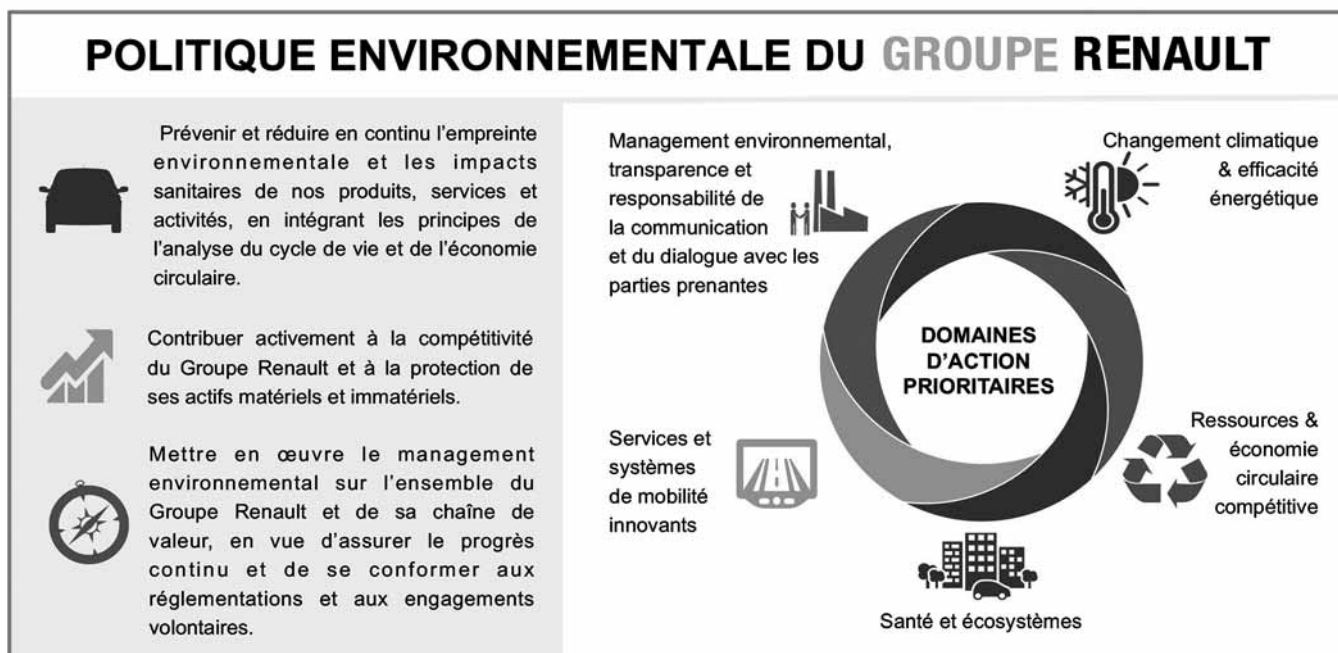
L'essor sans précédent qu'ont connu les activités humaines depuis la révolution industrielle s'est accompagné d'un accroissement exponentiel des besoins en énergie et en matières premières et des impacts environnementaux associés. Ces phénomènes se sont encore intensifiés ces dernières années avec le développement extrêmement rapide de certaines économies émergentes et notamment de la Chine, engendrant une multiplication des problématiques environnementales et sanitaires et des tensions sur les prix des matières premières.

En dépit des efforts mis en œuvre pour réduire la consommation de carburant et les émissions des véhicules, le transport routier 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.

Entreprise responsable et consciente des grands enjeux écologiques auxquels est confrontée l'industrie automobile, Renault les a intégrés à sa stratégie et

à son organisation comme autant de défis à relever. Le Groupe a ainsi fait le choix d'être pionnier dans le développement d'une gamme de véhicules électriques accessibles à tous, et dans la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire à travers le recyclage et la valorisation des véhicules en fin de vie, et l'intégration d'une part toujours plus importante de matériaux recyclés dans les nouveaux véhicules. Il s'engage, par ailleurs, à réduire les impacts environnementaux de ses produits sur l'ensemble de leur cycle de vie de génération en génération (cf. 2.6.2).

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 est désormais reconnue par l'entreprise comme un élément indissociable de sa compétitivité, comme en témoigne le deuxième axe de la Politique Environnementale du Groupe Renault validée en 2013 par son Président-Directeur général M. Carlos Ghosn.

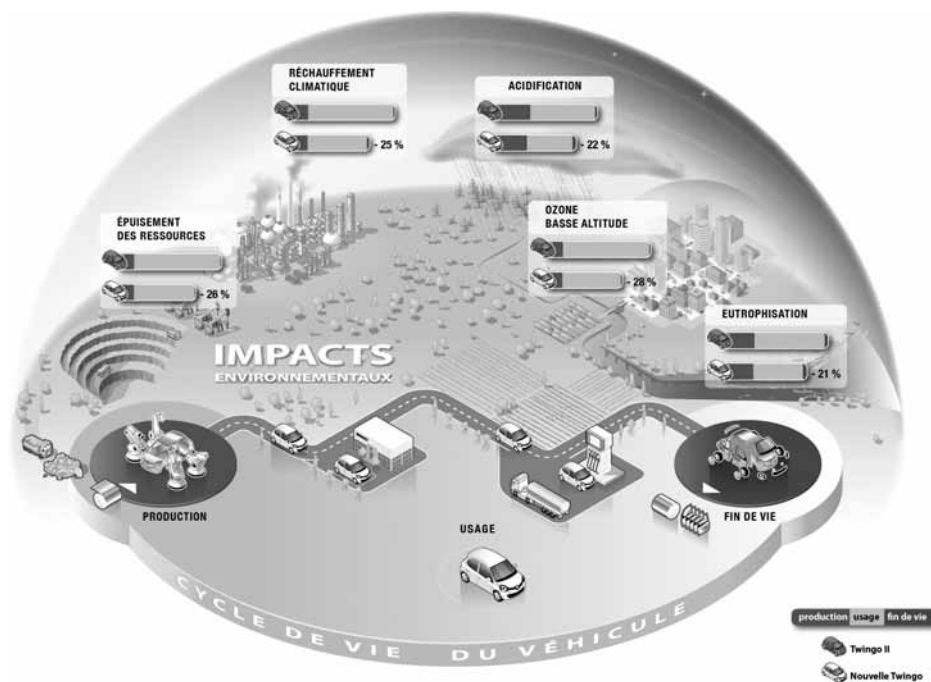


## 2.6.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise

Objectifs environnementaux 2016		Échéance	Situation à fin 2016	Nouveaux objectifs environnementaux
Produit	Réduire les impacts sur la base de l'analyse du cycle de vie de génération en génération	Continu	NOUVEAU SCENIC vs SCENIC III : Réduction de 7 % à 17 % selon les impacts.	Objectif maintenu
Produit	Publier les analyses du cycle de vie de la gamme véhicule électrique avec revues critiques d'experts externes	Continu	ACV de ZOE, KANGOO Z.E., FLUENCE Z.E. et TWIZY publiées	Publier sur le site group.renault.com les analyses du cycle de vie de chaque nouveau modèle commercialisé en Europe avec leur revue critique par un expert indépendant
Fabrication	Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et les principaux sites tertiaires et logistiques du Groupe Renault <sup>(1)</sup> sur l'environnement et la prévention des risques (audits internes)	Continu	100 %	Objectif maintenu
Fabrication	Certification ISO 14001 de 100 % des sites de fabrication du Groupe Renault <sup>(1)</sup>	Continu	100 %	Objectif maintenu

(1) Sites du périmètre consolidé, hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016.

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.



### 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 :

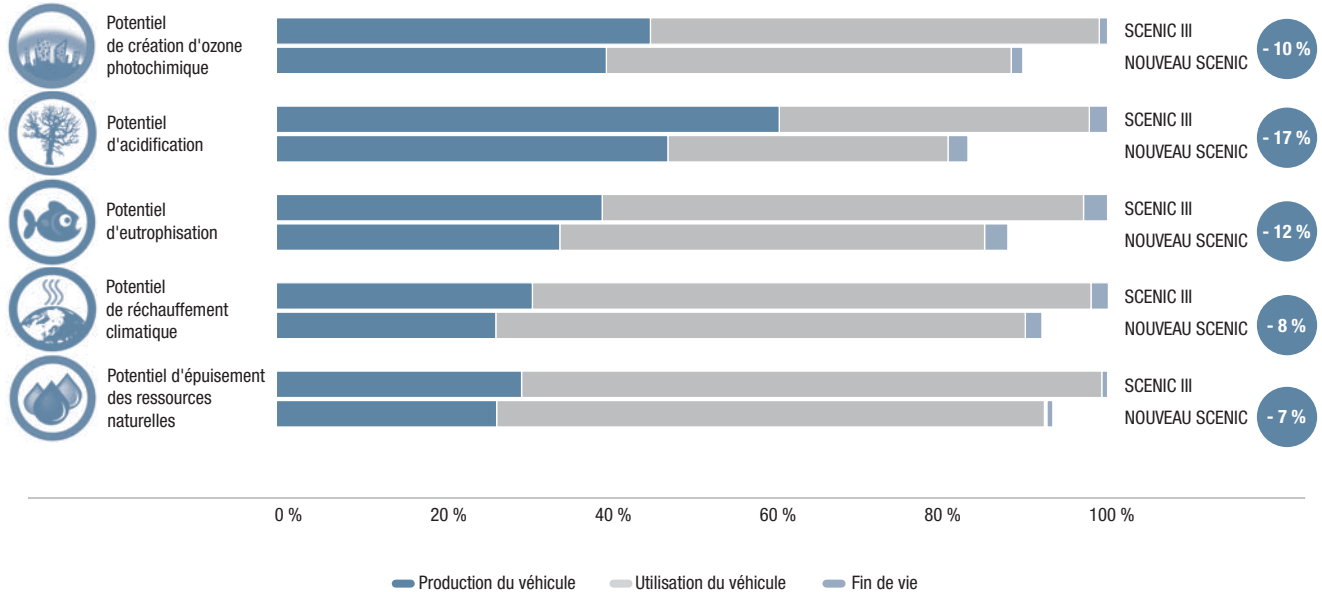
- en amont du cycle de conception des véhicules, pour analyser les impacts et bénéfices environnementaux potentiels des innovations technologiques ;
- en aval du cycle de conception, pour confirmer et mesurer la réduction des impacts environnementaux d'une génération de véhicule à l'autre.

À fin 2016, 29 modèles représentant 98 % des ventes mondiales de véhicules particuliers et 95 % des ventes totales de véhicules du Groupe (véhicules particuliers et utilitaires vendus sous les marques Renault, Dacia et RSM) ont ainsi fait l'objet d'une ACV complète suivant une méthodologie normalisée ayant fait l'objet d'une revue critique par un panel indépendant. 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 group.renault.com (page engagements/environnement) dès leur finalisation.

Pour plus de précisions méthodologiques, se référer à l'annexe 2.9.3.1.

L'ACV comparative de Nouveau SCENIC par rapport à SCENIC III (2009) présentée ci-dessous met en évidence la réduction des impacts environnementaux entre les deux dernières générations de ce modèle.

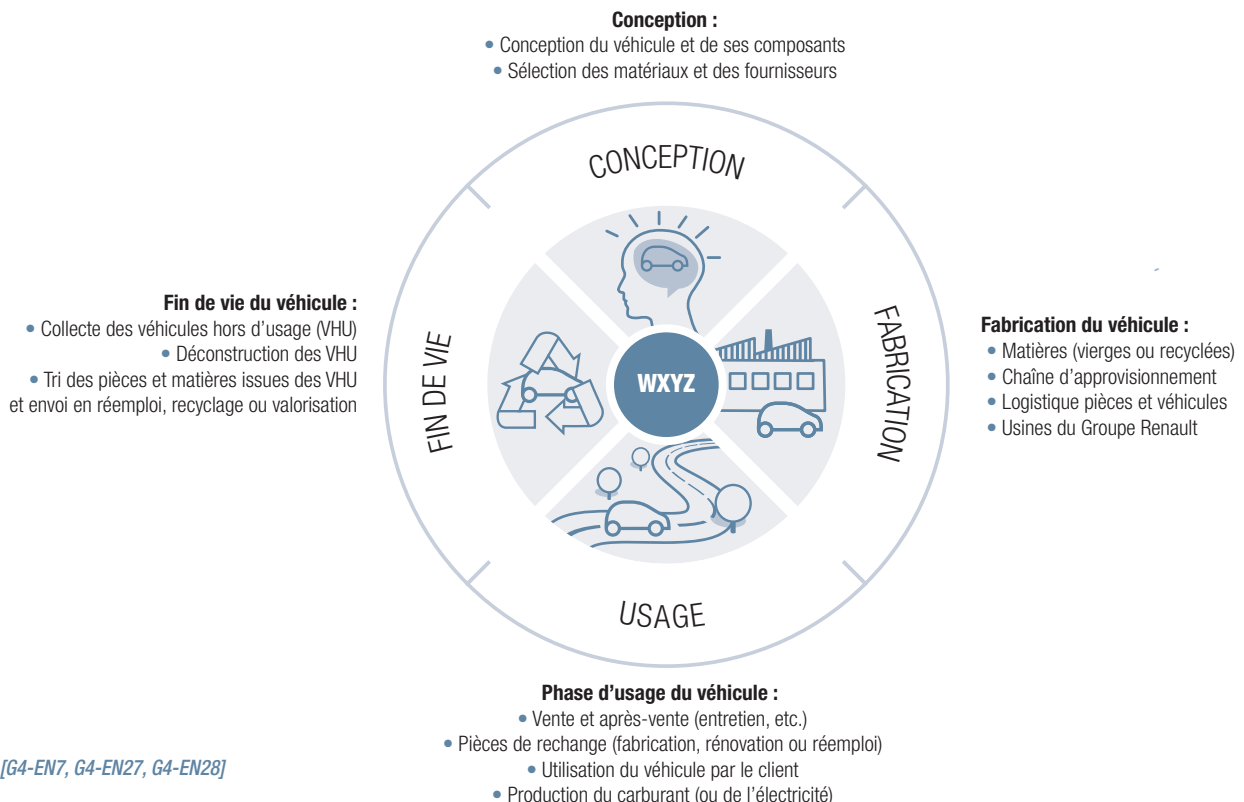
### ACV COMPARATIVE DE NOUVEAU SCENIC (2016) ET SCENIC III (2009)



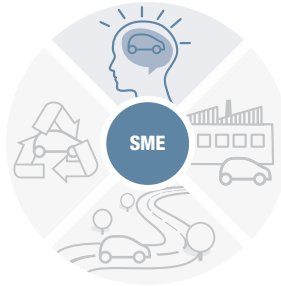
### 2.6.2.2 AGIR TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE ♦

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 (SME, CO<sub>2</sub>, Matières, Déchets, Eau, Air, Sol, Bruit, Biodiversité ou enjeux financiers associés aux problématiques environnementales représentés par le symbole €) est indiqué au centre du pictogramme.



## ÉCO-CONCEPTION



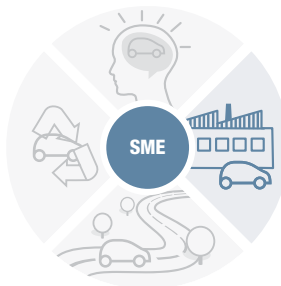
Pour réduire efficacement les impacts environnementaux aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception des véhicules, soit deux à cinq ans avant leur mise sur le marché. Renault a pour politique d'intégrer cette préoccupation au sein des processus de développement usuels qui structurent 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 premières 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 et Renault-Nissan Purchasing Organization (cf. 2.3.2).

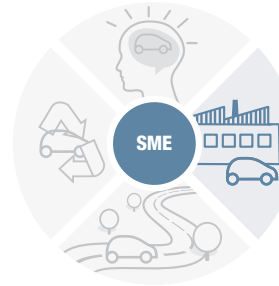
## LOGISTIQUE



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.

## 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. Cette organisation intégrée s'appuie sur :

- une formation du personnel aux enjeux et pratiques de la protection de l'environnement et à leur prise en compte dans leur activité quotidienne ;
- un réseau de correspondants environnement intégrés aux départements de production, au sein desquels ils déploient et animent le management environnemental ;
- une équipe de spécialistes au sein de chaque site de production chargée de coordonner les actions de progrès environnemental et la conformité aux exigences réglementaires et aux standards environnementaux du Groupe sur l'ensemble du site ;
- des experts *corporate* chargés de définir et déployer les politiques techniques, de fournir assistance et conseil aux sites et aux projets, d'organiser le partage d'information et d'expérience entre les sites et le *reporting* des données environnementales à l'échelle du Groupe.

Le réseau environnement industriel couvre tous les sites industriels de Renault et les métiers de la fabrication, il comprend plus de 250 membres répartis dans 13 pays et 44 sites et filiales.

Le management de l'environnement dans les usines Renault repose sur cinq piliers :

## UNE DÉMARCHÉ 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 9 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 définissent les exigences minimales applicables à l'ensemble des sites du Groupe (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-après).

Les sites peuvent également s'appuyer, pour le management environnemental et la gestion des produits chimiques, sur des outils standards gérés par des fonctions expertes et mis à leur disposition, tels que :

- un système expert Éco-risques déployé mondialement et disponible 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.

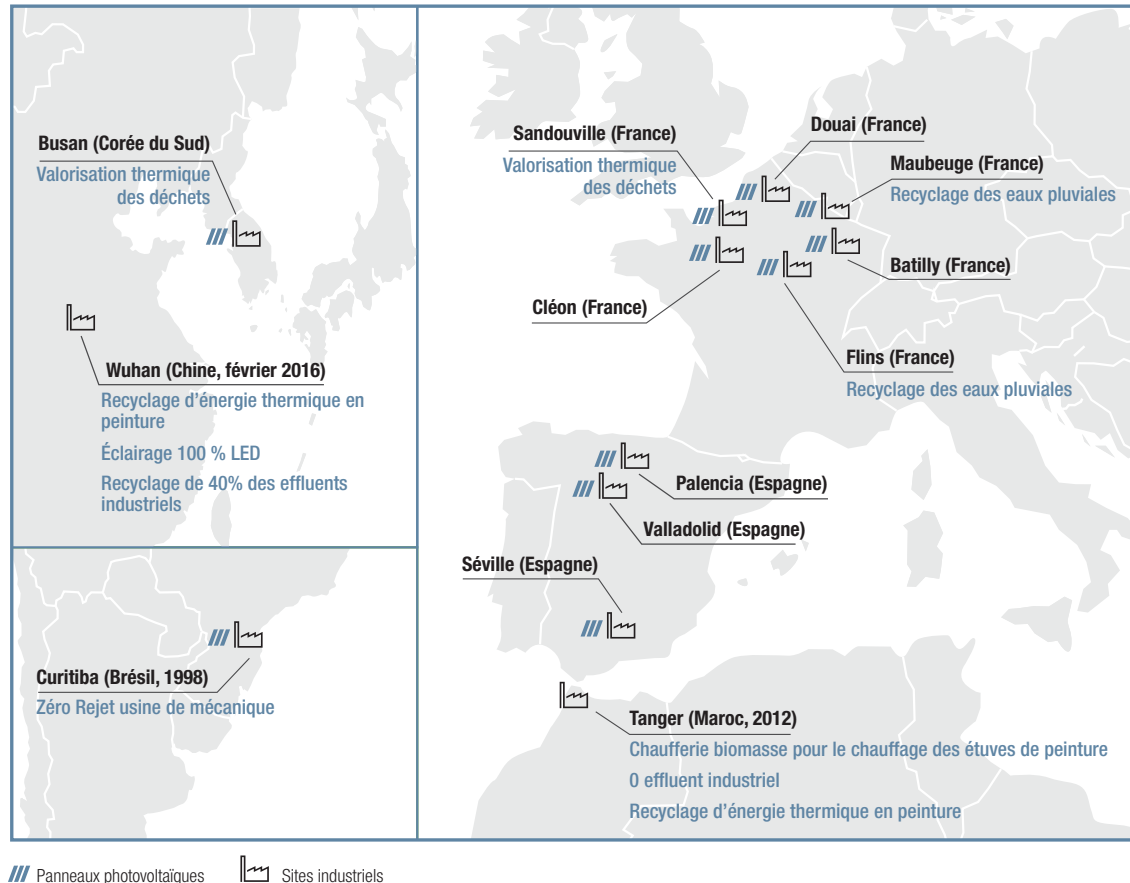
Ces Règles Techniques Métier E&HSE sont basées sur les règles de l'art et le cadre réglementaire ou normatif le plus exigeant au niveau international (règlement européen REACH, Directive ATEX, législation française sur les Installations classées pour la protection de l'environnement, normes américaines 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 l'encadré et la carte 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<sub>2</sub> 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 hydrodiluable, c'est-à-dire dont le solvant est principalement constitué d'eau.

## RUPTURES TECHNOLOGIQUES REMARQUABLES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE SUR LES SITES INDUSTRIELS



### 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.

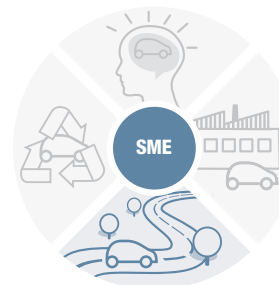
### Les audits terrain

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 2016, le réseau dispose d'environ 64 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 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 <sup>(1)</sup>	49	38	
Taux de couverture du reporting	100 %	100 %	Tous les établissements du réseau RRG. Deux nouveaux sites espagnols entrent dans le périmètre de reporting : Barcelone Marques de Sentmanat et Zona Franca. Levante Villarreal (ouverture avril 2015) entrera dans le périmètre en 2017 et Cornella (ouverture février 2016) rentrera dans le périmètre en 2018
Déchets (tonnes)	9 890	3 804 <sup>(2)</sup>	
• dont Dangereux	2 663	1 355	Gestion des déchets revue en 2016 : 4 prestataires agréés sur la France.
• dont Non Dangereux	7 227	2 449 <sup>(2)</sup>	Sensibilisation des compagnons aux pratiques de tri
Consommation d'énergie (MWh PCI)	111 626	56 516 <sup>(3)</sup>	Plan d'économies d'énergie avec la poursuite de la mise en œuvre des check-lists énergie. RRG travaille avec Alertéo pour une meilleure maîtrise des consommations énergétiques (4 sites surveillés)
Émissions de gaz à effet de serre (teq CO <sub>2</sub> )	16 177	16 273	Plan de maîtrise des consommations énergétiques
• dont liées à la combustion	14 277	5 718	
• dont liées à l'électricité consommée	1 786	10 555	
• dont liées aux gaz frigorigènes	114	Non disponible	
Émissions de COV (tonnes)	68828	Non disponible	La méthode de calcul a été fiabilisée
Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	147 455	157 150	Contrôle de fuite sur la base des factures
Sols et nappes souterraines			Extraction ou neutralisation des cuves à simple paroi enterrées Equipements 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 pour certains sites des estimations basées sur l'activité.

(3) Chiffre intégrant une surestimation des consommations de gaz des sites basés au Royaume-Uni du fait du pouvoir calorifique moyen utilisé.

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

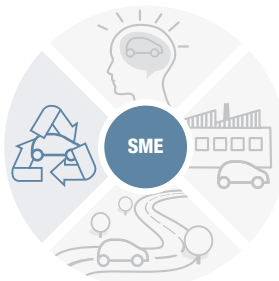
commercialisation d'une gamme de **véhicules électriques** n'émettant aucun polluant ni gaz à effet de serre lors de leur utilisation. C'est pourquoi le Groupe Renault y consacre une part importante de ses dépenses de Recherche et Ingénierie Avancée, ce qui lui permet de se positionner parmi les leaders 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 ou s'approprient à mettre en place des réglementations similaires (Corée, Turquie, Russie).

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](http://www.idis2.com)).

Au total, les marchés pour lesquels Renault contribue à la collecte et au traitement des VHU représentent plus de 60 % des ventes mondiales du Groupe en 2016.

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 une performance optimale de leur recyclage, garantissant ainsi le respect des obligations réglementaires du Groupe en la matière.

Ces activités sont développées dans le paragraphe *Collecter, Trier, Démontar, Orienter* du 2.6.3.2 *Ressources et économie circulaire*.

◆ GRI [G4-EN31]

## 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 » et « CO<sub>2</sub> véhicule ».

## RESSOURCES



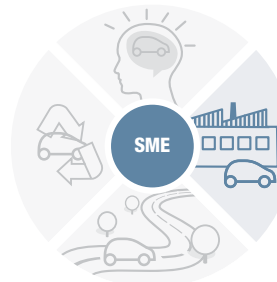
Renault consacre chaque année plus de 1,5 milliard d'euros à la recherche et au développement. La majorité de ces ressources est affectée au développement des nouveaux véhicules, étape au cours de laquelle l'amélioration des performances environnementales est intégrée et indissociable du processus standard 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.

#### RÉDUIRE LES 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 2016, 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 10,8 millions d'euros sur la facture énergétique annuelle.

De même le tri et la vente de déchets recyclables, notamment métalliques, ont permis de dégager un gain de plus de 138 millions d'euros en 2016 en dépit de l'impact négatif (estimé à près de 20 %) de la baisse des cours des matières premières. 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 d'une tonne de plastique recyclé par exemple est sensiblement inférieur à celui d'une tonne de 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 2016 une économie supplémentaire de l'ordre de 1,4 million d'euros par rapport aux actions déjà mises en œuvre en 2015. Un travail de rationalisation des déchets métalliques générés sur les sites du Groupe a été entrepris afin de sécuriser les flux matières de nos fonderies.

#### ATTRACTIVITÉ DES PRODUITS ET SERVICES



Si le prix d'achat constitue un déterminant lourd de l'attractivité des produits, il n'est toutefois pas le facteur unique de décision. Ainsi, sur les principaux marchés de Renault, les enquêtes réalisées auprès des clients placent systématiquement la consommation en carburant parmi les 10 principales raisons d'achat d'un véhicule Renault. Le volontarisme de Renault en matière de

réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub> de ses véhicules à l'usage, qui lui permet d'afficher en 2016 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.

## NOUVELLES ACTIVITÉS



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 Sita) ;
- la gestion des déchets industriels des usines (société Boone Comenor Metalimpex, filiale commune avec Sita) ;
- la valorisation des pièces et matières via des filières de recyclage ou la commercialisation de pièces de réemploi (filiale Gaïa).

En 2016, 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 361 millions d'euros, en augmentation de 4,3% par rapport à 2015. Chacune de ces activités a enregistré un résultat net positif en 2016.

2

## 2.6.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs

## 2.6.3.1 ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE ♦

Objectifs environnementaux 2016	Échéance	Situation à fin 2016	Nouveaux objectifs environnementaux
Tous les secteurs	2016	<b>Réduire l'empreinte carbone <sup>(1)</sup> des véhicules du Groupe Renault vendus dans le monde de 3 % par an en moyenne entre 2010 et 2016</b>  -18,2 % entre 2010 et 2016 soit -3,3 % par an  Leader du marché européen des véhicules 100 % électriques depuis 2013	De nouveaux objectifs en matière de réduction de l'empreinte carbone <sup>(1)</sup> des véhicules du Groupe Renault vendus dans le monde seront révélés au deuxième semestre 2017 dans le cadre de la présentation du nouveau plan stratégique environnemental du Groupe
Produit	2016	Commercialiser une gamme de véhicules zéro émission à l'usage sur les marchés demandeurs	
Produit	2016	<b>Monde</b> : contribuer à l'atteinte de l'objectif Empreinte Carbone du Groupe par la réduction des émissions de CO <sub>2</sub> des gammes VP et VU <sup>(2)</sup>  126,9 g CO <sub>2</sub> /km en 2016 soit -15,3 % entre 2010 et 2016	
Produit	2021	<b>Europe</b> : réduire le niveau moyen d'émissions de CO <sub>2</sub> de la gamme VP à moins de 95 g CO <sub>2</sub> /km en 2021  109,5 g CO <sub>2</sub> /km en 2016 soit -18,9 % entre 2010 et 2016	
Produits & services	2016	Commercialiser des offres combinées de produits et services à destination des flottes entreprises clientes permettant de suivre et réduire leur empreinte écologique  Gamme Business ECO2 Formation Driving ECO2 ICE & VE Fleet Asset Management	
Fabrication	2016	Réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre induites par la production d'un véhicule <sup>(3)</sup> entre 2013 et 2016  -18,8 % entre 2013 et 2016	Réduire l'intensité carbone <sup>(3)</sup> et énergétique <sup>(3)</sup> des sites industriels du Groupe Renault de 3 % par an en moyenne entre 2013 et 2022 (soit 24 % de réduction sur la période)
Fabrication	2020	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel  17,8 % en 2016	Objectif maintenu
Logistique	2016	Réduire de 10 % l'intensité CO <sub>2</sub> des activités de transport monde entre 2010 et 2016 <sup>(4)</sup>  -14,8 %	Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux activités logistiques <sup>(6)</sup> par véhicule produit de 1 % par an en moyenne entre 2016 et 2022

(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'extension du périmètre de comptabilisation aux émissions de gaz à effet de serre du réseau commercial Renault Retail Group, et la normalisation des émissions de CO<sub>2</sub> à l'usage des véhicules suivant le nouveau cycle d'homologation WLTC 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.

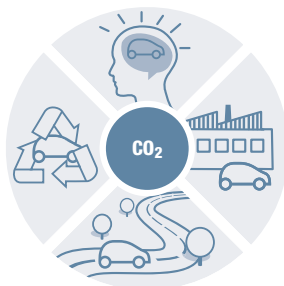
(2) Véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers, toutes marques du Groupe. Les valeurs d'émissions de CO<sub>2</sub> considérées par modèle sont celles prises en compte pour le calcul de l'indicateur Empreinte Carbone Groupe : pour plus de précisions méthodologiques voir tableau descriptif du périmètre couvert et des sources de données en Annexe 2.9.3.1, ligne « Utilisation des produits vendus ».

(3) 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) 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).

(4) À périmètre constant et hors effets mix géographique et mix modèles.

(5) Consommations d'énergies des sites du Groupe Renault (hors AVTOVAZ dont Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016) rapportées au nombre total de véhicules produits, voir graphique dans la section « Fabrication » ci-après.

(6) Émissions brutes (non corrigées des effets mix géographique et mix modèles) moyennes 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.



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 *GHG Protocol*.

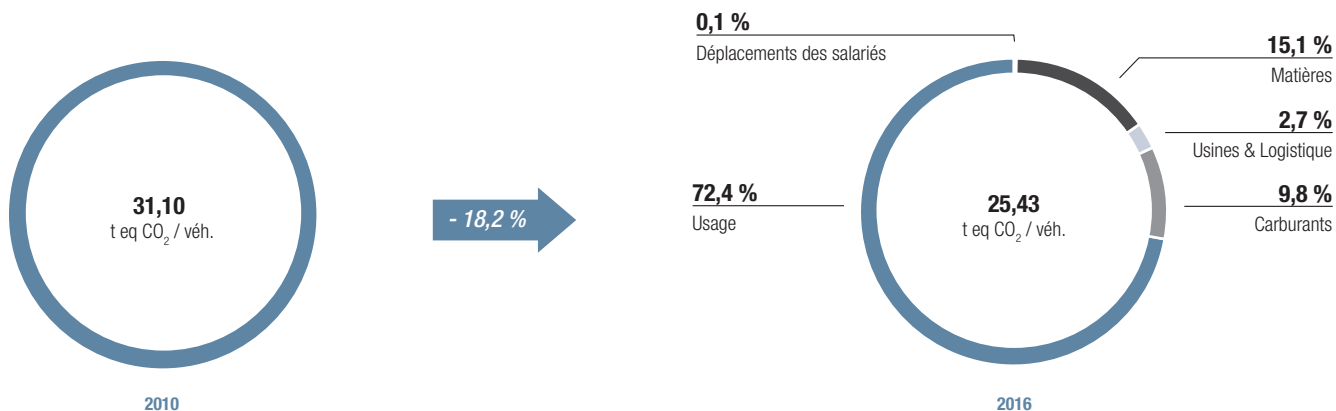
Depuis 2011, dans le cadre de son plan stratégique Renault 2016 *Drive The Change*, Renault a pris l’engagement, unique dans l’industrie automobile, de réduire de 3 % par an entre 2010 et 2016 l’empreinte carbone moyenne de ses véhicules vendus dans le monde, tout au long de leur cycle de vie (voir périmètre et définition de l’indicateur Empreinte Carbone en annexe 2.9.3.1).

Cet objectif a été atteint fin 2015 avec un an d’avance, puis 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 : voir notamment les actions mises en œuvre sur les activités de fabrication et logistique et la phase d’utilisation des véhicules détaillées ci-après, ainsi que la stratégie du Groupe en matière d’économie circulaire présentée en 2.6.3.2 qui contribue également à la réduction de l’empreinte carbone des véhicules.

Le Groupe travaille aujourd’hui, en lien avec l’initiative Science Based Targets, à la définition d’une trajectoire à long terme et d’objectifs à moyen terme (6 ans) 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 (voir encadré page suivante). Ces nouveaux engagements seront rendus publics au deuxième semestre 2017 dans le cadre de la présentation du nouveau plan stratégique environnemental du Groupe Renault.

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.

## RENAULT PARTENAIRE OFFICIEL DE LA COP22 ET ACTEUR DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

La 22<sup>e</sup> conférence des Nations unies sur le climat (COP22) s'est tenue au Maroc du 7 au 18 novembre 2016. Elle a permis de confirmer les engagements pris lors de la COP21 à Paris, qui a abouti à un accord universel et contraignant, et de s'entendre sur les financements associés, avec la perspective de contenir l'élévation de la température de la planète en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, voire à 1,5 °C d'ici 2100.



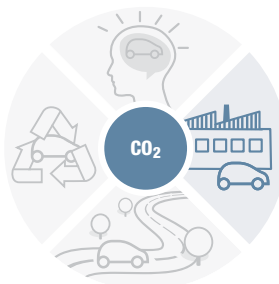
Conscient du rôle essentiel que devra jouer l'industrie automobile dans l'atteinte de cet objectif, le Groupe Renault propose depuis 2010 avec son partenaire Nissan une solution immédiate, efficace et abordable pour sortir progressivement l'automobile de sa dépendance aux énergies fossiles : le véhicule électrique qui bénéficie d'une empreinte carbone globale réduite sur la plupart des marchés (voir paragraphe *Les véhicules électriques* ci-après) et peut être alimenté par une énergie 100 % renouvelable.

L'alliance Renault-Nissan, leader mondial de la mobilité électrique zéro émission <sup>(1)</sup> à l'usage avec près de 425 000 <sup>(2)</sup> véhicules électriques vendus dans le monde à fin 2016, est aux avant-postes de la transition vers une mobilité bas-carbone. Pour réduire significativement la contribution du transport routier aux émissions de CO<sub>2</sub> globales (de l'ordre de 15 % actuellement), le marché mondial du véhicule électrique devra cependant passer à une bien plus grande échelle, parallèlement au développement de la production d'électricité d'origine renouvelable.

C'est donc pour marquer son soutien à un accord ambitieux sur le climat, mais aussi pour mettre en avant la solution immédiatement disponible et efficace que constitue le véhicule électrique face au défi du changement climatique, que l'alliance Renault-Nissan a décidé d'être à nouveau partenaire officiel de la COP, en mettant à disposition des délégués accrédités par l'ONU pour la COP22 une flotte de 50 véhicules électriques des gammes Renault et Nissan. Les véhicules électriques de l'Alliance ont ainsi transporté près de 9 000 délégués accrédités entre leurs hôtels et le site de la conférence, sur une distance totale d'environ 22 000 km. Un système de lavage écologique des véhicules a permis par ailleurs d'économiser 70 000 litres d'eau sur les 10 jours de l'événement.

Dans le cadre de la préparation de son prochain plan stratégique le Groupe travaille également, en lien avec l'initiative *Science Based Targets* lancée conjointement par CDP, l'UN *Global Compact*, le WRI et le WWF, à la définition de cibles ambitieuses de réduction de l'empreinte carbone de ses produits et activités inscrites dans une vision de long terme (2050), sur la base des dernières données scientifiques et en cohérence avec l'objectif fixé par l'accord de Paris.

### LOGISTIQUE



En 2016, le déploiement du programme *Logistics EC02* s'est poursuivi sur chacun des quatre leviers de progrès :

- l'optimisation du taux de remplissage des camions/conteneurs et des emballages ;
- le développement du transport maritime en alternative au transport routier ;
- l'évaluation et l'amélioration des performances environnementales des transporteurs à travers des actions de collaboration portant notamment sur la mesure de leur performance énergétique, la sensibilisation et la formation des conducteurs de poids lourds à l'éco-conduite ;
- la réduction du nombre de kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs dans les pays de production, optimisation des flux logistiques).

À titre d'exemple, sur les trois principaux flux d'exports maritimes à partir de France, Roumanie, Turquie et d'Espagne, l'amélioration des taux de remplissage des conteneurs a permis de réduire le nombre de conteneurs et d'éviter l'émission à l'atmosphère de près de 1 400 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2016.

De même, l'optimisation du remplissage des camions et des emballages en Europe a permis d'éviter de placer environ 13 000 camions sur les routes, soit 2 % de l'ensemble des UT (unités de transport), évitant ainsi l'émission d'environ 8 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

Des règles de localisation près des lieux de production ont par ailleurs été définies pour les 130 pièces les plus volumineuses. Un indicateur permet d'en suivre le respect pour chaque nouveau projet véhicule.

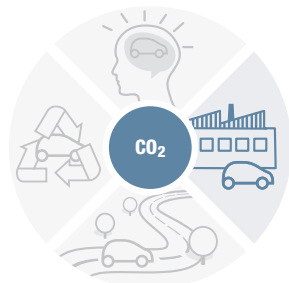
D'autre part, Renault assure la responsabilité de la commission Environnement et Transport au sein de l'AUTF (Association des usagers de transport de fret), qui vise à promouvoir au sein de la profession les meilleures pratiques environnementales et l'utilisation des meilleurs outils de quantification des émissions de gaz à effet de serre liées au transport. Renault a d'ailleurs signé fin 2015 la Charte FRET21 lancée par l'ADEME pour engager les chargeurs à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de leurs transports.

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 ont été intensifiées et les méthodes de suivi des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la logistique sont en cours d'harmonisation au sein de l'Alliance.

(1) Zéro émission de CO<sub>2</sub> et de polluants atmosphériques réglementés à la conduite.

(2) Avec Mitsubishi Motors

#### FABRICATION

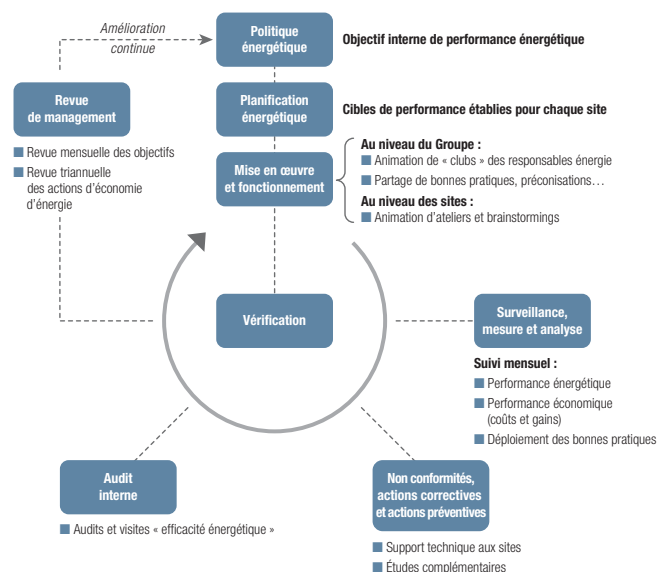


Les émissions de gaz à effet de serre des sites détenus par Renault étant liées à plus de 90 % aux consommations énergétiques, la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre s'appuie largement sur la réduction des consommations d'énergie et le développement des énergies renouvelables. 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 ;

#### MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE AU SEIN DU GROUPE RENAULT



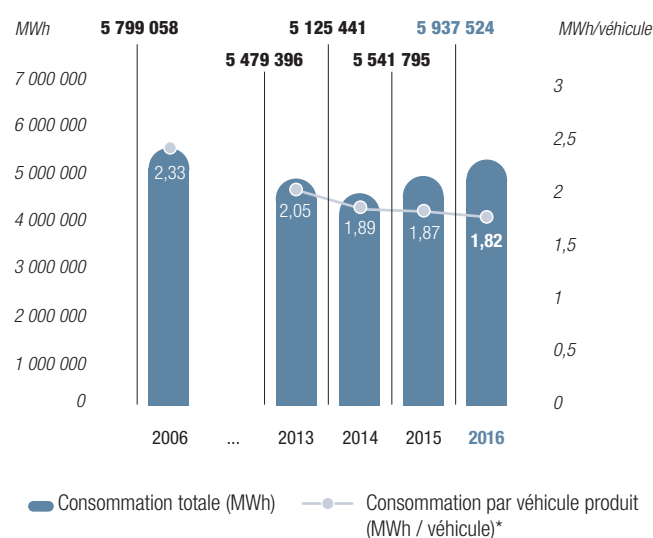
- le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles, comme l'illustrent la mise en place d'une chaudière biomasse et l'utilisation d'électricité d'origine renouvelable sur le site de Tanger au Maroc (cf. *L'éco-conception des procédés industriels* au 2.6.2.2), l'utilisation 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 2016 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<sub>2</sub> à l'atmosphère.

Le management de l'énergie représente par ailleurs un enjeu économique majeur pour le Groupe Renault, avec une facture énergétique annuelle globale s'élevant à près de 300 millions d'euros. C'est pourquoi il fait l'objet d'un pilotage par une équipe dédiée au niveau *corporate*, à travers un réseau de responsables énergie déployé sur l'ensemble des sites du Groupe, suivant une organisation basée sur les principes de la norme ISO 50001 (bien que Renault n'ait pas choisi à ce jour d'entreprendre une démarche de certification vis-à-vis de cette norme), décrite dans le schéma ci-après.

#### CONSUMMATION D'ÉNERGIE <sup>(1)</sup>

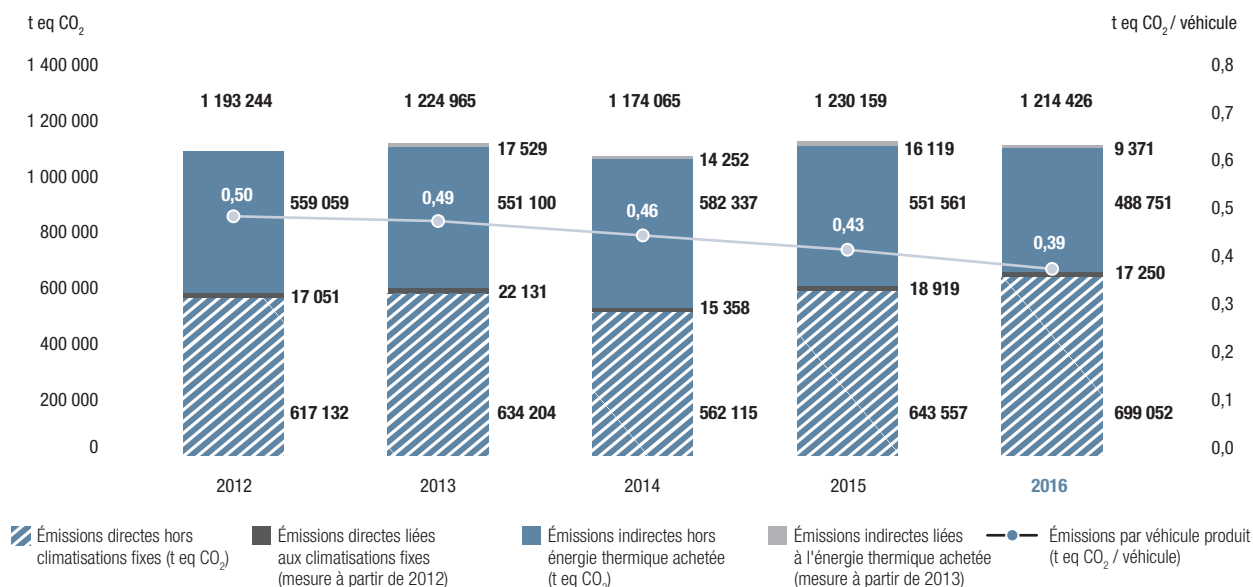


\* Pour le calcul du ratio MWh/véh, compte tenu du nombre important de moteurs et boîtes de vitesses produits pour les partenaires, les consommations des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre total de véhicules produits par le Groupe. Aucune correction n'est appliquée en revanche aux 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.

## RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR TYPE D'ÉNERGIE

	Consommations totales	
	%	MWh
Électricité	50 %	2 943 959
Gaz naturel	47 %	2 778 139
Énergie thermique achetée	3 %	154 331
GPL	1 %	54 956
Fioul lourd et domestique	0,1 %	6 138
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>5 937 524</b>
<b>DONT ÉNERGIE RENOUVELABLE OU PRODUITE À PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES</b>	<b>17,8 %</b>	

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE <sup>(1)</sup>

## RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR TYPE DE SOURCE

	2015	2016	Mesure depuis
<b>Émissions directes (scope 1)</b>	<b>49 %</b>	<b>59 %</b>	
Installations fixes de combustion	41 %	49 %	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	3 %	4 %	2003
Essais moteurs et boîtes de vitesse, véhicules sur piste d'endurance	1 %	1 %	2003
Véhicules d'entreprise	3 %	3 %	2009
Remplissage des climatiseurs des locaux et procédés	1 %	1 %	2012
<b>Émissions indirectes (scope 2)</b>	<b>51 %</b>	<b>41 %</b>	
Électricité	50 %	40 %	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.

## ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU 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 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<sub>2</sub> 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 1.5.1).

Ainsi la pénalité financière de 95 euros par gramme et par véhicule en cas de non-respect de l'objectif européen d'un CAFE <sup>(1)</sup> par constructeur de 95 g de CO<sub>2</sub> /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 5 ans dans le top 3 des constructeurs Européens les plus vertueux en matière de CAFE et depuis 4 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<sub>2</sub> des véhicules. Le non-respect des objectifs chinois de « CAFC <sup>(2)</sup> » par constructeur

n'entraîne cependant pas de pénalités financières mais une interdiction de vente des modèles les moins efficaces 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 clef 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 avant 2020 un petit véhicule électrique à un prix très attractif, en complément d'une gamme thermique moderne et performante et d'un modèle électrique plus statuaire qui sera commercialisé en Chine dès la fin 2017.

L'évolution des émissions de CO<sub>2</sub> 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<sub>2</sub> (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<sub>2</sub> 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 2016 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 2016, pour un coût total de l'ordre de 500 milliers d'euros. Le Groupe prévoit de maintenir l'impact négatif des quotas de CO<sub>2</sub> (Europe et Corée) sur les comptes financiers de l'entreprise à un niveau inférieur à un million d'euros par an jusqu'en 2019, et compris entre 4 et 6 millions d'euros en cumul 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 à compter de 2016 dans le cadre de la loi de transition énergétique (22 euros par tonne de CO<sub>2</sub> 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...), ont également été analysés et pris en compte dans la stratégie industrielle et le plan produit du Groupe.

(1) Le « CAFE » (Corporate Average Fuel Economy) représente les émissions de CO<sub>2</sub> 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.



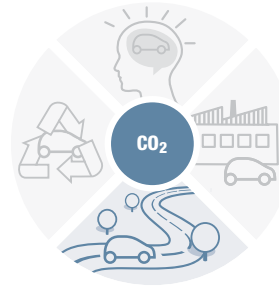
## CDP DISTINGUE RENAULT POUR SON ACTION ET SA STRATÉGIE BAS-CARBONE

Le 25 octobre 2016 le Groupe Renault s'est vu remettre un « *Climate Leadership Award* » par l'organisation internationale à but non lucratif CDP (anciennement connue sous le nom de « *Carbon Disclosure Project* ») pour son action et sa stratégie de réduction de l'empreinte carbone de ses produits et activités.

Le Groupe Renault intègre ainsi la « A LIST » des entreprises considérées par CDP comme les leaders mondiaux en matière de lutte contre le changement climatique. CDP établit cette liste chaque année pour le compte de 827 investisseurs représentant environ cent mille milliards de dollars d'actifs, après avoir analysé la stratégie bas-carbone et l'action de plus de 2 000 entreprises dans le monde dans tous les secteurs d'activité.

Dans son Rapport *Emission impossible, which car makers are driving into trouble* <sup>(1)</sup> publié en mars 2016, CDP place par ailleurs Renault au deuxième rang des constructeurs les mieux préparés à faire face aux enjeux climatiques, attribuant notamment à ZOE, le modèle phare de la gamme 100 % électrique Renault Z.E., le meilleur score de sa revue technique des véhicules « avancés » (électriques, hybrides ou à pile à combustible) disponibles sur le marché.

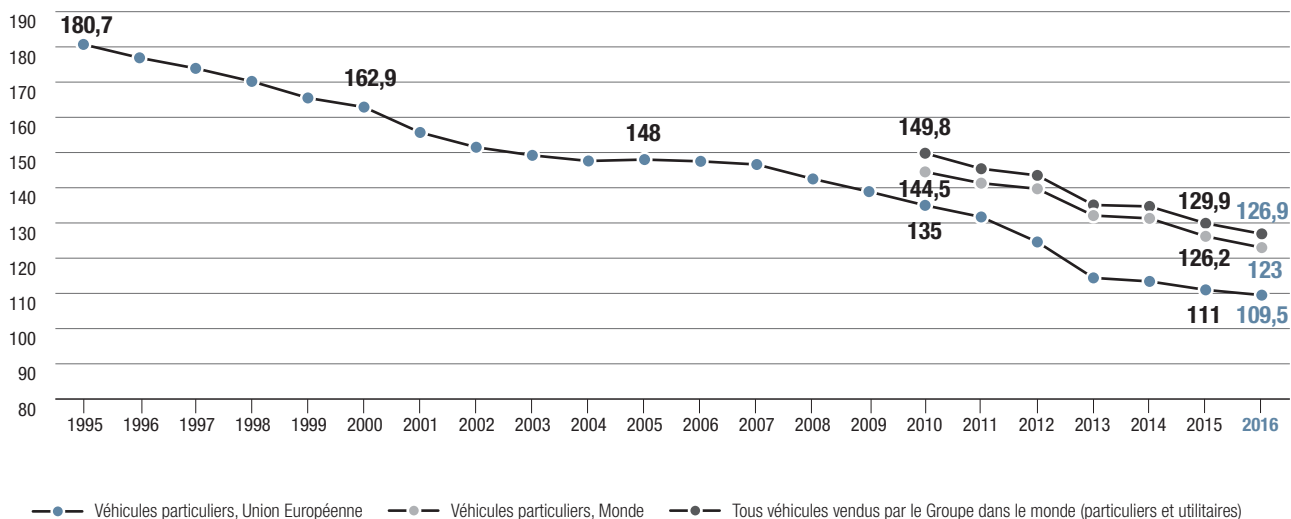
## UTILISATION DES VÉHICULES



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 2016, en l'état des données disponibles à la date de publication du présent rapport, les émissions moyennes de CO<sub>2</sub> des gammes Renault et Dacia en Europe sont estimées à 109,5 g CO<sub>2</sub>/km, positionnant le Groupe Renault sur le podium des constructeurs européens en la matière pour la cinquième année consécutive.

2

### MOYENNE DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DES VÉHICULES PARTICULIERS VENDUS PAR LE GROUPE RENAULT (G CO<sub>2</sub> /KM) – VP EUROPE, VP MONDE ET TOUS VÉHICULES MONDE – TOUTES MARQUES



Véhicules particuliers, Union européenne : Moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> homologuées en cycle mixte NEDC.

Données 1995-2016 : 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 de novembre et décembre pour l'Italie et la Bulgarie.

Véhicules particuliers, Monde et Tous véhicules, Monde : les valeurs d'émissions de CO<sub>2</sub> 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) Ce rapport analyse 15 des principaux constructeurs automobiles mondiaux sur la base des émissions de CO<sub>2</sub> de leur gamme de véhicules et de leurs activités industrielles, de leur stratégie et de la compétitivité de leur offre en matière de véhicules « avancés » (électriques, hybrides rechargeables ou à pile à combustible), et de leur position à l'égard des évolutions réglementaires destinées à combattre le changement climatique.

## 1. Les véhicules thermiques

Pour poursuivre la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> 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<sub>2</sub>/km à horizon 2021 mais aussi Chine, Corée, Brésil, Inde, Turquie, Mexique, Japon...) 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 Z.E. Hybrid, abordable et offrant une mobilité « zéro émission »<sup>(1)</sup> sur les petits trajets quotidiens, qui a vocation à compléter l'offre électrique de Renault dans les prochaines années.

2016 a été marquée par les lancements réussis de NOUVELLE MEGANE en tout début d'année et NOUVEAU SCENIC au dernier quadrimestre ainsi que par le succès confirmé de KADJAR pour sa première année pleine de commercialisation. Les bonnes performances en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> de ces véhicules, qui se positionnent parmi les leaders de leurs segments respectifs en la matière avec des versions « éco-leaders » émettant respectivement 86 g de CO<sub>2</sub>/km pour NOUVELLE MEGANE, 100 g de CO<sub>2</sub>/km pour NOUVEAU SCENIC et 99 g de CO<sub>2</sub>/km pour KADJAR, permettent au Groupe d'atteindre un « CAFE » moyen de 109,5 g de CO<sub>2</sub>/km sur l'année 2016, en baisse de 1,5 g de CO<sub>2</sub>/km en dépit de la diminution structurelle de la part des motorisations Diesel (plus efficaces que les motorisations essence) qui passent pour la première fois depuis 2009 sous la barre des 50% du mix des ventes. Compte tenu d'une hausse de 21 kg du facteur de masse du Groupe, l'écart par rapport à l'objectif réglementaire en vigueur en 2016 s'accroît même de 2,5 g de CO<sub>2</sub>/km, à -15,6 g de CO<sub>2</sub>/km contre -13,4 g de CO<sub>2</sub>/km en 2015.

Au niveau mondial la baisse du niveau moyen d'émission de CO<sub>2</sub> de la gamme atteint plus de 3 g de CO<sub>2</sub>/km en 2016 par rapport à 2015, à 123 g de CO<sub>2</sub>/km pour les véhicules particuliers et 126,9 g de CO<sub>2</sub>/km pour l'ensemble des véhicules particuliers et utilitaires vendus sous les trois marques du Groupe<sup>(2)</sup>, du fait notamment de la poursuite du renouvellement de la gamme et de la hausse des ventes de véhicules électriques.

## 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<sup>(1)</sup> 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).

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<sub>2</sub> non seulement à l'usage mais « du puits à la roue », c'est-à-dire en comptabilisant les émissions de CO<sub>2</sub> 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<sub>2</sub> 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 considérable 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).

(1) Ni CO<sub>2</sub> ni autre émission polluante à l'usage, hors pièces d'usure.

(2) Les valeurs d'émissions de CO<sub>2</sub> considérées pour les véhicules vendus hors d'Europe 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 ».

En 2016, le Groupe a enregistré une nouvelle hausse de 8,8 % de ses ventes mondiales de véhicules électriques, à 29 132 unités.

En Europe, deuxième marché du véhicule « tout électrique » dans le monde en 2016 (après la Chine), Renault conforte son leadership avec des immatriculations en hausse de 11 % à 25 648 véhicules (hors TWIZY), soit un véhicule électrique sur quatre vendus sur le continent <sup>(1)</sup>. ZOE a été le véhicule électrique le plus vendu en 2016 sur le marché européen des véhicules particuliers pour la deuxième année consécutive avec 21 735 immatriculations sur l'année (+16 %). Elle gagne des parts de marché sur la plupart des marchés européens et se place en tête des ventes de véhicules électriques en France, en Allemagne, en Autriche 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 1,4 % des ventes totales du Groupe Renault en Europe en 2016 (bien au-delà de la part de marché moyenne de ce type de véhicules sur le marché européen qui était de 0,60 % en 2016) permettant aux véhicules électriques de contribuer à hauteur de 1,5 g de CO<sub>2</sub>/km à la réduction du « CAFE <sup>(2)</sup> » 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 à partir de mi-2017, leur offrant une autonomie record de 400 km <sup>(3)</sup> pour ZOE et 270 km pour KANGOO <sup>(3)</sup>, ainsi que la commercialisation du nouveau fourgon électrique MASTER Z.E. à partir de fin 2017, 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.

Le potentiel des véhicules électriques en termes de volumes de ventes et de contribution à la réduction des émissions globales de gaz à effet de serre ne se limite naturellement pas à l'Europe. Selon l'Agence internationale de l'énergie <sup>(4)</sup> la production mondiale d'électricité issue des énergies renouvelables devrait atteindre 26 % de la production totale en 2020 (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 deux 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).

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. Ainsi SM3 Z.E. se révèle particulièrement adaptée aux marchés (notamment asiatiques) où les carrosseries tricorps gardent une forte dimension statuaire, 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 (4<sup>e</sup> marché de TWIZY en 2016), le Mexique ou la Turquie.

### 3. L'éco-conduite

Les consommations de carburants réellement observées par un conducteur moyen peuvent présenter des écarts notables 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 limiter cet écart de façon à ce que les consommations réelles constatées par ses clients soient les plus proches possibles des valeurs homologuées. Le changement de comportement des conducteurs via l'éco-conduite est une voie de progrès complémentaire aux solutions technologiques décrites plus haut, susceptible d'apporter une baisse de consommation d'énergie (essence, gazole ou électricité) pouvant atteindre jusqu'à 25 %, en fonction du style de conduite.

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.

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.

(1) 25 % de part de marché hors TWIZY.

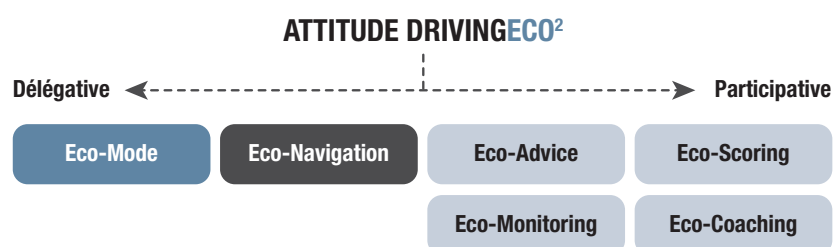
(2) Le « CAFE » (Corporate Average Fuel Economy) représente les émissions de CO<sub>2</sub> moyennes de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile – voir courbe du Groupe Renault présentée plus haut.

(3) En cycle d'homologation normalisé NEDC.

(4) IEA Medium-Term Renewable Energy Market Report 2014.

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 comme l'illustre le schéma 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 multimédia (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 sur tous les nouveaux modèles de marques Renault et Dacia en Europe, 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.

Le déploiement de cette première génération d'aides embarquées à l'éco-conduite est donc désormais achevé et a pleinement atteint son but, qui était de susciter une prise de conscience par les conducteurs de l'influence de leur conduite sur la consommation et les émissions de leur véhicule, et d'initier une forme de collaboration voire de dialogue entre le conducteur et son véhicule en matière d'éco-conduite. Renault a entrepris depuis plusieurs années le développement d'aides embarquées à l'éco-conduite de deuxième génération, qui intégreront notamment des fonctions prédictives et un plus haut degré de personnalisation, de connectivité et d'interactivité avec le conducteur, de façon à renforcer les gains obtenus en conditions réelles de conduite.

## Déploiement des aides embarquées à l'éco-conduite

### Principaux modèles équipés à fin 2016

Éco-mode	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, ZOE, CAPTUR, Nouvelle MEGANE, Nouveau SCENIC, KADJAR, TALISMAN, Nouvel ESPACE, 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, Nouvelle MEGANE, Nouveau SCENIC, KADJAR, TALISMAN, Nouvel ESPACE, Nouveau KOLEOS, KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, LODGY et DOKKER Gamme Renault Samsung Motors : SM3, QM3, SM5, SM6, QM6, SM7
Indicateur de style de conduite	Gamme Renault : CLIO, CAPTUR, ZOE, Nouvelle MEGANE, Nouveau SCENIC, KADJAR, TALISMAN, Nouvel ESPACE, 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 2016		Échéance	Situation à fin 2016	Nouveaux objectifs environnementaux
Produit	Atteindre une proportion de 33 % de matériaux recyclés dans la masse totale des nouveaux véhicules produits en Europe	2016	36 % (cf. annexe 2.9.3.1) Évol. masse de plastique recyclé d'une génération à la suivante : NOUVEAU SCENIC : +4,9 kg/véh NOUVEAU KOLEOS : +0,7 kg/véh	Augmenter de 25 % entre 2016 et 2020 la valeur technique et économique des pièces et matières préservée dans le secteur automobile <sup>(3)</sup> via les activités d'économie circulaire du Groupe et de sa filiale Renault Environnement, notamment : 1. le développement des usages de seconde vie des batteries de véhicules électriques ; 2. le recours accru aux matériaux recyclés issus des véhicules en fin de vie et rebuts de production dans la fabrication de nouveaux véhicules ; 3. l'augmentation de l'usage de pièces de réemploi et organes mécaniques rénovés pour la réparation des véhicules
Produit	Intégrer sur chaque nouveau modèle <sup>(1)</sup> plus de plastique recyclé (en masse) que sur le modèle qu'il remplace	Continu		
Fin de vie	Contribuer activement à la performance de la filière VHU et à l'atteinte d'un taux effectif de 95 % de valorisation des matériaux issus de VHU, notamment par des participations capitalistiques	Continu	Suivi par les autorités nationales compétentes	Les objectifs détaillés associés à chacun de ces axes feront l'objet d'une communication spécifique au cours de l'année 2017
Produit	Augmenter de 20 % la consommation globale de plastique recyclé du Groupe entre 2013 et 2016 <sup>(2)</sup>	2016	+30,6 % entre 2013 et 2016	Augmenter de 30 % entre 2016 et 2022 la consommation globale de plastique recyclé du Groupe (en tonnage)
Fabrication	Réduire le recours à l'enfouissement : six sites de fabrication n'auront plus de déchets en décharge en 2016	2016	7 usines	Réduire de 25 % la quantité de déchets non recyclés <sup>(4)</sup> par véhicule produit sur les sites de fabrication du Groupe <sup>(5)</sup> entre 2013 et 2020, à travers :
Fabrication	Réduire de 20 % la quantité de déchets dangereux générée par véhicule produit sur les sites de fabrication entre 2012 et 2016	2016	-9,7 % (comparé à 2012)	1. Une réduction de 30 % de la quantité de déchets non-dangereux en mélange par véhicule produit ; 2. Une réduction de 15 % de la quantité de déchets dangereux par véhicule produit ;
Fabrication	Réduire de 20 % la quantité de déchets non-dangereux en mélange générée par les sites de fabrication entre 2012 et 2016	2016	-18 % (comparé à 2012)	3. Une proportion de 50 % de sites de fabrication en « zéro enfouissement <sup>(6)</sup> » en 2020.

(1) Un modèle s'entend ici comme un type de véhicule produit dans une usine donnée.

(2) En tonnage sur la base des volumes prévisionnels de production 2016 au 1<sup>er</sup> mars 2015.

(3) Une note méthodologique présentant le périmètre et le mode de calcul de ce nouvel indicateur sera publiée dans le Document de Référence 2017 (première année de suivi de l'indicateur).

(4) Déchets dont la filière de traitement correspond aux codes traitement européens D ou R1 (valorisation énergétique), hors déchets de fonderies et de chantiers.

(5) Hors AVTOVAZ dont le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016.

(6) 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 2016, la production des véhicules vendus par le Groupe Renault dans le monde a nécessité, au sein des usines du Groupe et chez ses fournisseurs de composants près de 3,3 millions de tonnes d'acier, 390 000 tonnes de fonte et 360 000 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 590 000 tonnes de matières plastiques en 2016 (y compris déchets de fabrication).

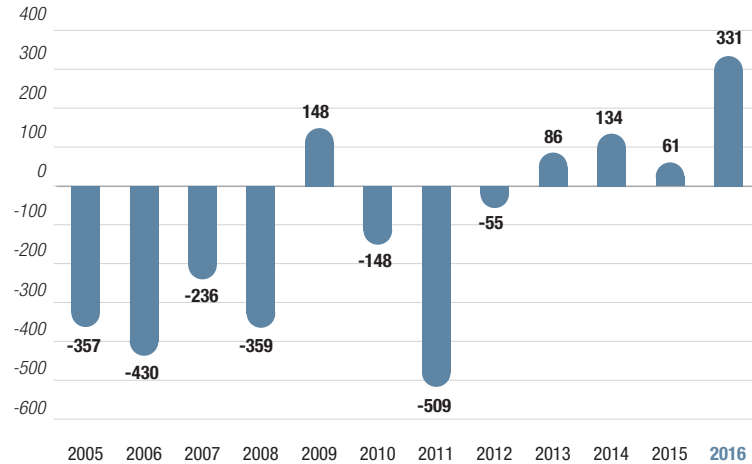
Parmi les matières utilisées dans les usines situées en Europe et au Maghreb (environ les deux tiers des quantités ci-dessus), on estime que la part des

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 (contre environ 20 % en 2015) 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 19 kg par véhicule en 2016.

Réduire la consommation de matières premières 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

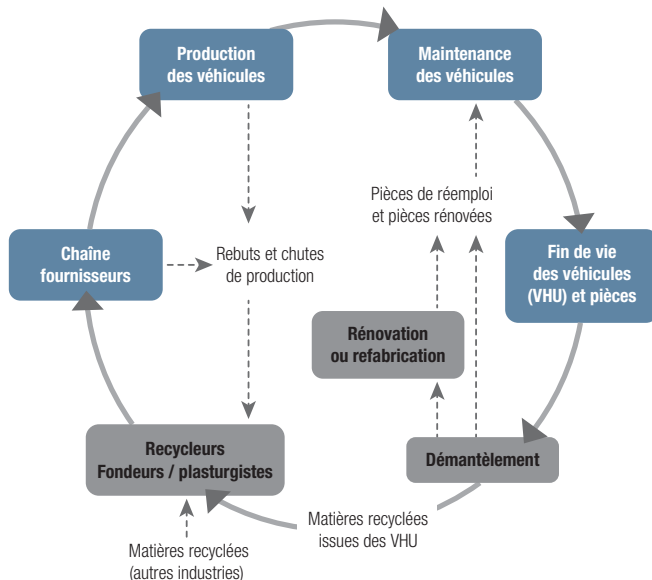
En millions d'euros



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.



#### 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](http://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 & Sécurisation ressources* du 1.5.1.3).

## 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. En 2016, l'usine de Curitiba, au Brésil, a réduit sa production de boues de peinture et de boues de station de traitement des effluents de 44 % <sup>(1)</sup> par rapport à 2015, grâce à de nouveaux procédés d'extraction d'eau. 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. En 2016, l'installation d'un évapo-concentrateur au sein de l'usine chilienne de Cormecanica a permis de réduire les tonnages de déchets dangereux de 30 % ;

(1) Quantité de boues de peinture générée rapportée au volume d'effluent traité.

- **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 (89 % 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 et Sandouville (France). 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, 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 poussières d'aspiration de l'usine du Mans (près de 2 000 tonnes en 2016), qui étaient envoyées en centre d'enfouissement jusqu'en 2013, sont aujourd'hui valorisées comme réactif dans le processus de stabilisation des déchets dangereux, en remplacement de matière vierge. Les cendres des chaudières biomasse de l'usine de Tanger au Maroc (près de 600 tonnes en 2016) entrent dans la composition de biofertilisants certifiés utilisables en agriculture biologique ;

- **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 50 % depuis 2008 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de chantiers). 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 2016, 7 sites de fabrication n'ont éliminé aucun déchet de production en décharge (hors déchets de chantiers).

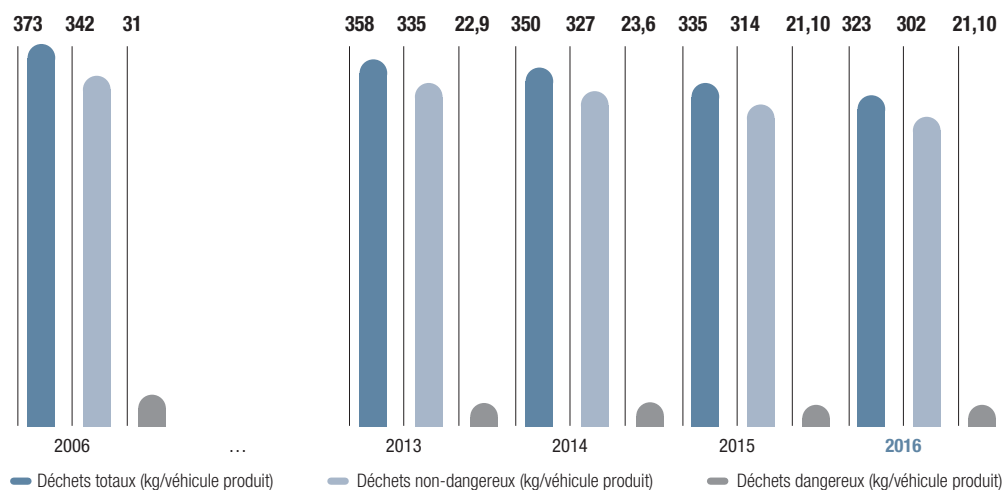
Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

DÉCHETS PAR CATÉGORIE ET MODE DE TRAITEMENT (TONNES/AN) <sup>(1)</sup>

		TOTAL	Recyclés	Valorisation énergétique	Incinérés sans valorisation énergétique	Autres filières d'élimination
Déchets industriels dangereux	2016	66 152	20 751	22 433	6 750	16 219
	2015	59 924	19 649	22 910	5 117	12 248
	2014	60 785	15 066	26 577	3 856	15 286
Déchets industriels non dangereux <sup>(2)</sup>	2016	182 827	143 969	12 681	251	26 648
	2015	175 240	140 764	9 886	288	24 302
	2014	169 621	124 658	7 961	1 166	35 837
Déchets métalliques	2016	761 413	757 300			3 393
	2015	717 114	712 802			4 312
	2014	669 978	666 454			3 524
	<b>2016</b>	<b>1 010 392</b>	<b>922 020</b>	<b>35 114</b>	<b>7 001</b>	<b>46 261</b>
	<b>2015</b>	<b>952 278</b>	<b>873 215</b>	<b>32 796</b>	<b>5 405</b>	<b>40 862</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2014</b>	<b>900 384</b>	<b>806 177</b>	<b>34 538</b>	<b>5 022</b>	<b>54 647</b>

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault, 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) <sup>(1)</sup>

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie du Groupe Renault, 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 Sita/Suez Environnement 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 (216 personnes formées en 2016) ;
- gestion-distribution des VHU au service des constructeurs, des assureurs, de l'État et même des particuliers au travers de ses 330 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 2016 dans le réseau de démolisseurs agréés d'Indra ou sur ses propres sites de déconstruction, dont environ 10 000 via le site web [goodbye-car.com](http://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 a été multiplié par 3,4 entre 2015 et 2016 à 1,3 million d'euros. Il est attendu à nouveau en forte hausse en 2017, 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 à compter de janvier 2017 aux réparateurs de proposer une offre de réparation à partir de pièces d'occasion.

## RE-MANUFACTURER



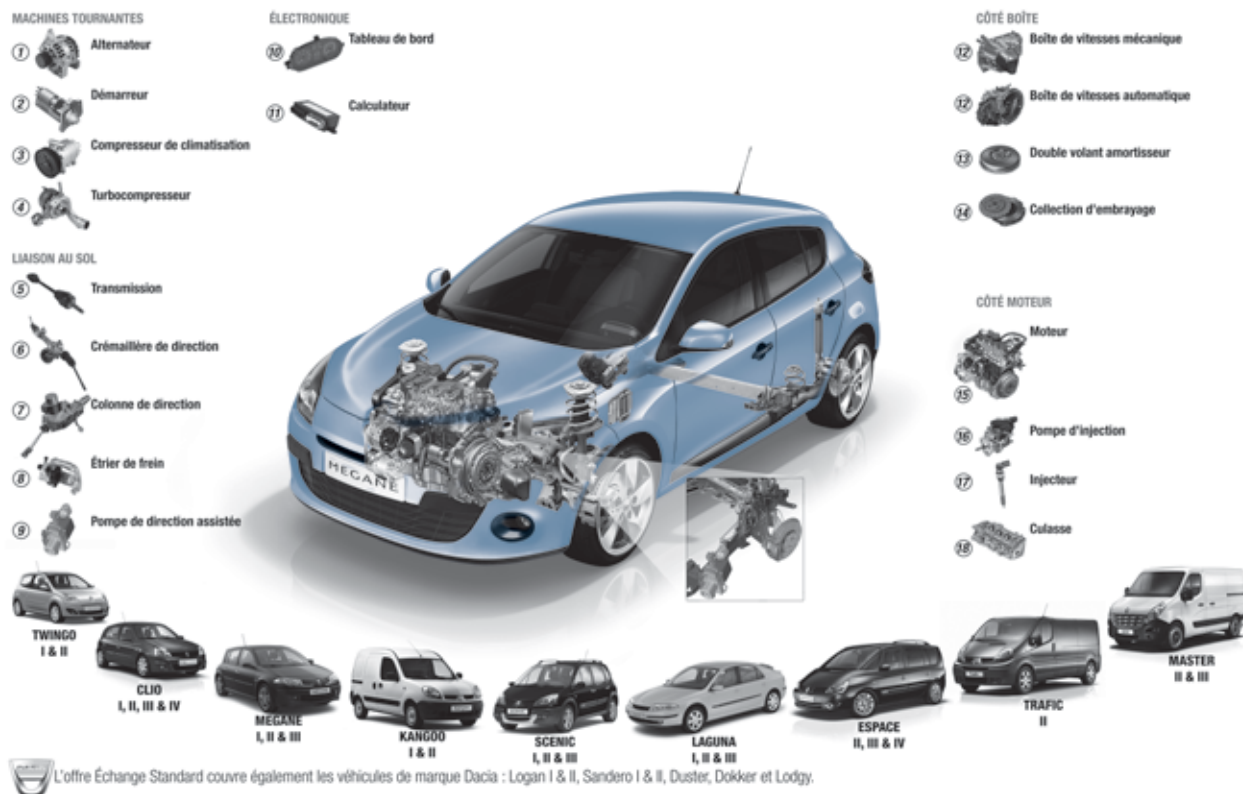
Depuis plus de 60 ans, Renault pratique le **re-manufacturing** ou rénovation des pièces mécaniques. Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf. Depuis 1949, la rénovation des moteurs et boîtes de vitesse manuelles est réalisée à l'usine de Choisy-le-Roi (France). Cette activité obéit à un strict processus industriel : démontage

complet, nettoyage, tri, rénovation et remplacement des pièces défectueuses et d'usure, remontage et contrôle.

Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault 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 2016, 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 défectueux 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 techniques 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. Deux qualités de polypropylène issues de cette filière de recyclage ont été inscrites au Panel Matières Renault et font l'objet d'applications en cours de validation sur des projets véhicules. En parallèle, de nouvelles qualités de polypropylène recyclé sont également en voie de développement pour des usages complémentaires ;

- 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 platinoides. Gaïa collecte auprès des démolisseurs et traite des pots catalytiques de véhicules hors d'usage. Les métaux platinoides 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.

L'utilisation de plastiques recyclés progresse de génération en génération, du fait d'une plus grande disponibilité des gisements et de la recherche continue de nouvelles applications. Chaque Nouvel ESPACE contient ainsi

plus de 50 kg de plastiques recyclés, dont un tiers issu du recyclage post-consommateur <sup>(1)</sup>.

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.

### PIÈCES EN PLASTIQUE RECYCLÉ SUR NOUVEL ESPACE



(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.

## PROJETS DE RECHERCHE COLLABORATIFS EN ECONOMIE 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 – plus d'informations sur le site <http://icarre95-programmelife.com>) 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 de Nouvel Espace (« face avant technique ») est en cours de validation.

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 utilisées 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 2 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.

### 2.6.3.3 CONSOMMATION ET QUALITÉ DE L'EAU ♦

Objectifs environnementaux 2016		Échéance	Situation à fin 2016	Nouveaux objectifs environnementaux
Fabrication	Réduire de 45 % les prélèvements d'eau par véhicule (toutes sources incluses) par rapport à 2005	2016	-42 % <sup>(1)</sup> (comparé à 2005)	Réduire de 20 % entre 2013 et 2020 l'approvisionnement externe en eau du Groupe par véhicule produit <sup>(2)</sup>
Fabrication	Réduire de 60 % les rejets de métaux lourds par véhicule (METOX) dans les effluents liquides par rapport à 2005	2016	-60 % <sup>(1)</sup> (comparé à 2005)	Réduire de 30 % entre 2016 et 2020 les rejets de métaux toxiques (METOX) dans les effluents liquides des usines du Groupe <sup>(3)</sup> par véhicule produit

(1) Hors variations de périmètre intervenues entre 2005 et 2016 du fait des cessions et acquisitions

(2) 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.

(3) Hors AVTOVAZ, voir définition et mode de calcul dans les commentaires méthodologiques sur les rejets liquides en annexe 2.9.3.2.



Préserver la ressource en eau est un souci permanent pour Renault tant pour assurer la pérennité de ses approvisionnements que pour réduire ses impacts sur les écosystèmes. C'est pourquoi le Groupe s'est fixé pour objectif de minimiser l'impact de son activité sur cette ressource précieuse par la mise en œuvre des cinq axes de travail suivants :

- 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 baignoires (l'eau évacuée d'un bain est reversée dans un autre nécessitant un 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 baignoires, 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.

### RECYCLAGE 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.

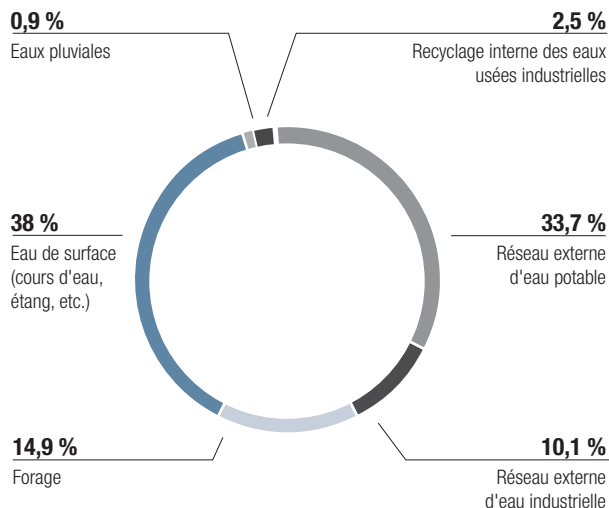
Dans les **usines de mécanique**, le recyclage des effluents industriels consiste à séparer par évaporation le distillat (eau épurée) qui pourra être réintroduit dans les processus, du concentrat (résidu huileux d'évaporation) qui sera envoyé vers une filière de traitement de déchets appropriée. En 2016, sur les 13 usines de mécanique du Groupe Renault, 6 mettent en œuvre le traitement par évaporation sur l'intégralité ou une partie de leurs effluents industriels.

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 doit subir 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, ce qui a permis d'économiser plus de 260 000 m<sup>3</sup> d'eau potable en 2016 suite aux investissements complémentaires réalisés en 2015 afin d'accroître significativement le volume d'effluents industriels recyclés pour accompagner l'augmentation de la cadence de production du site.

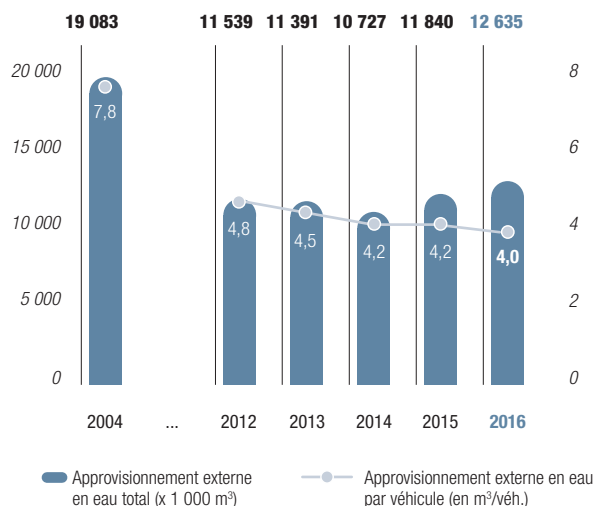
Au niveau du Groupe le ratio de prélèvement externe en eau rapporté au véhicule produit a baissé légèrement de 4,2 à 4,0 m<sup>3</sup> par véhicule (-3 %), du fait notamment des performances atteintes sur le site de Tanger en matière de consommation d'eau et de volume d'effluents industriels recyclés, qui en font désormais l'usine présentant le plus faible ratio de prélèvement d'eau externe (à 1,2 m<sup>3</sup> par véhicule produit) conformément à l'objectif qui lui avait été assigné à sa conception. La performance atteinte au niveau du Groupe en 2016 permet d'atteindre une baisse de 42 % du ratio de prélèvement externe en eau rapporté au véhicule produit entre 2005 et 2016 (de 6,6 à 3,8 m<sup>3</sup> par véhicule), proche de l'objectif de 45 % de réduction qui avait été défini en 2012, l'écart étant essentiellement lié à une consommation d'eau de refroidissement plus importante que prévu sur certains sites de mécanique.

#### 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 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 2016

Objectifs environnementaux 2016	Échéance	Situation à fin 2016	Nouveaux objectifs environnementaux
<b>Fabrication</b> Réduire les émissions de COV par le progrès continu et par le remplacement « au fil de l'eau » des installations obsolètes	2016	-16 % (en g/m <sup>2</sup> ) comparé à 2012	Réduire de 25 % entre 2013 et 2020 les émissions moyennes de COV* par véhicule produit

\* 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.

#### FABRICATION

#### Les composés organiques volatils (COV)



Les émissions de composés organiques volatils par m<sup>2</sup> de caisse assemblée peinte s'inscrivent en baisse de 1 % en moyenne en 2016 (par rapport à 2015) sur l'ensemble du Groupe, à 36,2 g/m<sup>2</sup>.

Parmi les principales actions de réduction des émissions de COV mises en œuvre au cours de l'année 2016 dans les usines du Groupe on peut citer :

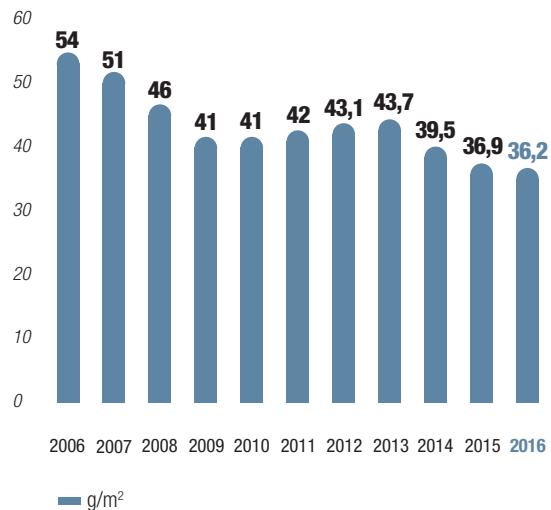
- le remplacement de machines à peindre par des robots (qui permettent une optimisation beaucoup plus fine des quantités de produits utilisées) pour l'application de peintures et/ou vernis sur caisse dans les usines de Bursa (Turquie, deuxième phase du projet d'automatisation initié en 2015), Palencia (Espagne) et Batilly (France) ;

- la mise en place de nouveaux robots d'application de mastic d'étanchéité ou de protection sous caisse dans les usines de Douai (France), Pitesti (Roumanie) et Batilly (France) ;
- Le déploiement d'un mastic à très faible teneur en solvant sur les sites de Flins (France), Douai (France) et Palencia (Espagne) pour les applications en intérieur habitacle véhicule ;
- l'amélioration du taux de récupération des solvants sales 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 2016, 80 % des véhicules produits annuellement ont été peints avec des bases hydrosolubles (c'est-à-dire des peintures dont le solvant est principalement constitué d'eau), et 75 % des étuves de cuisson des peintures et vernis du Groupe sont raccordées à un incinérateur de Composés Organiques Volatils.

◆ GRI [G4-DMA, G4-EN21]

## ÉMISSIONS DE COV

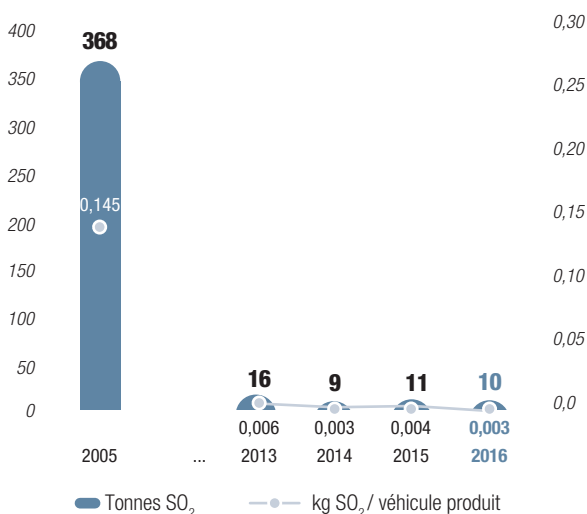


Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes du Groupe Renault (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.3.2). Les émissions comptabilisées sont celles des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires).

## Les émissions de SO<sub>2</sub> et NOx liées à la combustion

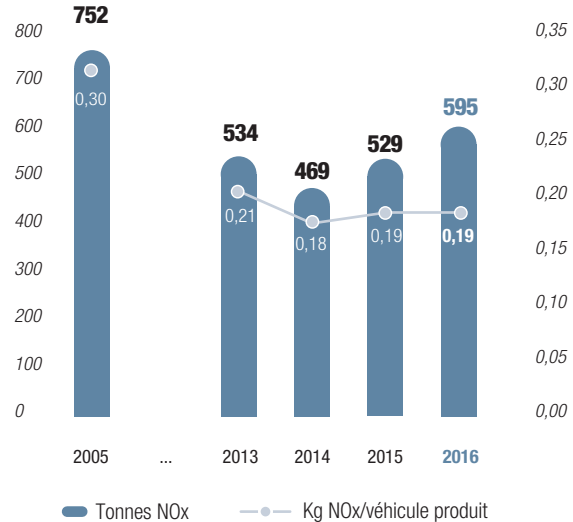
Renault a mené à bien au cours des années 2000 un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>), d'oxydes d'azote (NOx) et de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>). Le fioul n'étant désormais 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 NOx.

## ÉMISSIONS DE SO<sub>2</sub>



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 NOx



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 une homologation en bonne et due forme délivrée par les Autorités concernées, et respectent toutes les réglementations en vigueur.

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 1<sup>er</sup> janvier 2011 et utilitaires légers depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012), la norme Euro 6b applicable à tous les véhicules particuliers depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015 (et utilitaires au 1<sup>er</sup> septembre 2015 ou 2016 suivant leur masse), a abaissé à nouveau le niveau d'émission de particules autorisé 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 (NOx) 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 *NOx trap* ou SCR (*Selective Catalytic Reduction*). Le *NOx 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 vendus 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 met d'ores et déjà en œuvre un programme ambitieux d'investissements de 1,2 milliards d'euros s'étalant sur 4 ans et visant à répondre à ces futures normes, qui seront applicables en septembre 2017 (Nouveaux Types) et septembre 2019 (Tous Types). Ces normes introduiront des mesures en conditions réelles de roulage (protocole RDE, *Real Driving Emissions*). La Commission européenne a introduit par la même occasion un nouveau cycle d'homologation WLTC, applicable à partir de septembre 2017 (Nouveaux Types) et septembre 2018 (Tous Types), plus représentatif de l'utilisation client et de la diversité des équipements des véhicules que le cycle NEDC actuel.

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 des émissions de polluants tels que les oxydes d'azote ou les particules, en complément de la mise en place du nouveau cycle normalisé WLTC.

Afin d'anticiper autant que possible ces évolutions réglementaires, Renault met en place progressivement depuis août 2016 sur l'ensemble des véhicules Diesel de la gamme Europe des améliorations visant à limiter davantage les émissions en usage client :

#### 1. Élargissement de la plage de fonctionnement des systèmes EGR, élément clé de la réduction des oxydes d'azote

Les études et vérifications faites depuis juillet 2015 permettent 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 NOx 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 – qui sont conformes aux normes en vigueur – avant cette mesure d'amélioration, peuvent en bénéficier via un simple ajustement de la calibration du moteur réalisé gratuitement au sein du réseau après-vente.

La technologie SCR, utilisée actuellement par Renault sur les véhicules utilitaires Trafic et Master, sera également déployée avant septembre 2019 sur la gamme Européenne de véhicules particuliers Diesel pour répondre aux futures normes Euro 6d. 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.

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 (CO<sub>2</sub>, oxydes d'azote et autres polluants réglementés) en conditions réelles de conduite suivant une procédure interne et un itinéraire conforme au futur 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*<sup>®</sup>...) et les valeurs d'émissions homologuées en laboratoire sur cycle normalisé, et recoupement de ces informations avec les retours des enquêtes de satisfaction client ;
- Présentation de ces analyses au Directeur de la Qualité lors des Comités Satisfaction Client, et intégration dans les boucles PDCA<sup>(1)</sup> d'amélioration continue des consommations et émissions de nos véhicules 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.

(1) PDCA (Plan, Do, Check, Act) : Méthode d'amélioration continue également appelée roue de Deming.



## NORMES D'ÉMISSIONS APPLICABLES AUX VÉHICULES PARTICULIERS EN UNION EUROPÉENNE

	Euro 1	Euro 2	Euro 3	Euro 4	Euro 5	Euro 6b	Euro 6d <sub>temp</sub>	Euro 6d	% de réduction par rapport à la 1 <sup>ère</sup> valeur limite
<b>Norme et année d'entrée en vigueur (tout type)</b>	1993	1997	2001	2006	2011	2015	2019	2021	
<b>Diesel</b>									
Oxydes d'azote (NOx) : Valeur limite / Facteur de Conformité <sup>(1)</sup>	-	-	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 + NOx)	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 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	6×10 <sup>11</sup> / -	6×10 <sup>11</sup> / -	6×10 <sup>11</sup> / 1,5**	6×10 <sup>11</sup> / 1,5	-
<b>Essence</b>									
Oxydes d'azote (NOx) : Valeur limite/ Facteur de Conformité <sup>(1)</sup>	-	-	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 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-	6×10 <sup>12</sup> * / -	6×10 <sup>11</sup> / 1,5**	6×10 <sup>11</sup> / 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<sup>12</sup> particules jusqu'en 2017 ; au-delà, elles seront limitées à 6×10<sup>11</sup> 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 <sup>(1)</sup>, 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<sub>2</sub>) seraient réduites de 9 à 25 % selon les saisons et jusqu'à 45 % le long des artères principales, et les concentrations en particules (PM<sub>10</sub>) jusqu'à 30 %. Enfin le nombre d'habitants et visiteurs du centre historique exposés à des concentrations en benzène supérieures à 2 µg/m<sup>3</sup> (valeur maximale recommandée par le Conseil supérieur d'hygiène publique en France) serait réduit de près de 50 % par rapport au scénario de base.

Le scénario volontariste modélisé à Hong Kong envisage 20 % de véhicules électriques sur les voitures particulières et véhicules utilitaires légers (dont bus légers), et 20 % de GPL bi-carburant sur les taxis et bus légers dans un secteur de 1 km<sup>2</sup> 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<sub>10</sub> et PM<sub>2,5</sub>) dans le secteur concerné.

(1) Hors pièces d'usure.

## QUALITÉ DE L'AIR DANS L'HABITACLE DES VÉHICULES



L'air de l'habitacle est un mélange complexe entre l'air prélevé à l'extérieur du véhicule, qui alimente la climatisation et le chauffage, et les émissions des matériaux de l'habitacle. Ces deux composantes sont prises en compte dès la conception des véhicules du Groupe Renault afin de maîtriser leur impact sur la qualité de l'air dans l'habitacle et de préserver la santé et le confort de ses occupants.

### Traitement de l'air extérieur introduit dans l'habitacle

En roulage, la qualité de l'air dans l'habitacle est principalement influencée par celle de l'air extérieur compte tenu de l'important débit de renouvellement d'air (en moyenne 200 m<sup>3</sup>/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. Les 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.

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).

### ZOE PRÉSERVE AUSSI LA SANTÉ DE SES PASSAGERS

La citadine électrique Renault ZOE, qui comme l'ensemble de la gamme Renault Z.E. n'émet aucun polluant atmosphérique à l'usage <sup>(1)</sup>, se veut également exemplaire en termes de préservation de la santé et du confort de ses passagers vis-à-vis de la pollution de l'air. Elle offre en effet de série <sup>(2)</sup> un système de traitement de l'air extérieur du meilleur niveau intégrant un filtre combiné et le système de gestion automatisée d'entrée d'air. En outre l'ensemble des matériaux composant son habitacle ont été sélectionnés de façon à minimiser le risque de réactions allergiques.

(1) Hors pièces d'usure.

(2) À partir du niveau de finition ZEN.

## 2.6.3.5 SOLS ET NAPPES SOUTERRAINES ♦

### SURFACE TOTALE DES SITES ET SURFACES IMPERMÉABILISÉES

	2016	2015	Variation sur 1 an
Surface totale (en ha)	4 072	4 071	0,01%
Surface imperméabilisée (en ha)	1 879	1 858	1,14%
Surface imperméabilisée (en % de la surface totale)	46,1%	45,6%	1,12%

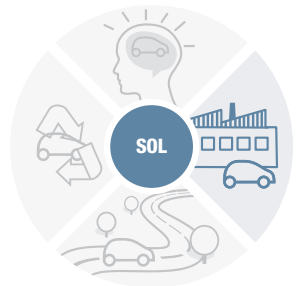


Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent potentiellement mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont 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 2016, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique du Groupe Renault (périmètre consolidé) représentaient une surface totale de 4 072 hectares dont 46 % 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 :

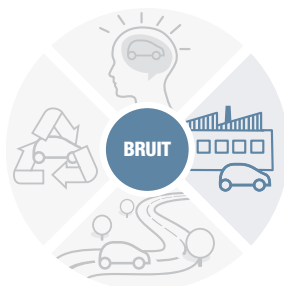
- une étude historique et documentaire, incluant une analyse de la vulnérabilité du site, a été réalisée sur les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans le réseau commercial RRG. Elle est mise à jour en tant que nécessaire. Cette étude 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 2016, 22 établissements ont ainsi fait l'objet d'un chantier de dépollution.

### 2.6.3.6 BRUIT

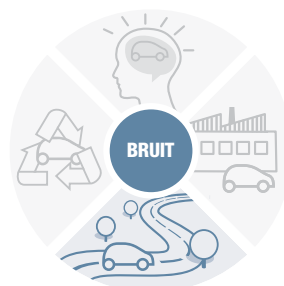
#### FABRICATION



Le bruit est un sujet complexe qui met en jeu de nombreux facteurs (météo, topographie, natures et puissances des sources par bandes d'octaves, directivité, atténuation, effets des bâtiments, 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. Les efforts d'insonorisation portent notamment sur les presses d'emboutissage et sur les cheminées d'extraction, qui constituent généralement les principales sources de bruit extérieur sur nos installations industrielles.

#### UTILISATION DES VÉHICULES



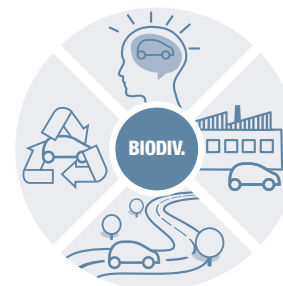
Tous les véhicules à moteur thermique commercialisés par Renault en Europe en 2016 émettent un bruit extérieur maximum de 74 dBA lors du roulage <sup>(1)</sup>, conformément à la réglementation applicable aux véhicules homologués avant juillet 2016. La majorité respectent également la nouvelle limite de 72 dBA imposée par le règlement Européen 540/2014/EC suivant la nouvelle norme

de mesure associée, bien que cette limite ne s'applique qu'aux modèles homologués depuis juillet 2016 <sup>(2)</sup>. 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 dB en 2022 (2020 pour les Nouveaux Types) puis 68 dB 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 m<sup>2</sup>, 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) A 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) Tous les véhicules à moteur thermique commercialisés par le Groupe Renault en Europe en 2016 ont été homologués pour le niveau de bruit extérieur avant le 30 juin 2016.

♦ GRI [G4-DMA, G4-EN11]

## 2.7 Préserver la santé

À travers une démarche proactive dans les domaines de la santé et de la sécurité, le Groupe Renault œuvre pour réduire les impacts négatifs de son activité et de ses produits sur la santé et la sécurité de toutes ses parties prenantes. Elle vise 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 à 1,9 million le nombre annuel de tués en 2020. 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 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.

Mais, 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, tels que l'infrastructure routière, la législation en vigueur et son application, la politique et niveau de formation et de sensibilisation des usagers de la route, etc. 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.

## SENSIBILISER



Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, a poursuivi son programme international « Sécurité et Mobilité pour tous » au cours de l'année scolaire 2015-2016.

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse principalement aux enfants et aux adolescents. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser plusieurs millions de jeunes avec plus de 1 000 000 d'outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans une dizaine de pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde. À titre d'exemple, « La Route et Moi », programme destiné aux enfants du primaire, a été adopté et déployé par des pays, outre la France, comme la Pologne, la Slovaquie, la Bulgarie, la Croatie,



SENSIBILISER

le Portugal, la Turquie, le Brésil, l'Argentine et la Colombie. Afin de faciliter leur déploiement, et de préserver l'environnement, les outils pédagogiques sont aussi disponibles sous forme d'applications pour tablettes numériques. Un *serious game* lancé en 2014, et totalement réactualisé en 2016, 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 (<http://www.securite-mobilite-pour-tous.com/resources>).

Depuis la rentrée scolaire 2011, « Sécurité et Mobilité pour Tous » intègre les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité. Il continue de s'adresser aux enfants du primaire et du secondaire qui peuvent par ailleurs devenir acteurs de leur sécurité et de leur mobilité en participant aux concours nationaux, et au concours international, « Tes Idées Tes Initiatives ». L'édition 2015-2016 de ce dernier a permis de mettre en lumière 85 initiatives très concrètes, mises en application par les 2 417 étudiants des 13 pays participants, parmi lesquels figurent la Russie, le Brésil, la Colombie, l'Argentine, la Serbie, l'Inde, l'Ukraine, la Chine et le Mexique.

♦ GRI [G4-DMA]

## ENGAGEMENT DE LA COLOMBIE POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Depuis 2014, année où la Fondation Renault Colombie a décidé de s'investir dans la sensibilisation à la Sécurité Routière, de nombreuses actions ont été menées auprès des jeunes et plus particulièrement des enfants des classes primaires.

Dans le cadre du programme international Sécurité et Mobilité pour Tous, le kit pédagogique « La Route et Moi » a été introduit auprès des classes de la région d'Antioquia, en partenariat avec les Institutions Éducatives publiques et privées et avec la filiale Renault-Sofasa. 5 000 kits ont ainsi été distribués dans 18 écoles publiques d'Envigado et 500 en anglais dans l'école privée de Montessori. À Envigado, cette distribution de kits a été complétée par le don de 25 tablettes équipées du *serious game* Renault. Celui-ci permet aux enfants de parfaire leurs connaissances et automatismes en tant qu'usagers de la route et de s'initier au développement durable, tout en s'amusant. La Fondation Renault a par ailleurs contribué au renouvellement de la piste de Sécurité Routière locale.

Elle a également permis à 2 500 élèves d'écoles publiques de Bogota de visiter la salle Maloka, dont l'exposition « Conscience sur la Route, Sécurité & Technologie » traite des problèmes de sécurité routière à travers différents ateliers pédagogiques. Elle a aussi activement participé au Forum EXPOVIAL 2016, à la conférence « Sécurité Routière dans l'Industrie », organisé par le Consortium Sécurité Routière (Comité *Empresarial Seguridad Via)* dont elle fait partie.

La Colombie participe également au concours international « Tes Idées Tes Initiatives », destiné aux jeunes de 15 à 17 ans. Cette année a été particulièrement riche puisque deux établissements scolaires étaient finalistes.

Une équipe de 29 élèves de l'École de Clermont s'est posé la question : « Pourquoi devons-nous tous savoir de quelle manière nous déplacer à Bogota ? ». Ils ont créé des activités créatives pour les élèves du primaire et du secondaire : des pièces de théâtre, des super-héros de la mobilité, des défilés de voiture, des jeux interactifs et quatre ateliers pédagogiques abordant les principaux thèmes de la sécurité routière. Grâce à cette campagne de sensibilisation, ils ont touché au moins 500 familles dans la communauté scolaire et les parents ont été activement impliqués dans la création de matériel pédagogique avec leurs enfants.

Le Gimnasio Los Caobos a quant à lui développé un jeu pour les enfants atteints de trisomie. Ils se sont mis en relation avec des spécialistes pour obtenir de l'aide et de l'information sur les caractéristiques cognitives et émotionnelles des enfants atteints de trisomie, ainsi que sur leurs besoins d'apprentissage spécifiques en matière de sécurité routière. Ils ont décidé de mettre en place une plate-forme en ligne avec des jeux éducatifs de type *serious game*, dans le but de développer et renforcer les compétences des enfants atteints de ce syndrome.

## GLOBAL ROAD SAFETY PARTNERSHIP –



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. <http://www.grsproadsafety.org>.

En 2016, le GRSP intervenait dans 40 pays à travers le monde, grâce à de larges réseaux nationaux de volontaires.

En 2016, 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.

## LA FORMATION À LA CONDUITE

Le « Circuit Renault, la route positive », école de conduite post-permis inaugurée en France (département de l'Eure) en juin 2013, est ouverte à tous les publics : clients particuliers et professionnels, collaborateurs Renault,

conducteurs expérimentés, seniors soucieux de se perfectionner ou jeunes en phase d'apprentissage mais aussi personnes à mobilité réduite. Le programme pédagogique aborde à la fois la prévention des accidents et l'éco-conduite. Il s'attache ainsi à développer chez les stagiaires une meilleure compréhension des mécanismes conduisant à l'accident, les aide à analyser leurs propres réactions (réflexes et peurs) et connaître les possibilités et limites offertes par les équipements technologiques du véhicule (ABS, AFU, etc.). De même, il expose les principes de l'éco-conduite (passage de vitesses, gestion des accélérations et des freinages en anticipant les conditions de circulation) et apprend à tirer le meilleur profit des fonctions d'éco-conduite (indicateur de style de conduite, bilan trajet, *eco-coaching* et éco-navigation) pour diminuer sa consommation de carburant et donc sa facture « transport ». Les bénéfices générés seront intégralement utilisés pour des actions sociales, à destination de jeunes en difficulté, afin de faciliter leur réinsertion. (Renault propose également une formation dédiée spécifiquement à l'éco-conduite intitulée *Driving ECO<sup>2</sup>* cf. 2.6.3.1).

Une école du même type existe depuis 2004 en Pologne. Elle a déjà formé plus de 13 000 personnes de 280 entreprises différentes.

Mobiliz s'est associé en 2014 à l'École de conduite française (ECF) et à des experts d'économie numérique pour construire TGD, *The Good Drive*. TGD se présente comme une application, disponible sur Android et Apple, qui permet de transformer un smartphone ou 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 nouvelle génération. Les séquences de formation se décomposent en « trajets », eux-mêmes composés de « situations de conduite ». L'élève devra affronter environ 200 situations de conduite variées : campagne, ville ou autoroute, dans des conditions différentes : pluie, beau temps, nuit... Il gagne ou perd des points en fonction de son comportement. Une fonction « replay » lui permet d'être spectateur de ses propres performances ou de comprendre ses erreurs.

TGD représente une triple innovation qui aura des incidences sur le plan social.

- Innovation technologique : TGD développe des applications et un logiciel de formation à la conduite automobile utilisant les outils du quotidien pour les transformer en simulateur de conduite ultra-léger, permettant à l'élève-candidat de s'entraîner de manière illimitée, où et quand elle le désire ;
- Innovation économique : TGD permettra de réduire le nombre nécessaire de leçons sur véhicules réels ;
- Innovation pédagogique : TGD est un *serious game* qui rompt l'approche « théorie/pratique », en introduisant une complémentarité « virtuel/réel », « simulation/conduite sur véhicule ».

Cette triple innovation apporte une réponse de modernité au problème d'accessibilité au permis, touchant fortement les populations défavorisées.

## 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 54 étudiants (boursiers et non boursiers) de suivre les 18 mois d'enseignement théorique et pratique. Depuis la création du Manser, 24 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. Son histoire dans ce domaine, jalonné par des *concept-cars* révolutionnaires à leur époque (BRV, Epure) et de multiples publications dans des congrès réputés, se traduit aujourd'hui par une approche intégrée de la sécurité automobile, basée sur une sécurité passive allant au-delà des exigences médiatiques, couplée à une assistance au conducteur dans les phases de conduite normales, afin de lui permettre d'adopter une conduite adaptée.

Cet engagement en faveur de la sécurité de l'automobile s'est concrétisé par l'obtention, à 20 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. Les évolutions récentes de l'Euro NCAP confirment les orientations prises il y a maintenant 15 ans : nécessité de limiter les efforts dans la ceinture, via un système repris aujourd'hui par la quasi-totalité des constructeurs, nécessité de mieux protéger les occupants à l'arrière (qui bénéficient de limiteurs d'effort de ceinture, comme à l'avant, dans nos véhicules). Un point particulier concerne le traitement des blessures à l'abdomen (sous-marinage), clairement apparentes dans les statistiques accidentologiques autant que citées couramment par les services de secours nécessitant un mannequin spécifique. L'Euro NCAP a décidé récemment d'intégrer le sous-marinage dans sa grille d'évaluation. Pareillement, Renault s'est très tôt préoccupé des effets secondaires liés au renforcement des structures des véhicules : dans le cas d'un impact contre un autre véhicule, la robustesse accrue afin d'améliorer la protection des occupants peut générer des déformations supplémentaires dans le véhicule adverse, effaçant tout ou partie du gain obtenu dans le premier véhicule. Il s'agit là du concept de compatibilité. Renault a alors proposé une double approche englobant l'idée qu'un véhicule devait être suffisamment robuste pour résister à un impact extérieur, tout en limitant l'agressivité de ce véhicule vis-à-vis des autres véhicules. Un outil a été proposé à cette occasion, sous la forme d'une barrière déformable spécifiquement développée pour permettre de mesurer ces deux effets. Cette barrière est devenue ensuite le support d'une proposition française d'évolution réglementaire, conjointe avec PSA et le Gouvernement. Elle est la base d'une évolution majeure de l'Euro NCAP prévue dans un avenir proche. En effet celui-ci a décidé d'intégrer la compatibilité dans son système d'évaluation : Renault aura été un précurseur dans le domaine.

Cet effort sur la sécurité passive va donc se maintenir, en particulier en accompagnant l'augmentation de la sévérité des tests consommateurs 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*). Déjà en son temps, l'ESC – maintenant réglementaire – avait pu faire preuve d'une efficacité remarquable (-30 % d'accidents n'impliquant qu'un seul véhicule), en permettant simplement au conducteur de garder le contrôle de son véhicule dans des conditions extrêmes. Mais les ADAS franchissent maintenant une



étape supplémentaire : prendre 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. Mais nous avons 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, notre 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. D'autres ADAS arriveront ensuite, qui paveront la voie vers le véhicule autonome.

## 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 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 ;
- 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, 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. Pour preuve, le *fireman access*, déjà intégré à ZOE et qui sera présent sur les futurs VE de la gamme, système qui permet aux pompiers d'éteindre rapidement et efficacement un incendie de VE.

De nouvelles actions ont été déployées en 2016 :

- proposition faite auprès du staff de l'EuroNcap de prendre en compte les éléments de sécurité tertiaire à bords des véhicules pour le décompte des points pour l'obtention des étoiles. Proposition acceptée et décision prise par l'EuroNcap de mettre la sécurité tertiaire dans sa stratégie 2020-2025 ;
- plusieurs projets de recherche et d'innovation sont en cours en partenariat avec les pompiers français, ainsi que l'amélioration de systèmes et organes existants sur nos véhicules. Tous visent à améliorer la prise en charge des victimes d'un accident de la route, en garantissant la sécurité des victimes et des intervenants ;
- 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 :
  - la réalisation de 14 fiches d'aide à la décision pour les nouveaux véhicules de la gamme Renault, Dacia et en première mondiale pour tous nos TPRM (Transport de personnes à mobilité réduite) réalisés par Renault Tech,
  - 409 véhicules thermiques et électriques, intacts ou post crash-test, ont été offerts aux pompiers pour contribuer à l'amélioration de leurs formations à la désincarcération. Des conventions de dons de véhicules ont été signées avec 80 % des SDIS de France,
  - plusieurs véhicules pédagogiques pour le secours routier ont été réalisés par le centre de réalisation de prototypes de Renault et offerts aux pompiers français,
  - la participation, plusieurs fois par an, aux formations nationales de secours routier organisées par deux SDIS (17 et 86), et à la formation nationale sur l'intervention sur véhicules à énergies alternatives : 400 pompiers concernés ; formation étendue à des pompiers italiens et finlandais,
  - collaboration à l'organisation du 1<sup>er</sup> challenge national de désincarcération en mai 2016 à La Rochelle regroupant 8 équipes de pompiers de différents départements,
  - la participation aux réunions du CTIF (Comité international du feu qui regroupe les pompiers de 34 pays),
  - une contribution à la réalisation d'un format ISO pour les fiches d'aide à la décision en cas d'intervention sur véhicule,
  - la co-organisation avec la Brigade de Sapeurs-pompiers de Paris d'une démonstration de prise en charge d'une victime en fauteuil à bord d'un véhicule de transport de personnes à mobilité réduite lors du congrès national des pompiers, à Tours,
  - l'organisation du séminaire annuel Renault de sécurité tertiaire au centre technique de Lardy pour 150 pompiers. Échanges techniques avec les métiers de l'Ingénierie, et mise en place d'un crash test entre deux véhicules, découpés ensuite par deux équipes de pompiers,
  - une contribution technique à quatre rendez-vous annuels nationaux des pompiers : journées techniques, journées thématiques, congrès national des sapeurs-pompiers, congrès route et médecine.

À ce jour, Renault a investi plus de 2 millions d'euros dans l'ensemble des actions d'accompagnement des pompiers.

### 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, d'adhérence de la chaussée, de difficultés de la route, d'incidents routiers, d'événements imprévus, etc. Les informations recueillies sont utilisées en premier lieu pour offrir des services de sécurité (par exemple alerte d'incidents en amont du parcours, zones routières avec dangers spécifiques, régulation du trafic en intersection, et pourquoi pas de l'anti-collision) ainsi que des services de trafic (congestion, itinéraires bis en temps réel, etc.). Les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) sont de plus en plus performantes et robustes, et de plus en plus abordables en termes de prix, de simplicité d'utilisation et de diversité.

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.

Diverses instances (NHTSA, SAE, OICA, VDA, etc.) ont défini des niveaux d'autonomie sur des échelles (en général de 0 à 5), de la conduite manuelle ou assistée par des aides à la conduite d'information (niveau 0) à l'autonomie totale du véhicule en toutes circonstances (niveau 5). Ces niveaux sont établis en fonction de la répartition des tâches et de l'autorité de conduite entre le conducteur et le véhicule.

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, avec VeDeCom, la communauté scientifique, et les partenaires industriels, ainsi que les pouvoirs publics sur l'ensemble des aspects de cette sécurité :

- la sûreté de fonctionnement ;
- la sécurité générale du produit ;
- la conformité à la réglementation (technique et code de la route) ;
- le respect de la déclaration 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 signallement ;
- 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 en permanence menées auprès d'eux pour informer et former : communication, semaine de la sécurité routière, stages de conduite préventive...

La prévention des accidents de trajet et des accidents de circulation en mission des collaborateurs de l'Entreprise s'intègre dans la démarche globale de prévention du risque routier, instaurée par Renault depuis de très 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 en faveur de la sécurité routière auprès des salariés du Groupe à l'international, dans l'ensemble de ses activités ingénierie, fabrication, commerce. Elle actualise la Charte de sécurité routière et participe à la plate-forme des entreprises engagées en faveur de la sécurité routière.

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 ;
- l'évolution du dispositif de formation à la prévention du risque routier pour élargir l'offre vers un plus grand nombre de salariés (dont France, Roumanie, Maroc, Algérie, Amérique du Sud).

## 2.7.2 Gestion du risque substances ♦

Objectifs environnementaux 2016	Échéance	Situation à fin 2016	Nouveaux objectifs environnementaux
<b>Fabrication et produit</b> Substituer les substances chimiques potentiellement toxiques	Continu	Réduction de 60 % depuis 2010 du nombre de produits chimiques à risque * utilisés sur les sites du Groupe	Réduire de 20 % entre 2016 et 2022 le nombre de produits chimiques à risque * utilisés sur les sites du Groupe (soit -68 % entre 2010 et 2022)

\* 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.

Par ailleurs, après une phase de mise en place, la prise en compte de la réglementation REACH est aujourd'hui 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, s'attache à définir et à piloter les actions de mise en conformité des 98 entités juridiques de Renault concernées, mais également à anticiper les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et à imaginer 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 (cancérogène, 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, bénéfiques 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 de par le lieu et la taille de son implantation, l'approvisionnement en pièces et services, le réseau de distribution et les solutions de mobilité (produits et services) proposées, l'entreprise joue un rôle dans le développement social des territoires d'accueil.

Le Groupe Renault cherche à devenir animateur et partenaire de la transformation des communautés dans laquelle elle opère. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les besoins et les attentes des parties prenantes qui l'entourent et de leur apporter des solutions à travers le cœur de métier, la mise en place de solutions innovantes, et l'accompagnement dans le développement individuel et collectif. Pour la plupart, les contributions du Groupe aux territoires sont traitées dans les sections précédentes. Néanmoins quelques illustrations figurent également ci-dessous.

#### 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 2016 par l'ACEA, Association des constructeurs européens d'automobiles, l'industrie automobile en EU27 comptait 12,2 millions d'emplois en 2013, dont 2,3 millions directs, soit environ 4,3 emplois indirects pour chaque employé de l'industrie automobile. 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 401,5 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 locaux spécifiques ;
- ponctuel pour répondre aux sollicitations ad hoc des ONG, associations ou bénévoles.

La contribution de Renault passe par l'aide que l'entreprise peut apporter directement au niveau local par une approche volontariste. À travers des solutions innovantes, le Groupe Renault contribue à la résolution des enjeux des communautés au sein desquelles il opère tout en développant les performances de l'entreprise. Nous parlons ainsi de création de valeur partagée.

Quelques exemples :

- **L'Institut de formation aux métiers de l'industrie automobile, Tanger Med, Maroc** (IFMIA-TM) a été développé suite à 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 11 500 personnes, totalisant plus d'un million deux cent mille 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.

L'IFMIA-TM a lancé en 2015 l'école du Management avec un programme dédié aux Managers d'individus et aux Managers de Managers.

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.

L'IFMIA-TM fonctionne selon les standards Renault. À ce titre il est certifié ISO 9001 et 14001. Il est de plus organisé pour être financièrement indépendant.

L'IFMIA-TM est devenu après cinq ans d'existence, une référence dans la Formation par apprentissage aussi bien chez Renault qu'au Royaume du Maroc.

- 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. (iii) En 2012, la Fondation Renault, l'Institut universitaire de technologie de Mantes-en-Yvelines et l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines ont lancé une licence professionnelle « Véhicule Électrique et Électromobilité » comme tremplin vers l'emploi dans les secteurs de la mobilité électrique. La plupart des jeunes effectuent leur stage en entreprise chez Renault. Une attention particulière est portée au recrutement de jeunes issus des quartiers prioritaires,

- les services de proximité, l'accessibilité aux produits et services de l'entreprise. Sur la base d'une cartographie détaillée des quartiers prioritaires, le Groupe renforce le déploiement des Garages Renault Solidaires du programme Mobiliz (cf. 2.2.3.1) afin que ces populations défavorisées aient accès aux services proposés par le programme.

En 2015, Renault signait la première convention locale avec le Département des Hauts-de-Seine (92).

En 2016, 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 signée en juin 2014 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 <a href="http://www.fundacionrenault.org.ar/">http://www.fundacionrenault.org.ar/</a>	1960	Éducation Environnement Sécurité routière Santé Développement local	Local et régional	380 K€
Brésil	Instituto Renault do Brasil <a href="http://www.renault.com.br/mais_renault/instituto-renault/">http://www.renault.com.br/mais_renault/instituto-renault/</a>	2010	Éducation Environnement Sécurité routière Diversité Développement local	Local et régional	480 K€
Colombie	Fundación Renault Colombia	2014	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière	National	120 K€
Espagne	Fundación Renault España	1963	Éducation Activités sportives	National – pour les enfants des collaborateurs	400 K€
	Fundación Renault para la Movilidad Sostenible <a href="http://www.fundacionrenaultmovilidadsostenible.com/">http://www.fundacionrenaultmovilidadsostenible.com/</a>	2012	Mobilité durable	National	150 K€
France	Fondation d'Entreprise Renault <a href="https://www.fondation.renault.com/">https://www.fondation.renault.com/</a>	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.

Pour y répondre, l'entreprise a élaboré en 2010 une procédure standardisée permettant de recueillir et d'étudier ces sollicitations via un point d'entrée unique, accessible à tous depuis [www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com).

Ce *front-office* de dépôt de dossiers de candidatures est ouvert aux organismes externes comme aux salariés de Renault engagés dans des associations. Les demandeurs documentent leurs projets sur leur organisation, les objectifs visés, les indicateurs mesurés, le montage budgétaire. Ils doivent argumenter sur la cohérence de l'action vis-à-vis de la politique RSE du Groupe Renault et s'inscrire dans un des quatre axes de la stratégie (mobilité durable, sécurité routière, environnement, capital humain). En 2016 Renault a reçu et traité 232 demandes de soutien pour des projets en France et à l'étranger. 195 000 euros ont été accordés aux 12 projets retenus dont le détail figure en 2.9.4.3.

Les décisions sur les initiatives à soutenir sont prises collégalement par des représentants du personnel du Comité du Groupe Renault, des Directions juridique, de la communication, de la RSE, des RH et des différentes Régions internationales lors d'un jury qui se réunit deux fois par an en comité de sélection. Les demandes de soutien dans les pays font toujours l'objet d'une validation locale pour s'assurer qu'elles sont bien relayées. D'autres demandes pertinentes localement peuvent être traitées en direct par les filiales.

Ce type de mécénat ad hoc, issu du portail mécénat, ou engagé directement par les filiales et sites, permet également à l'entreprise de mener des projets pilotes avec quelques-unes des associations bénéficiaires en vue d'établir une relation plus pérenne.

#### RENAULT RETAIL GROUP

En 2003, RRG a créé un Fonds d'aide sociale et humanitaire (FASH) avec pour vocation d'accorder des aides financières individuelles aux salariés de RRG, d'une part, et à des associations à but social, caritatif ou humanitaire d'autre part. Depuis sa création, plus de 160 associations ont été soutenues : les actions menées par le fonds sont orientées vers des chantiers tels que l'éducation, la santé, le handicap, les parrainages et les congés solidaires de salariés. Sa pérennité repose sur un accord collectif, qui sera renégocié en 2017 avec tous les syndicats représentatifs au sein de RRG. Le FASH est alimenté par un prélèvement annuel de 2 % effectué sur le montant des sommes dues au titre de l'intéressement du personnel aux performances de l'entreprise. Plafonnée à 75 000 euros par an, cette dotation est complétée par un abondement d'un montant équivalent par l'entreprise. Le fonds est géré par une commission comprenant des représentants de la direction et de chaque syndicat, avec un dépôt des demandes fait auprès des comités d'établissements.

### 2.8.1.4 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 quatre axes identifiés (Mobilité durable, Sécurité routière, Environnement et Capital humain). 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*.

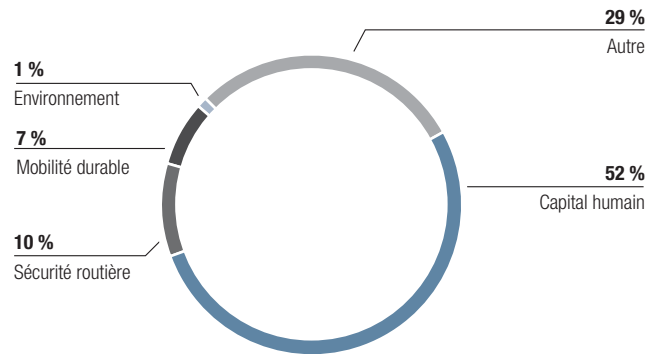
Ci-dessous quelques chiffres clés de l'année 2016 :

- près de 420 actions sont identifiées dans 27 pays, couvrant les cinq Régions géographiques de Renault ;
- 71 % du montant du soutien se positionnent sur les axes principaux de la responsabilité sociétale du Groupe ;

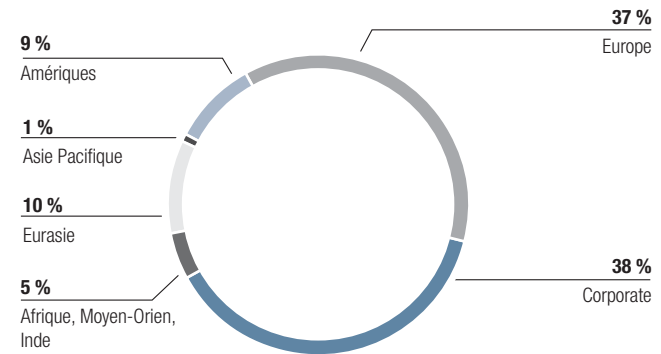
Le détail figure en annexe 2.9.4.2.

## RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIÉTALE

### PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE



### PAR RÉGION



La politique environnementale de Renault, intégrée comme quatrième 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.

## 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 le *Global Reporting Initiative* (GRI) G4 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 9 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.

♦ GRI [G4-19]



Le tableau ci-dessous détaille le contenu de chacun des enjeux identifiés :

Enjeux RSE	Descriptif	Référence
ENV01. Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet)	Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> des moteurs thermiques (allègement, aérodynamique, <i>downsizing</i> , gestion des pertes thermiques et frottement) Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> 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
ENV02. Impact des véhicules sur la qualité de l'air	Réductions des émissions de polluants des véhicules thermiques : NOx, SOx, particules Commercialisation à grande échelle de véhicules électriques	2.6.3.4
ENV03. 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
ENV04. 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
ENV05. Santé des usagers	Gestion des substances chimiques (REACH, SVHC...) et anticipation des évolutions réglementaires Qualité de l'air dans l'habitacle des véhicules	2.7.2 2.6.3.4
ENV06. Sécurité des sites industriels	Prévention et management des risques industriels (incendie, explosion), des risques naturels (phénomènes climatiques extrêmes, tremblement de terre...) et dommages environnementaux associés (pollutions accidentelles)	1.5.1.3 2.4.3.1 2.6.3
ENV07. Gestion des déchets	Gestion des déchets industriels (dangereux et non dangereux) : réduire, réutiliser, recycler, valoriser, éliminer	2.6.3.2
ENV08. Impact des sites industriels sur la qualité de l'air	Réduction des émissions de polluants atmosphériques des sites industriels : COV, SO <sub>2</sub> , NO <sub>x</sub>	2.6.3.4
ENV09. 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
ENV10. Biodiversité	Protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes	2.6.3.7
ENV11. Bruit des véhicules	Gestion des émissions sonores des véhicules	2.6.3.6
MDU01. Sécurité automobile	Aides à la conduite, équipements de sécurité primaire, secondaire et tertiaire	2.7.1.1
MDU02. Sécurité routière	Formation et sensibilisation Développement de compétences	2.7.1.1
MDU03. Accessibilité économique des produits et services	Gamme de véhicules, pièces et services « pour tous » Entrepreneuriat social (Mobiliz)	2.2.3
MDU04. Véhicules connectés et/ou autonomes	Innovation produit et service pour les véhicules connectés et/ou autonomes	2.2.2.3
MDU05. 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	2.2.4
MDU06. Villes durables (dont transport urbain et congestion) et Smart Mobility	Transport et développement urbain (global et local), <i>Smart cities</i> , multimodalité/report modal, logistique urbaine Mobilité partagée (mobilité collaborative, autopartage, co-voiturage...)	2.2.2.4
CHM01. 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
CHM02. Management responsable	Soutenir l'engagement des salariés	2.4.3
CHM03. Gestion des compétences	Gestion dynamique des compétences : GPEC, formation, expertise, évaluation et développement Attractivité et rétention des talents	2.4.1.4
CHM04. Diversité et égalité des chances	Promotion de la diversité et de l'égalité des chances Relations écoles, politique jeunes	2.4.2.1
CHM05. Rémunération et avantages sociaux	Rémunération, avantages, système d'incitation	2.4.3.2
ETR01. Éthique des affaires et conformité	Prévention de la corruption et des pratiques déloyales Conformité et anticipation réglementaire	2.3.1
ETR02. Cyber-sécurité et confidentialité des données	Protection de la vie privée et des données personnelles Sécurité de l'information	2.3.3.5
ETR03. Droits de l'Homme	Respect et promotion des Droits de l'Homme sur l'ensemble de la chaîne de valeur ( <i>Global Compact</i> , Déclaration OIT, Accord-cadre monde Industriel)	2.4.4
ETR04. Dialogue parties prenantes	Engagement responsable avec les parties prenantes (autorités publiques, ONGs, investisseurs...) Lobbying responsable	2.1.6
ETR05. Gouvernance de l'entreprise	Respect des principes de gouvernance et de transparence Gestion des risques	2.1.4 3.1.1.4
ETR06. 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	2.3.2.3
ETR07. Communauté et développement local	Éducation, implication sociétale, création d'emploi, paiement des taxes, et développement de compétences, investissement/développement économique	2.8
ETR08. Mécénat	Dons de toute nature, mécénat de compétence, partenariats	2.8.1.3

## 2.9.2 Annexes sociales ♦

## PLAN D'ÉPARGNE GROUPE ET PERCO

Composition		Nombre d'adhérents au 31/12/2016	Actif (en millions d'euros)	Perf. 2016 (en %)
<b>FCPE Actions Renault (PEG)</b>				
Fonds Actions Renault <sup>(1)</sup> <sup>(3)</sup>	Près de 100 % actions Renault	29 058	404,6	-8,99
Fonds Renault Shares <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	7 209	86,5	-8,99
<b>FCPE Diversifiés (PEG + PERCO)</b>				
Multipar Actions Soc Resp	100 % actions Zone euro	7 078	52,5	6,05
Multipar Équilibre Soc Resp	50 % Actions	13 003	168,8	4,78
	50 % Obligations			
	30 % actions diversifiées			
	30 % obligataires			
	30 % monétaires			
Renault Mobiliz Solidaire <sup>(3)</sup>	10 % solidaires	3 497	10,7	2,56
Multipar Solidaire Oblig Soc Resp	90/95 % Monétaire et Obligations	10 598	86,0	1,31
	5/10 % Titres Solidaires			
Multipar Monétaire Soc.Responsable	100 % monétaires	11 447	46,4	-0,09
Perspective Monde	Actions Internationales	1 764	4,5	3,42
Perspective Certitude	Diversifié	1 817	4,3	0,35
<b>BNP Paribas Retraite responsable (PERCO) <sup>(3)</sup> <sup>(4)</sup></b>				
BNP Paribas Retraite responsable 5	Diversifié	721	5,2	1,17
2021	Diversifié	662	5,4	0,16
2024	Diversifié	561	4,0	0,88
2027	Diversifié	405	2,4	1,38
2030	Diversifié	381	2,2	1,13
2033	Diversifié	339	1,1	1,08
2036	Diversifié	254	1,4	NS <sup>(5)</sup>
Retraite responsable Horizon	Actions internationales	516	1,3	1,05

(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.

(5) Création le 05/04/2016.

## 2.9.3 Annexes environnementales ♦

### 2.9.3.1 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR UNE SÉLECTION D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX RELATIFS AUX PRODUITS

#### ANALYSE DU 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 découlent de cette fonction :

- l'empreinte carbone est calculée pour un véhicule. En conséquence, les émissions des sites de production d'organes mécaniques et des activités logistiques associées sont comptabilisées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe (le Groupe Renault vend des moteurs et boîtes de vitesses à d'autres constructeurs et produit donc plus d'organes mécaniques qu'il ne produit de véhicules.) ;
- 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 de la base de données d'ACV GaBi utilisée 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 ;
- l'empreinte carbone est calculée à périmètre constant d'émissions (les catégories d'émissions incluses ne varient pas d'une année sur l'autre, même si l'amélioration continue des méthodes de reporting élargit le champ des données disponibles, notamment sur les scopes 1 et 2).

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 GHG Protocol.

Catégories GHG protocol	Catégorie de l'empreinte carbone Renault	Périmètre couvert	Source des données
<b>SCOPE 1</b>			
<b>ÉMISSIONS DIRECTES</b>			
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques contrôlés par Renault (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions liées à la combustion de combustibles uniquement	Primaire : reporting annuel des sites (Les émissions des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
<b>SCOPE 2</b>			
<b>ÉMISSIONS INDIRECTES</b>			
	Usines et autres sites Renault	Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques contrôlés par Renault (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites) Émissions liées à l'énergie électrique uniquement	Primaire : reporting annuel des sites (Les émissions des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
<b>SCOPE 3</b>			
<b>AUTRES ÉMISSIONS INDUITES</b>			
Biens et services achetés	Matières	Monde Émissions « <i>cradle to gate</i> » 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. Les bases de données GaBi LCA sur l'intensité carbone des matières et pièces sont identiques entre 2010 et 2015. Pour prendre en compte les progrès réalisés par l'industrie, on retient une réduction de l'intensité carbone de 2 % par an pour la production des matières et pièces. Ce ratio est basé sur une étude interne portant sur le taux moyen d'amélioration de l'intensité carbone de production des principaux fournisseurs de pièces et matières du Groupe Renault. Les bénéfices liés à l'utilisation de matières recyclées sont déduits.	Secondaire : base de données GaBi LCA (émissions liées aux matières et pièces), Primaire : base de données Renault (composition des véhicules, matières recyclées), chiffres de ventes par pays
Logistique et approvisionnement (amont)	Logistique	Monde Transport routier/maritime et ferroviaire	Primaire : reporting des activités logistiques (Les émissions liées à l'activité mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
Voyages d'affaires	Déplacements	Monde Tous modes de transport (train, avion et véhicules d'entreprise)	Primaire : reporting agence de voyage et relevé des stations de carburant internes à l'entreprise.
Transport quotidien des collaborateurs	Déplacements	France Les émissions évitées par le télétravail sont déduites	Primaire : déclaration des collaborateurs.
Logistique et distribution (aval)	Logistique	Monde Transport routier/maritime et ferroviaire	Primaire : reporting des activités logistiques (Les émissions liées à l'activité mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
Utilisation des produits vendus	Usage	Monde Tous véhicules vendus (particuliers et utilitaires) Émissions « du réservoir à la roue » ( <i>tank to wheel</i> ), calculées pour une durée de vie de 10 ans/150 000 km	Primaire : données d'homologation (selon le cycle NEDC en Europe), définitions techniques (pour les pays sans homologation CO <sub>2</sub> ), chiffres de ventes par pays. Les données d'homologation ne font l'objet d'aucune correction, quel que soit le cycle d'homologation utilisé (le cycle d'homologation sélectionné par chaque pays est supposé correspondre aux usages majoritaires). 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), chiffres de ventes par pays. Secondaire : base 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 GHG 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)	
<b>AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES COMPTABILISÉES DANS L'EMPREINTE CARBONE RENAULT (hors catégories GHG protocol)</b>			
	Carburant	Émissions « du puits au réservoir » ( <i>well to tank</i> ) 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)	Primaire : Données CO <sub>2</sub> sur la base du CO <sub>2</sub> à l'usage, type de carburant utilisé/plaque géographique ou pays Secondaire : Rapport JEC pour les émissions CO <sub>2</sub> WtT en fonction du CO <sub>2</sub> TiW (usage).

Nota : Les émissions du réseau de distribution Renault Retail Group, non mesurées pour l'année de référence (2010), ne sont par conséquent pas prises en compte dans le calcul de l'empreinte carbone du Groupe Renault sur la période 2010-2016.

## PART DE MATIÈRES RECYCLÉES DANS LES VÉHICULES PRODUITS EN EUROPE

Pour la période de suivi de l'objectif 2016, l'indicateur est calculé sur la base d'une NOUVELLE MEGANE (2016) équipée d'un moteur Diesel 1.5 dCi 90, véhicule représentatif de la gamme produite en Europe.

Le taux est calculé à partir de la composition matières du véhicule et des taux moyens d'utilisation de matières recyclées au sein des filières européennes de production des matières. Lorsqu'une même matière présente des taux de matières recyclées très variables en fonction du mode de production (ex : acier plat vs acier long), la composition matières du véhicule est affinée pour en tenir compte.

### 2.9.3.2 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2016 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du Protocole de *reporting* Environnement Établissements Renault 2016. 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 concerne les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) pour lesquelles la participation financière de Renault est supérieure ou égale à 50 %. La totalité des impacts est attribuée à Renault. 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 2016 ». 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 et 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 (Service Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement et Département Peinture). 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 Ernst & Young et Associés. 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<sup>3</sup>.

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 (RTR Titu, Giheung, Guyancourt, Maubeuge, Flins) sont également incluses.

À Busan, le CLE (parking et centre d'expédition des véhicules neufs) et les logements du personnel sont exclus pour l'énergie et l'eau.

#### 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), Cordoba Santa Isabel (Argentine) et Somaca (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 1 fait l'objet d'une déclaration partielle) et 73 % des sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Moscou (Avtoframos) et Factoria Santa Isabel, soumis à des exigences réglementaires spécifiques, font l'objet d'une méthodologie de calcul des flux spécifique.

Les variations annuelles importantes observées sur les flux de certains sites de fabrication (Curitiba, Sofasa, Somaca, Factoria Santa Isabel, Choisy-le-Roi, Lardy, Saint-André-de-L'Eure et Ruitz) sont liées à une fréquence réglementaire de mesure limitée qui induit une incertitude sur les données consolidées, en particulier MES et DCO.

## 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<sup>2</sup> 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<sub>2</sub> et NOx 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<sub>2</sub> et sont difficilement estimables pour les NOx (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<sub>2</sub>.

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 GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site y compris celles transformées par le site pour des tiers ;
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine. Seul le remplissage en HFC 134a est pris en compte, le nouveau fluide frigorigène HFO1234yf n'étant pas considéré comme un fluide frigorigène selon la réglementation française (art.R543-75 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 rouleau sur les véhicules non tombée de chaîne mécanique ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (*Pool* taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention, etc.) ;
- les fuites de fluides frigorigènes issus des installations fixes de climatisation des locaux et procédés (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 TCM en sortie de chaîne de montage (essais sur 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.

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* 2016 sont :

- pour l'électricité, celles publiées par l'AIE (Agence internationale de l'énergie) dans sa publication CO<sub>2</sub> *Emissions from Fuel Combustion* 2016 ;
- 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<sub>2</sub>, NOx 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 2016.

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de Gaz Naturel sous brûleur Bas NOx 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 NOx. 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 (DinD) 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. 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 février 2014) 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 2016 <sup>(1)</sup>

NOM DU SITE	PRODUCTION DE VÉHICULES	APPROV. EXT. EN EAU en milliers de m <sup>3</sup>	Station de traitement	Rejets liquides			Rejets atmosphériques						Déchets, hors chantiers <sup>(15)</sup>			Énergie		
				MES en tonnes/an	DCO en tonnes/an	METOX en tonnes/an	total GES en teq CO <sub>2</sub>	Dont GES directs	Dont GES indirects	COV en g/m <sup>2</sup>	COV en tonnes	SO <sub>2</sub> en tonnes	NO <sub>x</sub> en tonnes	Total DIND en tonnes	dont DIND non métalliques en tonnes	dont DIND métalliques en tonnes	Total DID en tonnes	Consommation d'Énergie en MWh PCI
<b>Sites de Production</b>																		
<b>Usines de Carrosserie-Montage</b>																		
Batilly (SOVAB) <sup>(2)</sup>	132 825	295,3	PB	1,6	12,6	0,2	38 657	35 725	2 932	42,0	913	0,35	35,79	3 711	2 858	853	2 229	236 996
Casablanca (SOMACA) <sup>(14)</sup>	71 824	180,3	-	80,7	125,4	5,8	27 035	8 003	19 032	72,8	502	0,27	7,34	6 161	5 945	216	695	60 877
Cordoba Santa Isabel <sup>(12)</sup>	62 293	207,6	PU	0,0	8,7	0,1	34 233	18 528	15 705	63,7	341	0,13	18,13	11 760	5 179	6 581	748	114 460
Dieppe	5 593	8,6	U	nc	nc	nc	4 382	4 116	266	52,2	27	0,03	3,01	583	583	-	245	25 160
Douai <sup>(7)</sup>	163 007	543,7	PB	5,7	21,4	0,3	50 686	45 664	5 022	31,1	578	0,38	49,50	54 394	7 302	47 092	2 127	325 708
Flins <sup>(8)</sup>	159 979	1092,5	PB	25,4	45,2	1,0	62 431	57 421	5 010	34,3	517	0,49	42,30	52 494	6 664	45 830	2 476	363 731
Maubeuge	162 254	257,6	PB	0,9	3,7	0,1	29 121	26 205	2 916	35,8	628	0,22	26,79	37 684	2 369	35 315	1 717	189 964
Envigado (Sofasa)	77 878	170,0	PU	4,6	57,9	0,6	10 505	6 965	3 540	63,7	485	0,04	3,45	10 777	10 346	431	333	39 409
Moscou (Avtoframos)	74 019	285,0	PU	5,4	47,5	0,1	41 205	16 543	24 662	66,8	523	0,13	16,70	7 864	7 386	478	1 112	150 364
Novo Mesto	133 565	199,1	PU	0,8	42,7	0,0	31 520	17 600	13 920	26,8	279	0,25	19,66	30 561	2 124	28 437	1 029	142 212
Palencia <sup>(9)</sup>	332 247	531,9	PB	2,1	26,2	0,4	64 336	39 085	25 251	28,3	837	0,37	43,88	48 259	7 293	40 966	2 948	278 213
Sandouville <sup>(11)</sup>	121 654	399,2	PB	1,6	11,7	0,1	38 285	34 016	4 269	51,2	912	0,29	35,67	36 357	3 664	32 693	3 388	276 506
Valladolid Carrosserie		133,1	PU	0,7	7,4	0,2	24 261	11 962	12 299	nc	nc	0,10	13,54	76 932	1 743	75 189	778	103 944
Valladolid Montage	245 676	473,9	PU	3,2	31,2	1,2	58 508	35 886	22 622	30,1	724	0,31	40,80	6 491	5 718	773	2 585	253 825
Tanger	273 082	331,9	PU	nc	nc	nc	5 122	5 122	0	26,4	746	0,15	3,96	76 952	12 407	64 545	3 357	217 931
<b>Usines de Mécanique</b>																		
ACI Villeurbanne		20,8	U	nc	nc	nc	2 493	2 051	442	nc	nc	0,02	2,36	2 544	170	2 374	83	20 483
Cacia <sup>(5)</sup>		95,4	PB	15,8	32,3	0,0	17 694	1 792	15 902	nc	nc	0,01	0,81	7 639	782	6 857	1 387	65 364
Choisy-le-Roi <sup>(6)</sup>		12,5	PU	3,9	7,4	0,0	1 385	1 266	119	nc	nc	0,01	1,36	2 197	308	1 889	114	8 500
Cléon		1279,6	PU	7,9	219,3	0,3	33 005	20 875	12 130	nc	nc	0,15	19,63	36 355	6 258	30 097	8 117	380 789
Le Mans		2419,8	P	37,6	59,8	0,1	27 889	20 146	7 743	nc	nc	0,19	13,18	40 242	18 951	21 291	1 463	273 086
Los Andes		24,6	U	nc	nc	nc	8 250	1 619	6 631	nc	nc	0,03	1,54	2 661	609	2 052	981	23 250
Ruitz (STA)		25,8	U	1,8	3,1	0,0	5 381	4 011	1 370	nc	nc	0,03	4,18	2 399	285	2 114	690	50 643
Seville		123,1	PU	0,7	45,8	0,0	26 830	7 230	19 600	nc	nc	0,04	5,38	9 524	604	8 920	2 080	98 988
Valladolid Motores		210,4	PU	1,2	11,6	0,4	54 245	11 628	42 617	nc	nc	0,08	10,00	26 772	3 761	23 011	4 392	208 253
<b>Usines Mixtes</b>																		
Bursa <sup>(3)</sup>	340 000	538,8	PBU	31,3	31,1	1,0	54 921	34 315	20 606	34,1	1 106	0,28	31,90	69 103	10 492	58 611	2 395	302 017
Busan (RSM) <sup>(4)</sup>	244 025	478,2	PBU	0,3	7,5	0,7	123 975	60 671	63 304	22,4	568	0,24	30,27	37 514	9 175	28 339	1 846	282 407
Curitiba Complexe Ayrton Senna	211 335	359,8	PU	9,4	251,4	1,2	38 050	20 566	17 484	39,0	866	0,16	20,52	44 461	13 049	31 412	3 936	193 699
Dacia Automobile <sup>(10)</sup>	320 239	1180,0	PU	117,8	487,1	0,2	173 832	85 052	88 780	37,7	1 394	4,48	58,33	165 280	12 059	153 221	6 099	607 833
<b>Fonderies</b>																		
Cordoba Fonderie Aluminium		12,6	U	nc	nc	nc	5 720	3 419	2 301	nc	nc	0,03	3,93	315	12	303	3 976	22 008
Fonderie de Bretagne		102,9	PU	0,4	1,1	0,0	7 928	4 330	3 598	nc	nc	0,04	4,31	15 308	10 392	4 916	321	106 421
Tandil		26,6	U	nc	nc	nc	8 723	1 641	7 082	nc	nc	0,01	1,79	2 426	852	1 574	661	25 337
<b>TOTAL</b>	<b>3 131 495</b>	<b>12 021</b>		<b>360,7</b>	<b>1598,8</b>	<b>13,9</b>	<b>1 110 608</b>	<b>643 453</b>	<b>467 155</b>	<b>36,2</b>	<b>11 948,1</b>	<b>9,3</b>	<b>570,0</b>	<b>925 720</b>	<b>169 342</b>	<b>756 379</b>	<b>64 308</b>	<b>5 448 378</b>



NOM DU SITE	PRODUCTION DE VÉHICULES	Rejets liquides						Rejets atmosphériques						Déchets, hors chantiers <sup>(15)</sup>			Énergie Consommation d'Énergie en MWh/PCJ	
		APPROV. EXT. EN EAU	Station	MES	DCO	METOX	total GES en t eq CO <sub>2</sub>	Dont GES directs	Dont GES indirects	COV en g/m <sup>2</sup>	COV en tonnes	SO <sub>2</sub> en tonnes	NO <sub>x</sub> en tonnes	Total DIND en tonnes	dont DIND non métal- liques en tonnes	dont DIND métal- liques en tonnes		Total DID en tonnes
		en milliers de m <sup>3</sup>	de tonnes/ traitement	en tonnes/ an	en tonnes/ an	en tonnes/ an												
<b>Sites d'ingénierie, Logistique et Tertiaire</b>																		
Aubevoye		27,8	U	nc	nc	nc	6 261	5 639	622	nc	nc	0,02	1,19	2 519	392	2 127	108	27 584
Boulogne (Siège et autres entités)		63,1	U	nc	nc	nc	5 763	4 496	1 267	nc	nc	0,03	3,21	448	429	19	39	44 125
Cergy-Pontoise		10,3	U	nc	nc	nc	3 982	480	3 502	nc	nc	0,01	0,38	2 343	2 062	281	89	20 001
DACIA centre logistique CKD		9,3	U	nc	nc	nc	2 887	1 875	1 012	nc	nc	0,01	0,44	2 257	2 126	131	3	7 705
Giheung (RSM)		51,6	B	nc	nc	nc	16 855	6 213	10 642	nc	nc	0,04	2,23	531	332	199	601	42 617
Grand-Couronne		4,9	U	nc	nc	nc	1 855	1 750	105	nc	nc	0,01	0,59	913	818	95	58	8 663
Guyancourt		216,4	U	nc	nc	nc	22 576	19 391	3 185	nc	nc	0,13	7,07	2 565	1 923	642	247	144 569
Heudebouville (Renault Tech)		1,2	U	nc	nc	nc	239	207	32	nc	nc	0,00	0,17	129	88	41	28	1 492
Lardy		107,1	U	39,6	38,2	0,3	19 055	16 371	2 684	nc	nc	0,13	4,55	533	467	66	425	112 247
Saint-André- de-l'Eure		11,6	U	0,2	0,8	0,0	1 367	1 268	99	nc	nc	0,02	0,52	1 949	1 614	336	5	7 736
Titu		54,3	U	nc	nc	nc	10 488	5 374	5 114	nc	nc	0,02	0,78	786	243	543	45	24 115
Valladolid Services Centraux		41,6	U	0,1	1,2	0,0	8 456	6 461	1 995	nc	nc	0,06	2,81	342	340	2	106	19 264
Villerois (DLPA)		8,0	U	nc	nc	nc	1 449	1 160	289	nc	nc	0,02	0,51	2 911	2 446	465	74	12 301
Villiers-Saint- Frédéric		7,4	U	nc	nc	nc	2 587	2 167	420	nc	nc	0,01	0,62	294	207	88	16	16 728
<b>TOTAL</b>		<b>614,5</b>		<b>39,99</b>	<b>40,2</b>	<b>0,3</b>	<b>103 820</b>	<b>72 852</b>	<b>30 968</b>	<b>NC</b>	<b>0,00</b>	<b>0,51</b>	<b>25,07</b>	<b>18 520</b>	<b>13 486</b>	<b>5 034</b>	<b>1 843</b>	<b>489 147</b>
<b>TOTAL GROUPE 2016</b>	<b>3 131 495</b>	<b>12 635</b>		<b>400,6</b>	<b>1 638,9</b>	<b>14,2</b>	<b>1 214 428</b>	<b>716 305</b>	<b>498 123</b>	<b>36,2</b>	<b>NC</b>	<b>9,8</b>	<b>595,1</b>	<b>944 240</b>	<b>182 827</b>	<b>761 413</b>	<b>66 152</b>	<b>5 937 525</b>
<b>TOTAL GROUPE 2015<sup>(13)</sup></b>	<b>2 843 353</b>	<b>11 840</b>		<b>375,0</b>	<b>1 556,3</b>	<b>12,3</b>	<b>1 230 159</b>	<b>662 478</b>	<b>567 681</b>	<b>36,9</b>	<b>11 021</b>	<b>10,8</b>	<b>528,6</b>	<b>892 354</b>	<b>175 240</b>	<b>717 114</b>	<b>59 924</b>	<b>5 541 795</b>
<b>Les sites hors du périmètre d'attestation, à titre indicatif :</b>																		
DACIA Producteur d'eau potable		258,9	U	3,90	0,42	0,00	278	nc	278	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 224
DACIA Décharge Davidesti		0,3	PB	0,13	0,51	0,00	12	0,00	12	nc	nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	37

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

DIND : Déchets Industriels Non Dangereux

DID : Déchets Industriels 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) Tous les impacts du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) sont inclus dans les données de l'usine de CACIA.

(6) Pour Choisy-le-Roi, les déchets de la société Gaïa sont exclus.

(7) 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).

(8) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CDPR). Les impacts environnementaux de la société Gaïa sont également inclus dans le périmètre de reporting de l'usine à l'exception des déchets.

(9) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(10) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(11) La consommation d'eau et les rejets liquides du site de Sandouville incluent ceux du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(12) 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).

(13) Les impacts totaux de l'année antérieure sont mentionnés à titre indicatif et portent sur le périmètre attesté de l'année concernée.

(14) 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.

(15) 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

## 2.9.3.4 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS

## CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES PARTICULIERS LES PLUS VENDUS EN EUROPE (28 PAYS) À FIN 2016

Modèle	Carburant	Norme de dépollution	Version la plus vendue				VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO <sub>2</sub> A FIN 2016				
			Bruit extérieur (DB)	Moteur	Consommation NEDC (L)	Émissions de CO <sub>2</sub>	Norme de dépollution	Bruit extérieur (DB)	Moteur	Consommation NEDC (L)	Émissions de CO <sub>2</sub>
<b>MARQUE RENAULT</b>											
Twingo III	E	Euro 6	71,9	Scé 70	5,0	112	Euro 6	71,4	Scé 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 ECO2	3,2	82
	E	Euro 6	72,3	1.2 16V 75	5,6	127	Euro 6	72,8	Energy Tce 90	4,2	94
Captur	D	Euro 6	71,0	dCi 90 ECO2	3,6	95	Euro 6	71,0	dCi 90 ECO2	3,6	95
	E	Euro 6	71,1	Energy Tce 90	5,1	113	Euro 6	71,5	Energy Tce 90	5,1	113
Fluence	D	Euro 6	73,3	Energy dCi	4,0	104	Euro 6	73,3	Energy dCi	4,0	104
	E	Euro 6	73,1	1,6 16v 110	6,7	151	Euro 6	70,2	1,6 16v 110	6,3	144
Megane IV	D	Euro 6	72,0	Energy dCi 90	3,7	95	Euro 6	70,6	Energy dCi 110 ECO2	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	72,5	Energy dCi 110	3,9	100
	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 ECO2	3,8	99	Euro 6	72,9	Energy dCi 110 ECO2	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	69,81	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
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	73,8	Energy dCi 170	6,6	173
<b>MARQUE DACIA</b>											
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	Scé 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	Scé 115	6,4	145	Euro 6	73,8	Scé 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	Scé 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	105
	E	Euro 6	74,0	Scé 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 quatre thématiques de la politique RSE : capital humain, environnement, mobilité durable, sécurité routière et « autre » (regroupant l'aide humanitaire, la culture, le sport, la santé...) :
- l'attribution d'une action à l'une des quatre 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 »/capital humain ;
- sont segmentées en trois catégories qui correspondent aux recommandations du LBG (*London Benchmarking Group*) : don caritatif, investissement dans la communauté, initiative commerciale :
  - 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,
  - 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 quatre domaines clés (capital humain, environnement, sécurité routière, mobilité durable) 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,
    - 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 portail Internet qui centralise les demandes de soutien soumises par les associations (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 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 ;

(1) (Source : <http://stats.oecd.org>).

♦ GRI [G4-20, G4-21, G4-23]

- les dotations annuelles allouées aux Fondations du Groupe pour leurs activités RSE, reventilées sur les actions spécifiques ;
- le budget de la Direction *corporate* RSE affecté aux programmes sur les quatre thématiques ;
- la part des coûts salariaux associés au déploiement des programmes RSE des Fondations et de la Direction *corporate*.

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 identifiées :
  - 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) <sup>(1)</sup> 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 197 euros/jour.

2.9.4.2 TABLEAUX DE SYNTHÈSE SUR LES CHIFFRES CLÉS DU *REPORTING* SOCIÉTAL

## NOMBRE D' ACTIONS PAR THÉMATIQUE ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

## RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE (€)

Thématique	Nb Actions	Région						TOTAL
		<i>Corporate</i>	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Eurasie	Afrique, Moyen-Orient, Inde	
<b>TOTAL</b>	<b>417</b>	<b>3 809 780</b>	<b>3 721 544</b>	<b>871 507</b>	<b>99 643</b>	<b>977 409</b>	<b>449 128</b>	<b>9 929 010</b>
Capital humain	201	2 973 734	776 608	498 616	33 264	677 521	218 778	5 178 520
Sécurité routière	72	192 760	205 540	204 120	788	210 002	166 850	980 060
Mobilité durable	33	497 236	145 715	65 549	5 197	5 985	24 700	744 382
Environnement	11	0	9 864	46 362	60 394	5 070	23 500	145 190
Autre	100	146 050	2 583 818	56 860	0	78 830	15 300	2 880 859

### 2.9.4.3 DÉTAIL DES PROGRAMMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN SOUTIEN MÉCÉNAT EN 2016 VIA LE SITE RENAULT.COM

Thématique	Projet	Objectif	Soutien accordé (en euros)
	École de production automobile de Lens	Les écoles de production automobile accueillent des jeunes (14-16 ans) en situation de décrochage scolaire pour les qualifier aux compétences requises dans les métiers de maintenance automobile, les diplômés avec un CAP maintenance et les insérer dans la vie professionnelle. Le projet consiste à lancer la première école de production automobile à Lens (Pas-de-Calais) afin de permettre à des jeunes en difficulté de reprendre goût aux études.	25 000
	Cap Devant	L'association dispose d'un Institut médico-éducatif situé à Sèvres pour prendre en charge des enfants, adolescents et adultes ayant un handicap neuromoteur lourd. Son projet vise à ouvrir sa structure sur l'extérieur pour permettre aux enfants accueillis de se socialiser grâce à un accès à la vie sociale, culturelle et sportive. L'association a sollicité Renault pour l'aider à financer l'adaptation d'un véhicule.	1 500
	Dunes d'Espoir	L'association permet à des personnes à mobilité réduite, des enfants notamment, de pratiquer du sport en milieu ordinaire en participant à des compétitions sportives de course à pied pour personnes « valides » (Marathon, Trail, course à étapes) en « immersion totale ». Les coureurs handicapés sont sur des joëlettes portées par des coureurs valides.	24 000
	Handicap Travail et Solidarité	L'association souhaite aider les EA-ESAT dans leur développement en organisant un challenge projet Handi-tudiant avec de grandes écoles au profit des travailleurs en situation de handicap. Cela permet de rapprocher les EA-ESAT des décideurs d'entreprises et de sensibiliser les futurs cadres décisionnaires sur la situation du handicap.	20 000
Capital Humain	Collège Jean Moulin	Renault a été sollicité pour animer des ateliers-conférences autour des enjeux des voitures électriques lors d'une journée organisée par le Comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC) du collège Jean-Moulin.	1 journée Homme
	Restaurant du Cœur	L'association aide et apporte une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique. L'association a perdu de nombreux véhicules utilitaires suite à un incendie criminel survenu dans la plate-forme de Nord-Lille. Elle sollicite l'aide de Renault pour cofinancer un véhicule permettant de reprendre l'approvisionnement de ses 85 centres d'activités et continuer la distribution des repas aux sans-abri.	16 500
	Habitat et Humanisme	Habitat et Humanisme Ile-de-France a ouvert une résidence sociale accueillant des jeunes en insertion sociale et professionnelle afin de favoriser l'accès à l'emploi par l'accession au permis de conduire. Elle propose une aide solidaire et innovante et offre aux jeunes une pédagogie, un suivi et un processus adaptés à leur situation pour leur permettre une meilleure réussite.	5 000
	Les enfants animateurs de Sèvres/Les Pains de la Liberté	L'association Les Enfants Animateurs de Sèvres accompagne des enfants de tout âge et origine pour leur permettre de réaliser des activités scolaires et de loisirs et grandir harmonieusement dans leur ville. Elle accompagne la coopérative Les Pains de la Liberté qui réalise des ateliers de sensibilisation sur l'alimentation saine à destination des enfants de l'association et qui via des activités artisanales insert un public de femmes en difficulté dans le monde professionnel.	12 000
	Des machines et des ailes	L'association a développé un concept novateur à destination de personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap physique ou mentale. Son projet consiste à rendre universel, un système d'accueil adaptable à tous engins roulants (bateau, prestige, sport, compétition, protos...) et permettant la pratique d'une activité sportive accompagnée. Grâce à ce concept toute personne à mobilité réduite peut découvrir des sports extrêmes et notamment dans le cadre de la demande de soutien pour permettre de faire du Kart bi-place.	15 000
	Fondation Laurence Mathieu	L'association propose aux personnes ayant de faibles revenus, ne disposant pas de solutions individuelles pour se déplacer et ne pouvant accéder aux transports en commun, un service de mobilité adaptée permettant de sortir de l'isolement social. Ce service met en relation des chauffeurs volontaires ou bénévoles et des bénéficiaires via une centrale gérée par les communes et particulièrement les CCAS.	45 000
Mobilité Durable	Bouche et Cœur	L'association Bouche et Cœur apporte son aide à des familles en difficulté en leur fournissant des colis alimentaires. L'association/banque alimentaire travaille sur le périmètre de Guyancourt à proximité du technocentre et a un besoin de mobilité pour permettre de collecter chaque jour de la nourriture nécessaire à la confection des colis.	15 000
Sécurité routière	Yasa Morocco	Projet de sécurité routière au Maroc proposé par des étudiants de la Fondation Renault destinés à devenir les futurs professionnels de la Sécurité. Les objectifs de l'association sont d'organiser des séances d'éducation dans les établissements scolaires pour sensibiliser les élèves à la sécurité routière à travers des thèmes spécifiques, améliorer le comportement des jeunes usagers routiers et développer une culture de sécurité routière au sein de la communauté des enfants de moins de 14 ans de la région de Rabat, Salé, Kenitra au Maroc.	16 000

## 2.9.5 Table de concordance Grenelle II

### INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE 2 (ART. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

#### INFORMATIONS SOCIALES

##### Emploi

		Effectifs Groupe	Groupe	2.4.1.1
		Répartition des effectifs par région	Groupe	2.4.1.1
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique		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
Emploi		Intéressement à la performance du Groupe	Groupe	2.4.3.2

##### Organisation du travail

	Organisation du temps de travail	Salariés en télétravail	France	2.4.1.3
Organisation du travail	Absentéisme	Taux d'absentéisme	Groupe	2.4.3.1

##### 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
Formation	Nombre total d'heures de formation	Nombre total des heures de formation	10 principaux pays	2.4.1.4

##### 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
Égalité de traitement	Politique de lutte contre les discriminations	Politique en faveur des jeunes et des seniors	Groupe	2.4.2.1

##### Santé et sécurité

Conditions de santé et de sécurité au travail		Prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel	Groupe	2.4.3.1
		Cotation des postes de travail en fabrication (ergonomie)	Groupe	2.4.3.1
		Risques routiers (sur la voie publique) et répartition des accidents de trajets	Groupe	2.4.3.1
		Certification « système de management de la santé, de la sécurité et des conditions 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		Suivi de la politique environnement de travail	Groupe	2.4.3.1
		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		Nombre d'accidents du travail (taux F1)	Groupe	2.4.3.1
		Nombre d'accidents du travail avec arrêt (taux F2)	Groupe	2.4.3.1
		Nombre de jours d'arrêt de travail pour accident du travail (taux G)	Groupe	2.4.3.1
		Taux de maladies professionnelles	Groupe	2.4.3.1

<b>Relations sociales</b>			
	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 des accords majeurs	Groupe 2.4.4.3
Relations sociales	Bilan des accords collectifs	Thèmes des accords majeurs	Groupe 2.4.4.1 et 2.4.4.3
<b>Promotion et respect des stipulations conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives à 2.4.4.3</b>			
	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
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>			
<b>Politique générale en matière environnementale</b>			
	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
		<b>Fabrication</b> Certification ISO 14001 (nombre et % de sites industriels)	<b>Fabrication</b> 2.6.2.2
		Taux de couverture des sites industriels par des audits annuels environnement et prévention des risques	Groupe 2.6.2.2
		<b>Véhicules</b> Signature ECO2	<b>Véhicules</b> 2.3.3.4
	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Part des véhicules de la gamme ayant fait l'objet d'une ACV (en % des ventes mondiales)	Groupe 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 2.6.2.2
		<b>Moyens humains</b> (effectif du réseau Environnement industriel)	
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Investissements pour la protection de l'environnement, la protection des personnes et des biens et la production	Groupe 2.6.2.3
			Note 20 sur les provisions –
Politique générale	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Montant des provisions	Groupe 4.2.6.4
<b>Pollution et gestion des déchets</b>			
		<b>Fabrication</b> Émissions de COV, NOx, SO <sub>2</sub>	<b>Fabrication</b> 2.6.3.5 et 2.9.3.3
		% de la capacité de production dotée d'installations de peinture en bases hydrodiluable	2.6.3.5
		% de la capacité de production dotée d'incinérateurs de COV	2.9.2.3
	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Rejets de METOX, DCO, MES	2.6.3.4
		Nombre d'usines de mécanique mettant en œuvre le recyclage des effluents industriels	Groupe 2.6.3.4
		<b>Fabrication</b> Quantité de déchets générés par les usines en tonnes et en kg par véhicule produit	<b>Fabrication</b> 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
		<b>Véhicules</b> Nombre de véhicules hors d'usages (VHU) démantelés par la filiale INDRA et son réseau de démolisseurs agréés	<b>Véhicules</b> 2.6.3.2
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Part des ventes réalisées dans les pays au sein desquels Renault contribue à l'organisation de la collecte des véhicules hors d'usage (VHU)	Groupe 2.6.2.2
		<b>Véhicules</b> Réduction des nuisances sonores générées par la fabrication et l'utilisation des véhicules	<b>Véhicules</b> 2.6.3.6
Pollution et gestion des déchets	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Émissions sonores homologuées des versions les plus vendues de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe 2.9.3.4

<b>Utilisation durable des ressources</b>			
	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	Consommation d'eau (m <sup>3</sup> totaux et m <sup>3</sup> /véhicule) Répartition des consommations par source	<b>Fabrication</b> 2.6.3.3 et 2.9.3.3 Groupe 2.6.3.3
	Consommation de matières premières	Quantité d'acier, fonte, aluminium, matières plastiques utilisées pour la production des véhicules	<b>Fabrication</b> Groupe 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	<b>Véhicules</b> 2.6.3.2 Groupe 2.6.3.2
	Consommation d'énergie	<b>Fabrication</b> Consommation d'énergie (totale et par site)	<b>Fabrication</b> Groupe 2.6.3.1 et 2.9.3.3
<b>Véhicules</b> Consommation des versions <sup>(1)</sup> les plus vendues <sup>(2)</sup> les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe		<b>Véhicules</b> 2.9.3.3	
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	<b>Fabrication</b> Consommation d'énergie par véhicule Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique des sites de fabrication	<b>Fabrication</b> 2.6.3.1 Groupe 2.6.3.1
		<b>Véhicule</b> 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	<b>Véhicules</b> 2.6.3.1
Utilisation durable des ressources	Recours aux énergies renouvelables	<b>Fabrication</b> Part d'énergie renouvelable (directe et indirecte) dans les consommations des sites du périmètre industriel	<b>Fabrication</b> Groupe 2.6.3.1
	Utilisation des sols	Surface totale couverte par les sites du périmètre industriel, dont surfaces imperméabilisées	Groupe 2.6.3.5
<b>Changement climatique</b>			
	Rejets de gaz à effet de serre	<b>Fabrication</b> Émissions de gaz à effet de serre totales et par site, directes et indirectes Répartition des émissions de GES par type de source	<b>Fabrication</b> 2.6.3.1 et 2.9.3.3 Groupe 2.6.3.1
		<b>Véhicules</b> Émissions moyennes de CO <sub>2</sub> de la gamme de véhicules particuliers Émissions homologuées des versions <sup>(1)</sup> les plus vendues <sup>(2)</sup> les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe	<b>Véhicules</b> 2.6.3.1 Europe 2.9.3.4
Changement climatique	Adaptation aux conséquences du changement climatique		Groupe 2.6.3.1
<b>Protection de la biodiversité</b>			
Protection de la biodiversité	Mesures prises pour développer la biodiversité		Groupe 2.6.3.7
<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>			
Impact territorial	Développement régional		Groupe 2.8.1
	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
	Actions de partenariat ou de mécénat		Groupe 2.1.6 et 2.8.1.2, 2.8.1.3
Sous-traitance et fournisseurs	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
	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 et 2.8.1
Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption		Groupe 2.1.5 et 3.1.4
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Groupe 2.3.3.4, 2.7.1 et 2.7.2
Autres actions engagées			

## 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 <sup>(1)</sup>.

(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.



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 2016



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 2016** : suite à ses réponses au questionnaire CDP *Climate Change*, disponibles sur le site Internet [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net), le Groupe Renault obtient la note A, ce qui lui permet d'intégrer la « A-list » des entreprises considérées par CDP comme les leaders mondiaux en matière de lutte contre le changement climatique. Le 25 octobre 2016, CDP a remis un Climate Leadership Award au Groupe Renault pour saluer son action en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

**ROBECOSAM** 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 2016** : 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-financière, dont l'univers d'analyse couvre 6200 émetteurs (5 500 entreprises et filiales, et 700 émetteurs souverains) sur un périmètre géographique mondial.

**Résultats 2016** : les performances ESG du Groupe Renault ont à nouveau été récompensées par le statut Prime avec une note globale B- et le Groupe se place au sein du Top 3 des constructeurs mondiaux analysés, en date du 9 mars 2017. Le Groupe Renault a obtenu une note de C+ dans le domaine « Social » et une note de B 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](http://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 importantes) 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'indices 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 2016** : Le Groupe Renault réalise à nouveau une performance ESG globale de AA, et se classe 3<sup>e</sup> parmi les grands acteurs de l'industrie automobile, derrière Tesla et BMW. Le Groupe Renault figure comme composant de la série d'indices 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, <https://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 20/03/2017. La sélection par le Forum ETHIBEL ([www.forumethibel.org](http://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 22/03/2017, le Groupe Renault est toujours composant de cet index ;



■ la famille d'indices 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.

L'inclusion ci-jointe de Renault S.A. dans un des indices 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 indices 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.

L'indice STOXX Global ESG Leaders qui représente les entreprises mondiales leader en termes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Au 22/03/2017, 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.

## 2.9.7 Rapport de l'organisme tiers indépendant ♦

Exercice clos le 31 décembre 2016

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC <sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Renault, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 référentiels utilisés par la société. Ces derniers sont composés du protocole de reporting environnement Etablissements Renault, des méthodes de calcul des indicateurs d'accidentalité, des instructions de reporting des indicateurs RH et de la procédure de calcul de l'indicateur Carbon Footprint dans leur version de 2016 (ci-après les « Référentiels »). Un résumé figure dans le rapport de gestion dans la partie « 2.9.3 Annexes environnementales » et au paragraphe « Note méthodologique » de la partie « 2.4 Capital humain : engagés pour une croissance durable » et est disponible sur demande auprès de la direction du Plan Environnement, de la direction des Ressources Humaines et de la direction de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société <sup>(2)</sup> (ci-après « Informations Environnementales Sélectionnées ») ont été établies,

dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre juillet 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ douze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(3)</sup>.

### 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 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code avec les limites précisées dans la partie « 2.9.3 Annexes environnementales », au paragraphe « Note méthodologique » de la partie « 2.4 Capital humain : engagés pour une croissance durable » et dans la partie « 2.1.7 Périmètre et référentiels de reporting » du rapport de gestion.

#### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

### 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec une quarantaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions du Plan Environnement, des Ressources Humaines et de la RSE, 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 et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) Informations vérifiées en assurance raisonnable présentées dans la ligne « Total Groupe 2016 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2016 » du chapitre 2.9.3.3.

(3) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

♦ GRI [G4-32, G4-33]

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(4)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 62 % des effectifs, 21 % pour les indicateurs de santé sécurité au travail et entre 44 % et 79 % des informations quantitatives environnementales présentées, considérés comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

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 nondétection 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 Environnementales Sélectionnées, 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 ainsi entre 44 % et 79 % des Informations Environnementales Sélectionnées et décrites dans le paragraphe ci-dessus.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les Informations Environnementales Sélectionnées.

### Conclusion

A notre avis, les Informations Environnementales Sélectionnées ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 21 mars 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier  
Associé développement durable



Bruno Perrin  
Associé



#### (4) Informations sociales et sociétales :

Indicateurs (informations quantitatives) : effectifs et leur répartition (âge, sexe, région), recrutements, licenciements, taux d'absentéisme, taux de fréquence d'accidents du travail sans arrêt (taux F1) et avec arrêt (taux F2), taux de gravité (taux G), maladies professionnelles, nombre d'heures de formation, nombre d'employés formés pendant l'année, nombre de managers formés dans l'année, nombre de salariés handicapés, nombre d'accords collectifs signés.

Informations qualitatives : émissions polluantes des véhicules thermiques (2.6.3.4), recrutements (2.4.1.1 Evolution et répartition des effectifs), gestion des compétences (2.4.1.4 Gestion dynamique des compétences), concevoir des véhicules recyclables et économes en matières (2.6.3.2 Ressources et économie circulaires), RSE et chaîne d'approvisionnement (2.3.2)

Informations environnementales :

Indicateurs (informations quantitatives des sites industriels) : consommation d'eau, consommation d'énergie, rejets aqueux (MES, DCO, METOX), déchets industriels dangereux et non dangereux, émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre, émissions de SO<sub>2</sub>, de NO<sub>x</sub> et de COV ;

Indicateurs (informations quantitatives du réseau de distribution : périmètre Renault Retail Group) : déchets, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, émissions de COV, consommation d'eau.

Informations qualitatives : indicateur empreinte carbone du Groupe (dont les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'usage des véhicules produits pendant l'année et les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la production des matériaux consommés par le Groupe).



● Renault Koleos II (Hzg) - Phase 1 - Version initiale Paris

**19 administrateurs aux compétences variées au service de Renault**

# Le gouvernement d'entreprise **03**

<b>3.1 Le Rapport du Président</b> <b>RFA</b>	<b>228</b>	<b>3.2 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Renault</b> <b>RFA</b>	<b>272</b>
3.1.1 Composition, conditions de préparation et travaux du Conseil d'administration	228		
3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur la rémunération du dirigeant mandataire social	262	<b>3.3 Rémunération des dirigeants</b> <b>RFA</b>	<b>273</b>
3.1.3 Rôle des organes de direction et rôle des comités	262	3.3.1 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur la rémunération du dirigeant mandataire social	273
3.1.4 Dispositif propre à l'éthique	262	3.3.2 Rémunération et avantage du dirigeant mandataire social	275
3.1.5 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques	264	3.3.3 Rémunération des administrateurs	294
3.1.6 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques	267	3.3.4 Rémunération des cadres dirigeants : actions de performance	296
3.1.7 Financement des ventes : RCI Banque	269	<b>3.4 Information sur les transactions sur titres</b>	<b>299</b>

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

En vertu des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, cette section relative au Gouvernement d'entreprise intègre le Rapport du Président du Conseil d'administration sur (i) la composition du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, (ii) les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, et (iii) les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef, notamment pour l'élaboration de ce rapport. Un tableau présente la recommandation dudit code qui a été écartée (voir tableau chapitre 3.1.1.7).

Le Code Afep/Medef est tenu à disposition au siège social de la Société.

Le présent rapport a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration sur la base des travaux menés dans le cadre d'un groupe de travail pluridisciplinaire qui réunit des représentants de la Direction financière, de la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation et de la Direction juridique du Groupe.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 9 février 2017.

## 3.1 Le Rapport du Président

### 3.1.1 Composition, conditions de préparation et travaux du Conseil d'administration

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de la Société, 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.

#### 3.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du Conseil d'administration sont désignés par l'Assemblée générale à l'exception des administrateurs désignés par l'État et des administrateurs représentant les salariés.

##### **Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la 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 EN DECEMBRE 2016

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de **19 membres** comprenant :

- 14 ADMINISTRATEURS** élus par l'Assemblée générale des actionnaires, dont
  - 2 administrateurs élus sur proposition de Nissan et
  - 1 administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires ;
- 2 ADMINISTRATEURS** désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- 3 ADMINISTRATEURS** élus par les salariés.

### TAUX DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS (1)

**66,7 %**

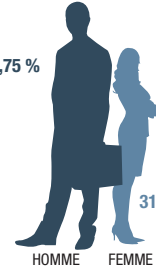
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

**33,3 %**

ADMINISTRATEURS NON-INDÉPENDANTS

### PARITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (2)

68,75 %

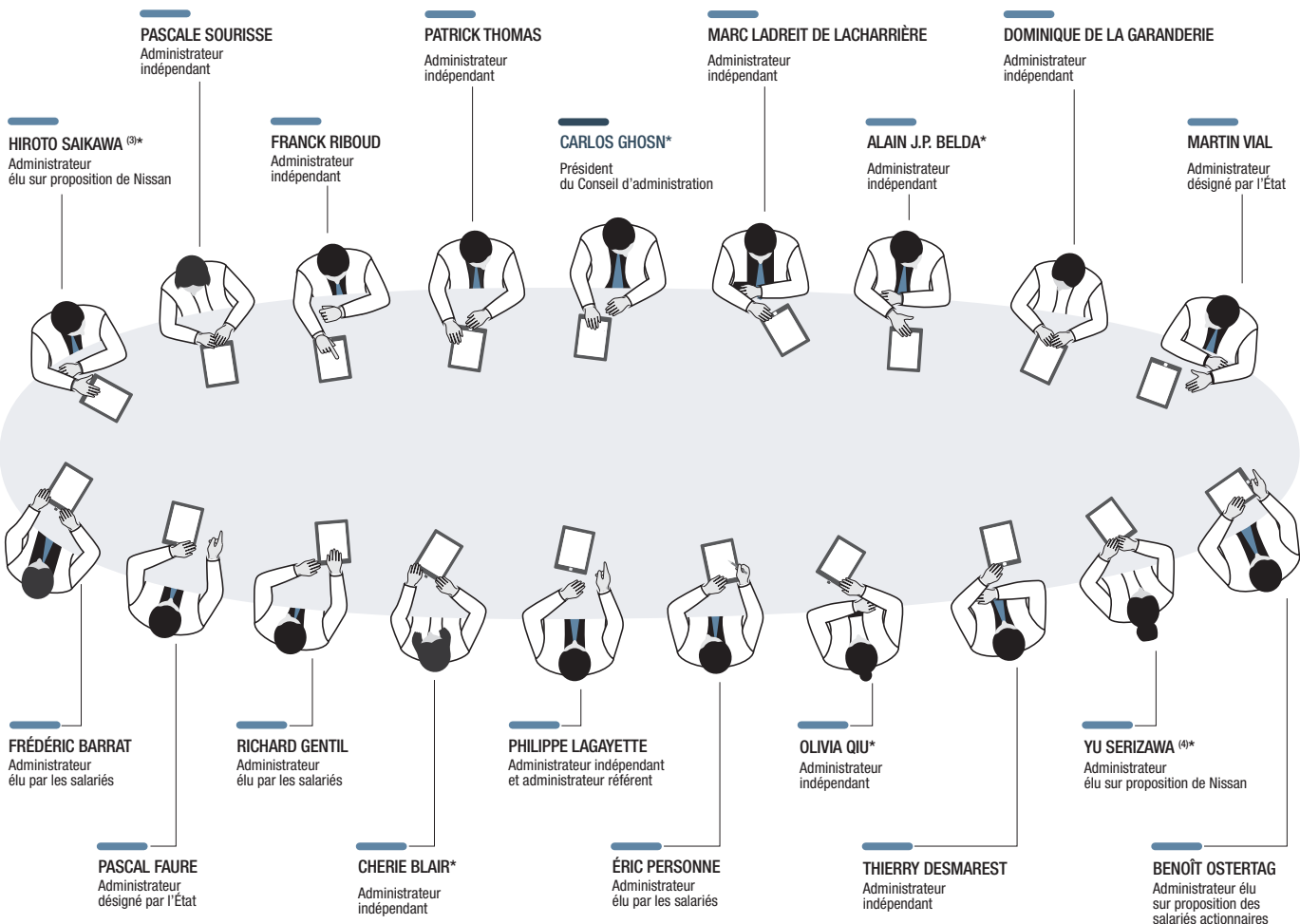


HOMME FEMME

### DIVERSITÉ

**6**

ADMINISTRATEURS SUR 19 ONT UNE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE



\* Administrateur ayant une nationalité étrangère

### COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL EN DÉCEMBRE 2016

	FRÉDÉRIC BARRAT	ALAIN J.P. BELDA	THIERRY DESMAREST	PASCAL FAURE	DOMINIQUE DE LA GARANDERIE	RICHARD GENTIL	MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE	PHILIPPE LAGAVETTE	BENOÎT OSTERTAG	ERIC PERSONNE	HIROTO SAIKAWA	PASCALE SOURISSE	PATRICK THOMAS	MARTIN VIAL
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. Saikawa a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 12 décembre 2016.

(4) M<sup>me</sup> Serizawa a été cooptée par le Conseil d'administration lors de la séance du 12 décembre 2016, à la suite de la démission de M<sup>lle</sup> Koike.

Le nombre de membres du Conseil est lié, d'une part, à la volonté d'avoir 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 reflétant l'internationalisation du Groupe Renault. Ainsi, le Conseil est composé de :

- cinq femmes : M<sup>me</sup> Blair, M<sup>me</sup> Qiu, M<sup>me</sup> de La Garanderie, M<sup>me</sup> Serizawa (dont la cooptation a été décidée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2016 et sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 15 juin 2017) et M<sup>me</sup> Sourisse. Depuis 2003, une représentation féminine continue est assurée au Conseil d'administration de Renault. La Société prend en compte 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 poursuit sa politique de féminisation avec pour objectif de compter au moins 40 % de membres féminins en 2017, conformément à la loi et aux recommandations du Code Afep/Medef. De nouvelles femmes seront ainsi proposées au mandat d'administrateur, lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017 (voir les biographies reproduites au chapitre 3.1.1.2) ;
- de nombreux administrateurs de nationalité étrangère (américaine, anglaise, brésilienne, japonaise, chinoise), 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 sur la base de leur expérience et de leurs compétences (notamment gestion de grands groupes internationaux, connaissance 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 2016. Ils ont notamment suivi des 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. M. Barrat a ainsi bénéficié d'une formation dès sa nomination afin d'intégrer le Conseil. En outre, leur parcours professionnel ainsi que leur activité syndicale au sein du Groupe Renault leur confèrent une bonne connaissance de l'organisation et des activités du

Groupe (voir les biographies reproduites au chapitre 3.1.1.2). 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 élus sur proposition de Nissan et les administrateurs désignés par l'État, il n'existe pas de conventions ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs, ou autres en vertu desquels une de ces personnes ou un de leur représentant aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration ou de la Direction générale de la Société.

Au cours de l'année 2016, la composition du Conseil d'administration a évolué de la façon suivante :

- M<sup>me</sup> Olivia Qiu a été nommée en qualité d'administrateur lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 pour une durée de quatre années, en remplacement de M. Jean-Pierre Garnier ;
- le mandat de M. Thierry Desmarest a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 ;
- M. Frédéric Barrat a été nommé en qualité d'administrateur représentant les salariés en remplacement de M<sup>me</sup> Mariette Rih et les mandats de MM. Richard Gentil et Éric Personne ont été renouvelés à la suite de l'organisation en novembre 2016 des élections des administrateurs représentant les salariés ;
- M<sup>me</sup> 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 M<sup>me</sup> Koike, démissionnaire.

Suite aux 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. A ce titre, et en application du règlement intérieur des élections, deux résolutions seront soumises à l'Assemblée générale du 15 juin 2017 afin de nommer l'administrateur représentant les salariés actionnaires pour une durée de 4 ans, étant précisé qu'en cas d'égalité, le mandat d'administrateur de M. Benoît Ostertag, candidat le plus âgé, serait renouvelé.

Enfin, 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 de nouvel administrateur, sur proposition de Nissan, en remplacement de M. Hiroto Saikawa, démissionnaire.

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 POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Année d'échéance	Échéance du mandat de	Modalités de désignation	Date de première nomination
2017	M <sup>me</sup> de La Garanderie *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Février 2003
	M. Belda *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Mai 2009
	M <sup>me</sup> Serizawa	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Décembre 2016
	M. Ostertag	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition des salariés actionnaires	Mai 2011
2018	M <sup>me</sup> Sourisse *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2010
	M. Thomas *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2014
	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
	M. Riboud *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Décembre 2000
M. Yamauchi	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Février 2017	
2019	M <sup>me</sup> 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 *	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
	M <sup>me</sup> Qiu *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2016

\* Administrateur indépendant.

**3.1.1.2 LISTE DES MANDATS OU FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS****ADMINISTRATEURS EN DÉCEMBRE 2016****CARLOS GHOSN****Président du Conseil d'administration****Date de naissance :** 09/03/1954**Nationalité :** franco-brésilienne**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** avril 2002**Date de début de 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 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. 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 1<sup>er</sup> avril 2017.

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 S.A. (France)  
Jusqu'au 31 mars 2017, Président-Directeur général de Nissan Motor Co.Ltd. (Japon)

Depuis avril 2017, Président du Conseil d'administration de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)

Depuis octobre 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 Renault-Nissan b.v. (Pays-Bas)

Président du Directoire de 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**

Néant

Échéance de mandat

**FRÉDÉRIC BARRAT****Administrateur élu par les salariés**

Date de naissance : 05/09/1972

Nationalité : française

Date de 1<sup>er</sup> mandat : novembre 2016

Date de début de mandat en cours : novembre 2016

Date d'échéance du mandat : novembre 2020

Nombre d'actions détenues : 159

**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

**ALAIN J.P. BELDA****Administrateur indépendant**

Date de naissance : 23/06/1943

Nationalité : américaine

Date de 1<sup>er</sup> mandat : mai 2009

Date de début de mandat en cours : avril 2013

Date d'échéance du mandat : AG 2017

Nombre d'actions détenues : 1 000

**Membre du Comité des rémunérations****Membre du Comité des nominations et de la gouvernance****Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Basé à São Paulo, Alain J.P. Belda a rejoint Warburg Pincus en 2009. Il supervise les décisions d'investissement du groupe en Amérique latine et intervient en tant que conseiller stratégique pour l'ensemble du portefeuille du groupe. M. Belda est également membre de la Direction exécutive de Warburg Pincus. Il a quitté Alcoa en 2008 après avoir occupé les fonctions de Président-Directeur général à partir de 1999, puis de Président du Conseil d'administration à partir de 2001. M. Belda a consacré 40 ans de sa carrière à Alcoa, après avoir rejoint la filiale brésilienne du groupe, Alcoa Alumínio, en 1969.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Administrateur de Chubb (USA)

**Sociétés non cotées :**

Special Limited Partner de Warburg Pincus (USA)

Administrateur d'Oméga Energia Renovavel SA (Brésil)

Administrateur de Banco Indusval &amp; Partners (Brésil)

Administrateur de GPS Serviços (Brésil)

Administrateur de Pet Center Marginal (Brésil)

Administrateur de Camil Alimentos (Brésil)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Échéance de mandat

Administrateur de Citibank

2012

Membre du Business Council

2015

Administrateur de Restoque (Brésil)

2016

Administrateur d'IBM (USA)

2016

**CHERIE BLAIR****Administrateur  
indépendant****Date de naissance :** 23/09/1954**Nationalité :** anglaise**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** avril 2015**Date d'échéance du mandat :**  
AG 2019**Nombre d'actions détenues :** 100**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 a été nommée *Queen's Counsel* en 1995 et est l'épouse de l'ancien Premier Ministre britannique, Tony Blair.

À travers son rôle de fondatrice et présidente de la société Omnia Stratégie LLP, M<sup>me</sup> Blair conseille actuellement des gouvernements et des sociétés internationales sur la façon d'améliorer et de maintenir de solides normes 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.

Au cours de son 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 ».

M<sup>me</sup> 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 :** N/A**Sociétés non cotées :**

Fondatrice et Présidente de Omnia Strategy LLP (Angleterre)

**Autres entités juridiques :**

Fondatrice et Présidente de la Cherie Blair Foundation for Women

**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 1<sup>er</sup> mandat :** avril 2008**Date de début de mandat en cours :**  
avril 2016**Date d'échéance du mandat :**  
AG 2020**Nombre d'actions détenues :** 1 500**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 a passé 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 :**

Administrateur indépendant et administrateur référent d'Air Liquide (France)

**Sociétés non cotées :**

Néant

**Autres entités juridiques :**

Président de la Fondation Total

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**Échéance  
de mandat

Administrateur du Musée de Louvre	2014
Administrateur de l'École Polytechnique	2014
Président de la Fondation de l'École Polytechnique	2014
Président d'honneur de Total SA	2014
Administrateur de Sanofi	2014
Administrateur de Bombardier Inc.	2014
Président du Conseil d'administration de Total SA	2015



## PASCAL FAURE

### Administrateur désigné par l'État

**Date de naissance :** 01/02/1963

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** février 2013

**Date de début de mandat en cours :** février 2013

**Date d'échéance du mandat :** N/A

**Nombre d'actions détenues :** N/A

### Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né le 1<sup>er</sup> février 1963 à Nice (Alpes-Maritimes), Ingénieur général des Mines, diplômé de l'École Polytechnique (1983) et de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris (1988), Pascal Faure a débuté 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 a travaillé au ministère du Budget sur les crédits de la politique informatique administrative ; il a ensuite été 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 a occupé le poste de Directeur du développement, des affaires financières et d'Adjoint à l'administrateur général de l'Institut TELECOM. Il a alors été nommé Directeur technique adjoint au ministère de la Défense.

Il a, parallèlement, exercé les fonctions de Président de l'Association des ingénieurs des télécommunications de 2001 à 2006.

De 2007 à 2012, Pascal Faure a été 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 (CGEJET).

De décembre 2012 à septembre 2014, Pascal Faure était Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services.

Le 18 septembre 2014, il a été 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 :

Administrateur (représentant de l'État) d'ALSTOM

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

Administrateur représentant l'État de Bpifrance Investissement

##### Autres entités juridiques :

Membre du Comité à l'énergie atomique

Administrateur représentant l'État de Mines Paris Tech

Administrateur représentant l'État de l'Agence nationale de la recherche

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Administrateur représentant l'État de la Française des Jeux	2013
Administrateur représentant l'État de France Télécom	2013



## DOMINIQUE DE LA GARANDERIE

### Administrateur indépendant

**Date de naissance :** 11/07/1943

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** février 2003

**Date de début de mandat en cours :**  
avril 2013

**Date d'échéance du mandat :**  
AG 2017

**Nombre d'actions détenues :** 1 150

### Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

### Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M<sup>me</sup> Dominique de La Garanderie est fondatrice et associée du Cabinet La Garanderie & Associés, cabinet d'avocats, spécifiquement dédié au droit social, à la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociétale.

Elle a été la première femme Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris (1998-2000).

Elle a été Vice-présidente du groupe OCDE sur l'évolution des principes de gouvernement d'entreprise (2005-2006).

Elle a été membre de la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme.

Elle est Commandeur de la Légion d'Honneur et Commandeur de l'Ordre du Mérite.

M<sup>me</sup> de La Garanderie est aujourd'hui membre du Haut Comité pour le Gouvernement d'Entreprise (AFEP/MEDEF).

M<sup>me</sup> de La Garanderie est actuellement membre du Comité du MEDEF et Présidente du Comité éthique du Groupe Le Monde.

#### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

##### MANDATS ACTUELS

###### Sociétés cotées :

Néant

###### Sociétés non cotées :

Néant

###### Autres entités juridiques :

Membre du Haut Conseil Transparency International France.

Doyenne du Pôle Économique de l'École Nationale de la Magistrature.

Présidente d'Honneur et fondatrice de l'Association Française des Femmes Juristes (AFFJ).

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance  
de mandat

Administrateur d'Holcim France Benelux

2012



## RICHARD GENTIL

### Administrateur élu par les salariés

**Date de naissance :** 29/04/1968

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** novembre 2012

**Date de début de 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. Il est titulaire d'un BEP/CAP électrotechnique, électromécanique et d'un Baccalauréat en Maintenance des Systèmes Mécaniques Automatisés et 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 1<sup>er</sup> mandat :** octobre 2002

**Date de début de 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

Marc Ladreit de Lacharrière fait des études de sciences économiques à Paris puis il 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.

Marc Ladreit de Lacharrière est administrateur de Renault depuis 2002.

Il est Président de La Revue des Deux Mondes, revue intellectuelle française. Mécène du musée du Louvre, il a été élu à l'Académie des beaux-arts en 2006 au fauteuil de Gérard 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 Museums), 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 l'Agence France Museums (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)

Président d'honneur du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France

Président de la Fondation Culture et Diversité

Membre d'associations d'intérêt général : Conseil artistique des musées nationaux.

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Président du Conseil d'administration de Fitch Ratings (USA)	2012
Administrateur de la Fondation d'entreprise L'Oréal	2012
Administrateur du Musée des Arts Décoratifs	2013
Président du Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac	2013
Administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller	2013
Administrateur de l'Oréal	2014
Administrateur du groupe Casino	2016
Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques	2016



**Administrateur référent**  
**Président 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 Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration, Philippe Lagayette a commencé 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 a occupé cette fonction jusqu'en décembre 1997.

De 1998 à août 2008, il a dirigé les activités de JP Morgan en France puis a été *Vice-Chairman* pour la région EMEA jusqu'en janvier 2010.

Il a été *Senior Advisor* de Barclays en France de 2011 à 2016 et administrateur de Kering (anciennement PPR) (France) de 1999 à 2016.

Philippe Lagayette est commandeur de la Légion d'Honneur et commandeur de l'Ordre National du Mérite.

**PHILIPPE LAGAYETTE**

**Administrateur indépendant**

**Date de naissance :** 16/06/1943

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** mai 2007

**Date de début de mandat en cours :** avril 2015

**Date d'échéance du mandat :** AG 2019

**Nombre d'actions détenues :** 1 000

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**

**MANDATS ACTUELS**

**Sociétés cotées (fonction, nom de la société, pays) :**

Administrateur de Fimalac (France)

**Sociétés non cotées (fonction, nom de la société, pays) :**

Président de PL Conseils (France)

**Autres entités juridiques :**

Président de la Fondation de France

Président de la Fondation de Coopération Scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

**Échéance de mandat**

Néant



**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 a démarré sa carrière d'ingénieur chez Renault en 1990.

Il a exercé 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 a exercé 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 aussi 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.

**BENOÎT OSTERTAG**

**Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires**

**Date de naissance :** 02/08/1965

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** mai 2011

**Date de début de mandat en cours :** avril 2013

**Date d'échéance du mandat :** AG 2017

**Nombre d'actions détenues :** 101 parts du FCPE

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**

**MANDATS ACTUELS**

**Sociétés cotées (fonction, nom de la société, pays) :**

Néant

**Sociétés non cotées (fonction, nom de la société, pays) :**

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 1<sup>er</sup> mandat :** novembre 2012

**Date de début de 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 stratégie internationale et industrielle

#### 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 1<sup>er</sup> mandat :** avril 2016

**Date de début de mandat en cours :** avril 2016

**Date d'échéance du mandat :** AG 2020

**Nombre d'actions détenues :** 800

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M<sup>me</sup> 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, M<sup>me</sup> Olivia Qiu a été ingénieur responsable de la conception de radars militaires, puis de Recherche et Développement de la *China Chengdu Design Institute* n° 784.

En 1997, elle entre chez Alcatel en qualité de responsable de projet pour la négociation de trois co-entreprises pour Alcatel China Cable Sector. En 1998, elle est nommée Directeur des ventes d'Alcatel pour la Région Est de la Chine, puis, en 2000, Directeur des opérations commerciales. Elle devient, en 2002, Directeur en charge du marketing et des opérations 3G pour Alcatel Shanghai Bell, et de 2004 à 2005, Directeur du développement pour la région Asie-Pacifique d'Alcatel.

À partir de 2005, elle 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.

M<sup>me</sup> Olivia Qiu est Directeur Général en charge du développement de la branche d'activités *Strategic Industries* d'Alcatel-Lucent jusqu'en 2013.

M<sup>me</sup> Olivia Qiu est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Mme Olivia Qiu 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**

Administrateur et Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell (Chine) 2013

Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Alcatel-Lucent Qingdao Telecommunications (Chine) 2013

Présidente du Conseil d'administration des sociétés suivantes (Chine) : Alcatel-Lucent Shanghai Bell Enterprise Communications Co. Ltd., Alcatel-Lucent Sichuan Bell Communication System Co. Ltd., Lucent Technologies Qingdao Telecommunications Enterprise Co. Ltd., Lucent Technologies Information and Communications of Shanghai Ltd. 2013





## FRANCK RIBOUD

### Administrateur indépendant

**Date de naissance :** 07/11/1955

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** décembre 2000

**Date de début de mandat en cours :**  
avril 2014

**Date d'échéance du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues :** 331

### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Franck Riboud est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne. Il est entré en 1981 dans le groupe Danone (anciennement BSN) où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion, de Marketing et des Ventes. Après avoir été Directeur des ventes de Heudebert, il a été nommé, en septembre 1989, Directeur de département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition à date réalisée par un groupe français aux États-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN. En juillet 1990, il est nommé Directeur général de la société des Eaux Minérales d'Évian. En 1992, Franck Riboud prend la fonction de Directeur du département développement de Danone. Danone lance alors son internationalisation marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique latine et par la création d'une Direction export. Du 2 mai 1996 jusqu'au 30 septembre 2014, il a été Président Directeur général de Danone. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2014, à la suite de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il est nommé Président du Conseil d'administration de Danone.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

#### MANDATS ACTUELS

##### Sociétés cotées :

Président du Conseil d'administration et Président du Comité stratégique Danone SA (France)

##### Sociétés non cotées :

Administrateur de Bagley Latinoamerica SA (Espagne)

Président du Conseil d'administration de Danone Communities (SICAV) (France)

Administrateur de Rolex SA (Suisse)

Administrateur de Rolex Holding SA (Suisse)

Membre du Conseil d'orientation de Livelihoods Fund (SICAV) (France)

Président et membre du Conseil d'administration de Livelihoods Fund for Family

Administrateur de Quiksilver (US)

##### Autres entités juridiques :

Président du Conseil d'orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème

Membre du Conseil de surveillance de la Fondation ELA

Membre du Conseil de la Fondation EPFL Plus

Membre d'honneur de l'Association ELA

Administrateur de RAISE (Fonds de dotation)

Président de la Fondation Initiative Autisme

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Administrateur et membre du Comité des rémunérations d'Accor SA	2012
Administrateur de Lacoste SA	2012
Administrateur d'Omnium Nord Africain (ONA)	2012
Administrateur de l'Association nationale des industries agroalimentaires	2013
Directeur général et Président du Comité exécutif Danone SA	2014
Administrateur Danone SA (Espagne)	2015

**HIROTO SAÏKAWA****Administrateur élu sur proposition de Nissan****Date de naissance :** 14/11/1953**Nationalité :** japonaise**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** décembre 2006**Date de début de mandat en cours :** avril 2014**Date d'échéance du mandat :** 12 décembre 2016**Nombre d'actions détenues :** 100**Membre du Comité de stratégie internationale et industrielle****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Hiroto Saikawa est né le 14 novembre 1953. Diplômé en sciences économiques de l'Université de Tokyo, il rejoint Nissan Motor Co. Ltd. en 1977. En 1999, il est nommé *General Manager* de la Direction stratégie achats de Nissan Europe N.V. En 2001, il devient *Executive General Manager* de Renault-Nissan Purchasing Organization, et il est nommé *Senior Vice-President* de Nissan Motor Co. Ltd. en 2003. En avril 2005, il accède au poste de *Vice-President Executive* et devient membre du Conseil d'administration de Nissan Motor Co. Ltd. en juin de la même année. En juin 2011, M. Saikawa est nommé *Representative Director*. Outre ses mandats, M. Saikawa a été nommé Directeur délégué à la Compétitivité de Nissan Motor Co. Ltd. en avril 2013 et devient Vice-Président de la société en juin 2015.

Depuis novembre 2016, M. Saikawa est Co. Président-Directeur général de Nissan Motor Co. Ltd.

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2017, M. Hiroto Saikawa est nommé Président-Directeur général de Nissan Motor Co. Ltd.

M. Saikawa a démissionné de ses fonctions d'administrateur de Renault le 12 décembre 2016.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Administrateur et Président-Directeur général de Nissan Motor Co, Ltd. (Japon)

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Dongfeng Motor Co., Ltd. (Chine)

**Autres entités juridiques :**

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance de mandat**

Mandats échus	Échéance de mandat
Directeur délégué à la compétitivité et Vice-Président de Nissan Motor Co. Ltd (Japon)	2017

**YU SERIZAWA****Administrateur nommé sur proposition de Nissan****Date de naissance :** 25/07/1958**Nationalité :** japonaise**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** 12 décembre 2016**Date de début de mandat en cours :** 12 décembre 2016**Date d'échéance du mandat :** AG 2017**Nombre d'actions détenues :** 100**BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Après une courte carrière au Crédit Lyonnais (succursale de Tokyo et siège de Paris), M<sup>me</sup> Serizawa participe à la création de l'établissement de InfoPlus Incorporated, en 1985, puis fonde Forma Corporation en 1992.

M<sup>me</sup> 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.

M<sup>me</sup> Serizawa a été cooptée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2016, à la suite de la démission de M<sup>me</sup> Koike. Sa nomination sera proposée à la ratification de l'Assemblée générale du 15 juin 2017.

**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 et Technology in Society forum (STS forum, Organisation à but non lucratif établie au Japon)

Directeur *Japanese Committee of Honour, Royal Academy of Arts* (UK)

Auditeur Daisen-In Temple, Daitokuji (Kyoto, Japan)

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance de mandat**

Mandats échus	Échéance de mandat
Secrétaire général de Science et Technology in Society forum (Organisation à but non lucratif)	2013



## PASCALÉ SOURISSE

### Administrateur indépendant

**Date de naissance :** 07/03/1962

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** avril 2010

**Date de début de 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 a commencé 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 aussi Président-Directeur général de Thales Communications & Security et Présidente de Thales Services.

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)  
Administrateur, Présidente du Comité d'audit et d'éthique et Présidente du Comité de suivi des obligations de fin de cycle d'Areva SA (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 :

Présidente du Conseil d'école de Télécom Paris Tech (France)  
Administrateur de l'Agence nationale des fréquences (France)  
Membre de l'Académie des Technologies

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Président-Directeur général de Thales Communications & Security SAS (France)	2012
Présidente de Thales Services SAS (France)	2012
Membre du Conseil de surveillance de Thales Alenia Space SAS (France)	2012
Membre du Conseil du GIFAS (France)	2012
Membre du Conseil d'administration de DCNS (France)	2012
Présidente de Thales Canada Inc. (Canada)	2013
Administrateur Thales UK Ltd. (Royaume-Uni)	2013
Administrateur de Thales Electronics Ltd. (Royaume-Uni)	2013
Membre du Conseil de surveillance de Thales Nederland b.v. (Pays-Bas)	2013
Administrateur de Thales USA Inc. (USA)	2013
Administrateur Australian Defence Industries Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Thales Australia Holdings Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Thales Underwater Systems Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Thales Training & Simulation Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur ATM Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Australia Corporate Finance Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Australia Finance Pty Ltd. (Australie)	2013
Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur de SOFRESA (France)	2015
Administrateur de l'Agence Nationale de la Recherche (France)	2016

*Mme Sourisse a exercé de nombreux mandats sociaux dans des filiales de la société Australian Defence Industries. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats ne sont pas listés.*



## PATRICK THOMAS

### Administrateur indépendant

**Date de naissance :** 16/06/1947

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** AG 2014

**Date de début de 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

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Patrick Thomas est diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP).

Il a été 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 a assumé la fonction de Directeur général d'Hermès International de 1989 à 1997. Il a 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 a exercée 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 :

Membre du Conseil de surveillance de Laurent Perrier (France)  
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 d'Ardian Holding (France)  
Président du Comité des rémunérations d'Ardian Holding (France)  
Membre du Conseil de surveillance de Massilly Holding (France)  
Gérant de la SCI Les Choseaux (France)

###### Mandats au sein du groupe Hermès :

Président du Conseil et administrateur de Shang Xia Trading (Shanghai)  
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
Administrateur de Lacoste (France)	2012
Vice-Président du Conseil de surveillance et membre du Conseil de surveillance de Gaulme (France)	2012
Gérant d'Hermès International	2014

*M. Thomas a exercé de nombreux mandats sociaux dans des filiales du groupe Hermès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats ne sont pas listés.*

**MARTIN VIAL****Administrateur désigné  
par l'Etat****Date de naissance :** 08/02/1954**Nationalité :** Française**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** 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'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Martin Vial, 63 ans, a débuté 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'Economie 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. 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.

Commissaire aux Participations de l'Etat depuis août 2015, Martin Vial est administrateur de Thales, Bpifrance, EDF et Renault.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS  
DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Administrateur de THALES

Administrateur d'EDF

**Sociétés non cotées :**

Administrateur de Bpifrance SA

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS  
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

	Échéance de mandat
Administrateur de Homair vacances	2014
Administrateur de Business Solutions Capital	2014
Administrateur d'Europ Assistance Afrique du Sud, Allemagne, Chine, Espagne, Italie, Portugal	2014
Président d'Europ Assistance Brésil, Belgique, France, UK, USA	2014
Président de CSA	2014

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).

## ADMINISTRATEURS NISSAN DONT LA NOMINATION EST PROPOSÉE À LA RATIFICATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- M<sup>me</sup> Yu Serizawa : le Conseil d'administration, lors de la séance du 12 décembre 2016, a coopté M<sup>me</sup> Serizawa en qualité d'administrateur sur proposition de Nissan. Cette cooptation intervient à la suite de la démission de M<sup>me</sup> Koike, pour la durée du mandat restant de celle-ci, soit jusqu'à l'Assemblée générale du 15 juin 2017. Il sera proposé à l'Assemblée générale de ratifier la cooptation et de renouveler le mandat de M<sup>me</sup> Serizawa pour une nouvelle durée de quatre ans lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017. Une notice biographique de M<sup>me</sup> Serizawa se trouve en page 240 du Document de référence.
- M. Yasuhiro Yamauchi : le Conseil d'administration, lors de la séance du 9 février 2017, a coopté M. Yamauchi, Directeur délégué à la compétitivité de Nissan, en qualité d'administrateur sur proposition de Nissan. Cette cooptation intervient à la suite de la démission de M. Saikawa, pour la durée du mandat restant de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée générale 2018. Il sera proposé à l'Assemblée générale de ratifier cette cooptation lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017.



### YASUHIRO YAMAUCHI

#### Administrateur coopté sur proposition de Nissan

**Date de naissance :** 02/02/1956

**Nationalité :** japonaise

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** février 2017

**Date d'échéance du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues :** N/A

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Yasuhiro Yamauchi est né le 2 février 1956. Diplômé en Sciences Sociales de l'International Christian University, College of Liberal Arts, il rejoint Nissan Motor Co., Ltd. en 1981 où il occupe différents postes de management dans la fonction Achats, ainsi que dans RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization). Il a rejoint RNPO en avril 2008 en tant que Senior Vice President en charge des Achats.

En avril 2014, M. Yasuhiro Yamauchi a été nommé Alliance Global Vice President, Senior Vice President, Alliance Purchasing, en charge de la convergence du Management et des Ressources Humaines des fonctions Achats, Ingénieries, Manufacturing & Supply Chain de Renault et de Nissan. En novembre 2016, il a été 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 NML maintienne sa compétitivité sur le marché mondial.

M. Yasuhiro Yamauchi a été coopté par le Conseil d'administration lors de sa séance du 9 février 2017.

#### 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)

Administrateur de Renault Nissan B.V (Pays-Bas)

###### Sociétés non cotées :

Néant

###### Autres entités juridiques :

Néant

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant

## ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT DONT LA NOMINATION EST PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration du 9 février 2017 a décidé la mise en oeuvre de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique telle que modifiée par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 (l'« Ordonnance ») à compter de l'Assemblée générale du 15 juin 2017.

En vertu des dispositions de l'article 4 de l'Ordonnance, l'État nommera dorénavant par arrêté un représentant au sein du Conseil d'administration de la Société. En outre, conformément aux dispositions de l'article 6 de l'Ordonnance, l'État sollicitera la nomination d'un administrateur au sein du Conseil d'administration de Renault.

L'État a fait savoir qu'il procédera à la nomination par arrêté de M. Martin Vial en tant que représentant de l'État au sein du Conseil d'administration de la Société. L'État a, par ailleurs, sollicité la nomination de M. Pascal Faure en tant qu'administrateur élu sur proposition de l'État au sein du Conseil d'administration, 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. Sa nomination sera proposée à l'Assemblée générale du 15 juin 2017. Une notice biographique de M. Pascal Faure se trouve en page 234 du Document de référence.

## ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS DONT LA NOMINATION EST PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les mandats d'administrateur de M<sup>me</sup> Dominique de la Garanderie et M. Alain Belda arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 juin 2017. Ces deux administrateurs ne pourront être proposés au renouvellement en raison de l'atteinte de la limite d'âge instaurée par les statuts de la Société.

Par ailleurs, M. Franck Riboud a informé le Conseil de sa décision de démissionner de son poste d'administrateur à compter de l'Assemblée générale du 15 juin 2017.

Dans ce contexte et dans l'objectif de poursuivre la féminisation du Conseil, le Conseil d'administration a examiné plusieurs candidatures parmi lesquelles celles de M<sup>mes</sup> Miriem Bensalah Chaqroun, Marie-Annick Darmaillac et Catherine Barba, au regard de :

- la composition et l'évolution de l'actionnariat ;
- l'indépendance de chaque candidat ;
- l'équilibre de la représentation des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration ;
- la diversité des compétences des membres du Conseil d'administration, leur complémentarité et leur pertinence au regard de la stratégie et du développement de la Société ;

- la diversité des nationalités des membres du Conseil d'administration ; et
- la connaissance des marchés sur lesquels la Société est implantée ou souhaite s'implanter.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 9 février 2017, a considéré que :

1. M<sup>me</sup> Miriem Bensalah Chaqroun : la nomination d'un administrateur de nationalité marocaine, contribuerait à l'équilibre hommes/femmes et à la diversité internationale du Conseil. Par ailleurs, le profil de M<sup>me</sup> Bensalah Chaqroun, Directeur général des Eaux minérales d'Oulmès, dont l'activité principale est la production et la distribution d'eaux minérales, correspond au souhait exprimé par le Conseil d'administration d'ouvrir celui-ci à des profils plus industriels. Son expérience en matière de développement responsable serait un atout majeur pour le Conseil de la Société. Présidente de la Confédération générale des entreprises du Maroc qui œuvre pour le développement des entreprises marocaines à l'international, M<sup>me</sup> Bensalah Chaqroun dispose, en outre, d'une connaissance approfondie des enjeux internationaux actuels.



### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Miriam 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.

Elle est également, depuis 2012, Présidente élue de la Confédération générale des Entreprises du Maroc, le Patronat Marocain.

### MIRIEM BENSALAH CHAQROUN

#### Administrateur indépendant

**Date de naissance :** 14/11/1962

**Nationalité :** marocaine

**Date de 1er mandat :** N/A

**Date de début de mandat en cours :**  
N/A

**Date d'échéance du mandat :** N/A

**Nombre d'actions détenues :** N/A

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

#### MANDATS ACTUELS

##### Sociétés cotées :

Vice-Présidente Directeur Général - Les Eaux Minérales d'Oulmès – Maroc

Administrateur - Eutelsat – France

Administrateur - Suez – France

##### Sociétés non cotées :

Administrateur - Holmarcom – Maroc

##### Autres entités juridiques :

Membre du Conseil et Président de la Banque Al Maghrib (Banque Centrale du Maroc) – Maroc

Présidente - Confédération Générale des Entreprises du Maroc – Maroc

Administrateur - Al Akhawayn University – Maroc

Présidente - Centre Euro-méditerranéen d'Arbitrage - Maroc

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

**Échéance  
de mandat**

2. M<sup>me</sup> Marie-Annick Darmaillac : la nomination de M<sup>me</sup> Darmaillac, Directrice RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) de Vivendi apporterait au Conseil une expertise sur les questions d'éthique et de développement durable qui sont au cœur de la stratégie actuelle du Groupe Renault.

Magistrat de formation, M<sup>me</sup> Darmaillac apporterait, par ailleurs, une expertise juridique essentielle aux débats du Conseil. Sa nomination renforcerait, en outre, l'équilibre hommes/femmes du Conseil.



### MARIE-ANNICK DARMAILLAC

#### Administrateur indépendant

**Date de naissance :** 24/11/1954

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** N/A

**Date de début de mandat en cours :**  
N/A

**Date d'échéance du mandat :** N/A

**Nombre d'actions détenues :** N/A

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Marie-Annick Darmaillac est arrivée chez Vivendi en janvier 2017. Elle est Directrice de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Mme Marie-Annick Darmaillac a en outre occupé 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 a rejoint le groupe Bolloré où elle suivait 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 était la Directrice de la promotion et du développement des talents internes du groupe Canal+.

Magistrat de formation, elle a successivement occupé les fonctions de juge d'instance à Versailles puis de chef de bureau à la DGCCRF. Elle a ensuite été sous-directrice de la formation continue à l'École nationale de la magistrature puis conseiller technique au cabinet du Garde des Sceaux.

#### 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  
Représentante permanente de la Financière V au Conseil de la Financière de l'Odé

Représentante permanente de la Socfrance au Conseil de la Société Industrielle et Financière de l'Artois

Représentante permanente de la Société des Chemins de fers & Tramways du Var et du Gard au Conseil de Financière Moncey

###### Sociétés non cotées :

Présidente de la Société Immobilière Mount Vernon

###### Autres entités juridiques :

Néant

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance  
de mandat

Néant



3. M<sup>me</sup> Catherine Barba : la nomination de M<sup>me</sup> Barba, experte du commerce électronique et de la transformation numérique – elle a notamment importé des États-Unis l'événement *Cyber Monday* en France, répondrait au souhait exprimé par le Conseil d'ouvrir celui-ci au secteur des nouvelles technologies. Fondatrice du Lab e-commerce, elle dispose

d'une connaissance pointue sur les innovations et tendances digitales. Sa nomination au sein du Conseil serait un atout majeur du Groupe Renault à l'heure où le numérique devient un outil de transformation de l'entreprise. Elle renforcerait, en outre, l'équilibre hommes/femmes du Conseil.



## CATHERINE BARBA

### Administrateur indépendant

**Date de naissance :** 28/02/1973

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** N/A

**Date de début de mandat en cours :** N/A

**Date d'échéance du mandat :** N/A

**Nombre d'actions détenues :** N/A

### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'ESCP Europe en 1996, M<sup>me</sup> Catherine Barba a intégré l'agence media OMD (groupe Omnicom) au sein de laquelle elle a créé et développé jusqu'en 1999 l'entité OMD Interactive dédiée à la publicité en ligne.

De 1999 à 2003, elle rejoint le site iFrance de Marc Simoncini en tant que Directeur Général pour développer le chiffre d'affaires en France, Belgique, Suisse et Espagne.

Elle crée en 2003 le portail de Shopping Cashshore, un site de cashback qu'elle revend en 2010 au groupe Plebicom avec ses 500 000 utilisateurs et 1200 sites de vente en ligne partenaires.

En 2005, elle développe le cabinet de conseil en e-business Malinea qu'elle vend en 2011 aux fondateurs de vente-privee.com avec qui elle sera associée dans la Digital Commerce Factory jusqu'en 2012.

En 2012, elle fonde et dirige CB Group (Catherine Barba Group), pour mettre son expérience d'entrepreneuse et son expertise numérique au service des enseignes de la distribution physique et des grandes marques qu'elle accompagne dans leur transformation interne autour du digital et des clients.

Depuis 2015, elle a installé son entreprise à New York pour apporter une dimension internationale à son activité et faire profiter ses clients de ses contacts directs avec les acteurs les plus innovants de la révolution digitale. M<sup>me</sup> Catherine Barba est administrateur de l'enseigne de lingerie ETAM et investisseur dans une dizaine de start-up innovantes telles que Frenchweb, Leetchi, Recommend, Retency et Reech.

Très impliquée sur la promotion des femmes, elle organise des événements à Paris (La journée de la femme digitale en 2013, 2014 et 2015) et à New York (Women in Innovation Forum en 2016 et 2017) qui mettent en lumière des femmes exemplaires qui osent et innovent, en vue de contribuer à faire naître une nouvelle génération d'entrepreneuses.

### LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

#### MANDATS ACTUELS

##### Sociétés cotées :

ETAM - Membre du conseil de surveillance – France

##### Sociétés non cotées :

Electronic BUSINESS GROUP 2017

##### Autres entités juridiques :

Néant

#### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Leetchi	2015
So Shape	2016

## ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES DONT LA NOMINATION EST PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Suite aux élections qui se sont tenues du 2 au 12 janvier dernier au sein du Groupe Renault, où les votants étaient les salariés actionnaires de 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 seront soumises à l'Assemblée générale

du 15 juin 2017 afin de nommer l'administrateur représentant les salariés actionnaires pour une durée de 4 ans, étant précisé qu'en cas d'égalité, le mandat d'administrateur de M. Benoît Ostertag, candidat le plus âgé, serait renouvelé. Une notice biographique de M. Benoît Ostertag se trouve en page 237 du Document de référence.



### Administrateur élu par les salariés

#### BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en février 1973, Julien Thollot est diplômé de SUPMECA Paris, promo 1999 (école d'ingénieurs). Il a rejoint le groupe Renault en 2001 à la Direction des Systèmes et plus particulièrement dans le secteur électronique. Parmi les réalisations qu'il a faites, il a notamment introduit et développé de nouvelles approches pour réaliser les logiciels embarqués. Après de nombreuses expériences managériales, il s'est vu confier des responsabilités de chef de projet au sein de l'Alliance, plus particulièrement au cœur des problématiques actuelles sur les véhicules autonomes et connectés.

Son occupation extra professionnelle au sein de l'Association des Actionnaires Salariés Renault (AASR) dont il est le Président et sa présence comme membre du Conseil de Surveillance FCPE Action Renault lui donnent une parfaite connaissance de l'actionariat de Renault et une légitimité sur ces sujets.

Il aura à cœur de mettre ses compétences opérationnelles des métiers de l'Ingénierie, sa pratique des ruptures techniques et ses connaissances dans les nouvelles technologies au service des membres du Conseil d'Administration en permettant à ses pairs d'avoir un avis éclairé et avisé.

### JULIEN THOLLOT

**Date de naissance :** 27/02/1973

**Nationalité :** française

**Date de 1<sup>er</sup> mandat :** N/A

**Date de début de mandat en cours :** 15/06/2017

**Date d'échéance du mandat :** N/A

**Nombre d'actions détenues :** 131

#### 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, Association des Actionnaires Salariés Renault (AASR),

France

Membre, Conseil de surveillance FCPE Action Renault, France

##### MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant

À l'issue de l'Assemblée générale du 15 juin 2017, 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 2016	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2017
Taux d'indépendance	66,7 % <sup>(1)</sup>	66,7 % <sup>(1)</sup>
Taux de féminisation	31,2 % <sup>(2)</sup>	43,7 % <sup>(2)</sup>
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	37,5 % <sup>(3)</sup>	43,7 % <sup>(3)</sup>

(1) 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 des dispositions légales, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en considération dans le calcul du taux de féminisation du Conseil d'administration.

(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 2017, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée :

- 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 %).

### 3.1.1.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 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 prise de 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 aux recommandations du Code Afep/Medef, de détenir un nombre significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus <sup>(1)</sup>, 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. En outre, 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.

#### 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.

#### 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.

### 3.1.1.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET MISSIONS DU CONSEIL

#### UNE GOUVERNANCE ÉQUILBRÉE 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 : 0,02 %.

## 1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration (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.

## 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.

Une des missions fondamentales du Conseil d'administration est de définir le mode de Direction générale et les limitations de pouvoirs du Président-Directeur général.

### 2.1 Réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Le 6 mai 2009, 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.

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.

## 2.2 Équilibre des pouvoirs

L'ensemble des dispositions suivantes permet l'exercice d'une gouvernance équilibrée tout en assurant une prise de décisions efficace.

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

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 au sein du règlement intérieur.

Le 9 février 2017, le Conseil d'administration a ainsi arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants : M<sup>mes</sup> Blair, de La Garanderie, Qiu et Sourisse, MM. Belda, Desmarest, Ladreit de Lacharrière, Lagayette, Riboud et Thomas. Le Conseil d'administration a examiné avec une attention particulière la situation de MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud 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 des « douze » ans pour ces deux administrateurs à raison de l'analyse comprise dans le tableau figurant au chapitre 3.1.1.7.

Ainsi, au 9 février 2017, le Conseil d'administration de la Société est composé de 19 membres dont 10 sont considérés comme indépendants. Conformément aux recommandations du Code Afep/Medef, les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les actionnaires salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance qui, en conséquence, s'établit à 66,7 %.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a apprécié le caractère ou non significatif 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, notamment en examinant la part que représentent ces sociétés dans le chiffre d'affaires de la Société. Au cours de cet examen, le Conseil a porté une attention particulière à la situation de M. Lagayette, *Senior Advisor* de Barclays. Il est apparu que la Société n'avait que des flux financiers limités avec cette banque, qui ne fait pas partie des établissements bancaires avec lesquels la Société travaille de manière prépondérante. En outre, M. Lagayette a indiqué qu'il s'engageait à ne pas intervenir dans l'hypothèse d'une transaction entre Barclays et la Société et qu'il ne participerait pas, au sein du Conseil d'administration de la Société, à une éventuelle prise de décision qui impliquerait Barclays. Enfin, M. Lagayette a informé le Conseil d'administration de la Société qu'il n'avait plus de lien contractuel avec Barclays à compter du 31 juillet 2016.

## II. 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 2016 DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Au cours de l'exercice 2016, 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 est membre) 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 de six thèmes :

#### 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...) 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 2016, 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

En sa qualité de membre du Comité des nominations et de la gouvernance, l'administrateur référent a participé :

- au processus de recrutement des nouveaux administrateurs ;
- aux réflexions sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement du Conseil ; et
- à la revue des modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration dans le respect du Code Afep/Medef.

#### Performance du Président-Directeur général

Il a présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance et la rémunération du Président-Directeur général, les débats 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.

### III. 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 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. ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2016

En 2016, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de sept séances (dont deux séances exceptionnelles). Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, étant précisé qu'une réunion 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 2016, le taux de participation a été de 93,45 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.3.3.2).

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a notamment statué et débattu sur les points suivants :

#### La stratégie du Groupe

Le Conseil a revu les sujets stratégiques 2016 suivants :

- l'avancement et la conclusion de la deuxième partie du plan Renault *Drive the Change* (2014-2016), présenté par la Direction générale et approuvé en 2011 par le Conseil d'administration ;
- la feuille de route en matière de CO<sub>2</sub> (plates-formes/moteurs/véhicules) ;
- les convergences au sein de l'Alliance ;
- la stratégie en Chine ; et
- la stratégie en Russie avec un point particulier sur AVTOVAZ.

Comme chaque année, le Conseil d'administration a organisé son séminaire stratégique annuel sur une journée, organisée au cœur du Salon Mondial de l'Automobile, pour débattre des sujets d'importance pour le Groupe Renault. Au cours de ce séminaire, les administrateurs ont pu découvrir les véhicules de la gamme du Groupe Renault et bénéficier d'une présentation approfondie, de la part de responsables opérationnels, sur l'environnement macro-économique du marché de l'automobile et sur la stratégie du Groupe Renault, et sur ses perspectives à l'issue du plan *Drive the Change*.

### Les comptes et le budget

Au cours de l'année 2016, 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 2015 ;
- fixé l'affectation du résultat 2015 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et incluant une distribution de dividendes ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2016 ; et
- adopté le budget de l'année 2017.

### La gouvernance d'entreprise

Au cours de l'année 2016 le Conseil a, en particulier :

- proposé, à l'Assemblée générale qui s'est tenue le 29 avril 2016, le renouvellement du mandat de M. Desmarest, administrateur indépendant, et la nomination de M<sup>me</sup> Qiu en remplacement de M. Garnier ;
- pris acte de la démission de M<sup>me</sup> Koike et coopté M<sup>me</sup> Serizawa en remplacement lors du Conseil d'administration du 12 décembre 2016 ;
- pris acte de la démission de M. Saikawa lors du Conseil d'administration du 12 décembre 2016 ;
- pris acte de l'élection des administrateurs salariés qui s'est déroulée en novembre 2016 et accueilli M. Barrat en remplacement de M<sup>me</sup> Rih ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance ;
- préparé l'Assemblée générale du 29 avril 2016 en fixant notamment son ordre du jour ;
- décidé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, de la fusion du Comité de stratégie internationale et du Comité de stratégie industrielle en un Comité de stratégie internationale et industrielle ;
- 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 de son fonctionnement en 2016 (voir les conclusions de ce débat au chapitre 3.1.1.6 du Document de référence) ;
- déterminé la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016, étant précisé qu'à la suite de l'avis négatif de l'Assemblée générale du 29 avril 2016, le Conseil (i) s'est réuni le 27 juillet 2016, (ii) a constaté la nécessité de simplifier la structure de la rémunération du Président-Directeur général et d'améliorer sa transparence et (iii) a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations, les principes de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 (voir chapitre 3.3) ;
- déterminé les modalités du plan d'actions de performance pour 2016 ;
- examiné la mise en œuvre 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 ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 29 avril 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 approuvées par l'Assemblée générale de la Société du 29 avril 2016, soit l'accord de gouvernance conclu entre la Société et l'État français et son contrat d'application et l'avenant au *Restated Alliance Master Agreement* conclu entre la Société et Nissan (le 11 décembre 2015), aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2016 ;
- réexaminé les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercice 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 (pour le détail, voir le Rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 4.3.2).

### 3.1.1.5 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2016

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, cinq 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.

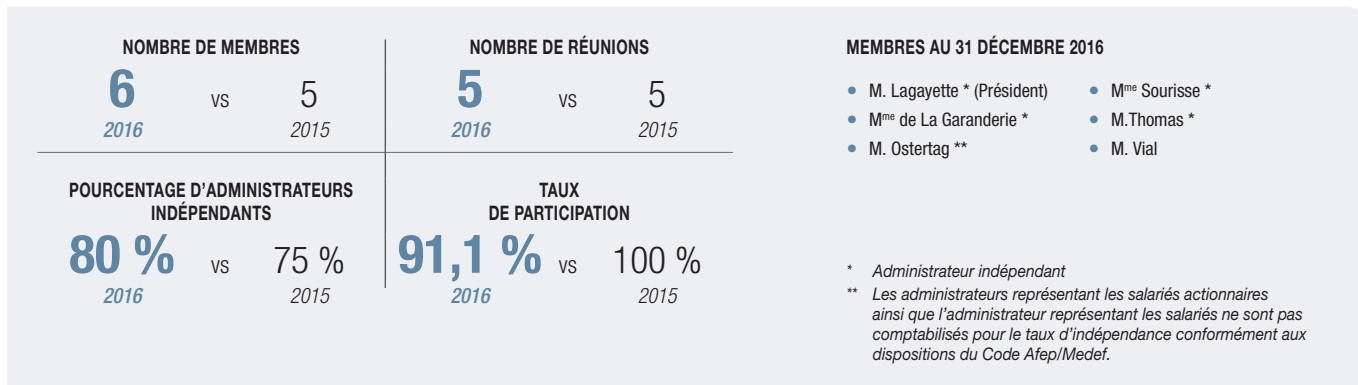
Pour la réalisation de leur mission, les comités ont la faculté de :

- 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 toutes pièces 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.



## 1. COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE (CARE)



### 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 bibliographiques des administrateurs concernés au chapitre 3.3.3.2).

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.

M<sup>me</sup> de La Garanderie, ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris, a une carrière d'avocate et une expérience lui permettant de participer activement aux débats comptables et financiers de ce comité. Sa carrière, marquée par son engagement éthique, la rend particulièrement légitime à participer à ce comité.

M<sup>me</sup> 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, de même que les administrateurs salariés, d'une formation spécifique au rôle des administrateurs, 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 et de participer activement aux travaux de ce comité.

M. Thomas qui a intégré le comité en 2016, 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 et d'enrichir les débats de ce comité.

M. Vial a été nommé Commissaire de l'Agence des Participations de l'État le 24 août 2015. Il 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 de 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 2016, avec un taux de participation de 91,1 % (pour le détail, voir tableau chapitre 3.3.3.2).

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 2015, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2016, ainsi que de tous les communiqués financiers y afférent. 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 2016 par rapport au budget ;
- l'élaboration du budget 2017 ;
- le suivi du plan d'audit interne 2016 et de la présentation du plan d'audit interne 2017 ;
- le plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- l'indépendance du mandat des Commissaires aux comptes ;
- le suivi des risques financiers et notamment de l'exposition du Groupe en Russie ou en Iran ;
- la situation de la Société concernant les émissions des moteurs diesel ;
- les travaux de la Direction de l'éthique, notamment en matière de protection des données personnelles ;
- 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 RSE.

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 3.1.5 ci-dessous et, à ce titre, l'examen des comptes par le comité, en présence du Directeur financier, 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.

## 2. COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	
<b>5</b> 2016	vs	<b>6</b> 2015	<b>5</b> 2016	vs	<b>2</b> 2015
<b>100 %</b> 2016		vs		<b>83,3 %</b> 2015	
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS <sup>(1)</sup>		<b>100 %</b> 2016		vs	
				<b>91,6 %</b> 2015	
				TAUX DE PARTICIPATION	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Thomas * (Président)</li> <li>• M. Belda *</li> <li>• M. Desmarest *</li> <li>• M. Ladreit de Lacharrière *</li> <li>• M. Personne</li> </ul>	
				* Administrateur indépendant	

### 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.

(1) Les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code Afep/MeDEF.

### Bilan d'activité

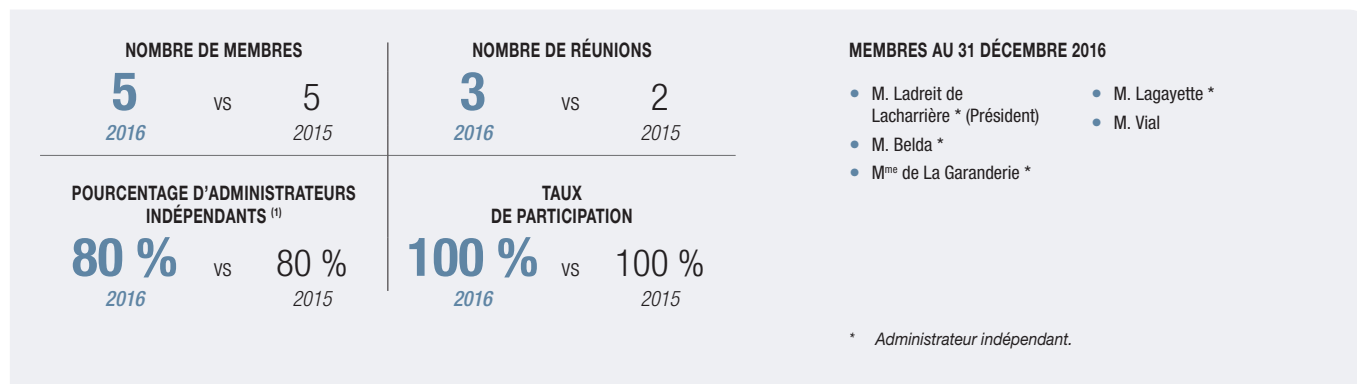
Ce comité s'est réuni cinq fois en 2016, contre deux fois en 2015 et 2014, en raison notamment de l'avis négatif émis par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 (pour plus de détails, voir le chapitre 3.1).

Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.3.2).

Il a traité notamment :

- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 lors de sa séance du 2 février 2016 ;
- des conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération 2015 du Président-Directeur général, en lien avec le plan Renault 2016 – *Drive the Change* ;
- du suivi des conditions de performance relatives à la part variable différée en actions des rémunérations 2013 et 2014 du Président-Directeur général ;
- du tableau récapitulatif des éléments de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016, en vue de l'avis des actionnaires (*Say on Pay*) ;
- des commentaires relatifs à la procédure suivie par le Conseil d'administration de la Société à la suite de l'avis négatif de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 et de la préparation du communiqué de presse y afférent ; et
- des modifications à apporter aux éléments de rémunération du Président-Directeur général à la suite de l'avis négatif de l'Assemblée générale du 29 avril 2016, lors de sa séance du 26 juillet 2016, après (i) avoir consulté des actionnaires, des investisseurs institutionnels et des agences de conseil en vote et (ii) s'être rapproché d'un cabinet de conseil spécialisé afin d'analyser les politiques de rémunération de sociétés comparables du CAC 40 et de groupes étrangers du même secteur d'activité, dans l'objectif de déterminer les raisons du sens de ce vote (voir chapitre 3.3).

### 3. COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE



#### 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 trois fois en 2016. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.3.2).

Il a traité notamment :

- du renouvellement, lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016, du mandat d'administrateur de M. Desmarest ;
- de la nomination d'un nouvel administrateur, M<sup>me</sup> Qiu ;

- de la poursuite de la mise en œuvre de la dynamique de féminisation du Conseil d'administration au regard des prochains renouvellements de mandat d'administrateur ;
- de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration, dans le cadre d'une auto-évaluation (voir chapitre 3.1.1.6) ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code Afep/Medef, et en particulier du critère relatif aux liens d'affaires significatifs ;
- de la cooptation de Mme Serizawa ;

(1) Les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code Afep/Medef.

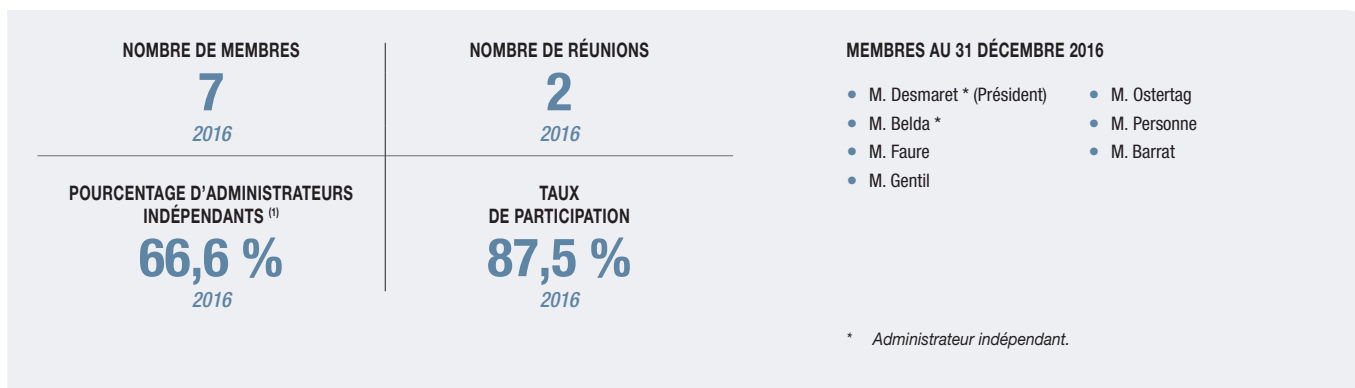
- de la fusion du Comité de stratégie internationale et du Comité de stratégie industrielle en un seul Comité de stratégie internationale et industrielle ;
- de la composition des comités du Conseil d'administration ;
- de la mise en œuvre de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés

à participation publique et de la modification afférente des statuts de la Société qui sera soumise au vote de l'Assemblée générale du 15 juin 2017 ; et

- du plan de succession du Président-Directeur général.

#### 4. COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE ET INDUSTRIELLE

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.



#### 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 & 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 première année de fonctionnement, le comité s'est réuni deux fois en 2016. Le comité souhaite arriver à une fréquence de trois à quatre réunions par an de durée longue afin d'examiner les sujets de manière approfondie. Le taux de participation a été de 87,5 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.3.2).

Le comité a traité notamment :

- des opérations de la Société en Russie et de l'évolution de la stratégie dans ce pays ; et
- des évolutions en matière de véhicules électriques et d'émissions.

(1) Les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance conformément aux dispositions du Code Afep/MeDEF.

### 3.1.1.6 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. Cette évaluation formalisée a été réalisée au cours de l'année 2014.

Pour l'année 2016, le Conseil d'administration a conduit une auto-évaluation de son organisation et de son fonctionnement, ainsi que de ceux de ses comités, et consacré un point de sa réunion du 12 décembre 2016 à un débat sur ce sujet, mené par le Président du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Ladreit de Lacharrière. Cette auto-évaluation a notamment porté sur les points suivants : la mission et la composition du Conseil, l'indépendance des administrateurs, l'organisation des séances du Conseil et les relations avec la Direction générale.

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 éléments forts de son fonctionnement. Les administrateurs soulignent également :

- 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 soulignent la richesse et l'efficacité de leurs échanges, dans lesquels chacun peut s'exprimer librement ; et

- 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.

Deux pistes d'amélioration ont été identifiées pour les années à venir :

- l'opportunité d'accentuer l'internationalisation et la féminisation du Conseil et d'ouvrir plus largement le Conseil à des profils plus jeunes et plus industriels ; et
- l'approfondissement de certains sujets, notamment dans le cadre du travail des comités du Conseil (RH, RSE, éthique).

Enfin, le Conseil a constaté la prise en compte des remarques formulées par les administrateurs lors de l'évaluation 2015, avec :

- une poursuite de la féminisation et de l'internationalisation de la composition du Conseil, grâce à la nomination de M<sup>me</sup> Qiu lors de l'Assemblée générale 2016 ; et
- la fusion des Comités de stratégie internationale et de stratégie industrielle afin d'optimiser les travaux des comités et du Conseil en matière de stratégie ;
- Il est également à noter que, dans le cadre de l'évaluation du Conseil au titre de l'année 2016, le Comité des nominations et de la gouvernance a apprécié la contribution individuelle de chaque administrateur.

### 3.1.1.7 MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société rappelle qu'elle se réfère au Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef dont elle suit les recommandations.

En application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à la recommandation 27.1 du Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef, les dispositions de ce Code qui ont été écartées ainsi que les explications y afférentes sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Recommandation du Code Afep/Medef	Commentaire
<p><b>L'indépendance des administrateurs : art. 8.5 : Critères d'indépendance des administrateurs :</b></p> <p>Parmi les critères d'indépendance, le Code recommande notamment de « ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ».</p>	<p>Le Conseil d'administration a décidé de ne pas retenir le critère d'indépendance du Code Afep/Medef relatif à la durée du mandat pour MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud.</p> <p>Le Conseil a toutefois rappelé, lors de sa séance du 9 février 2017, que le taux d'indépendance du Conseil restait, en tout état de cause, supérieur à 50 %, même en retirant ces deux administrateurs 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 MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud ; 53,3 % en excluant MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indépendance de M. Ladreit de Lacharrière</b></li> </ul> <p>Lors de sa séance du 9 février 2017, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Ladreit de Lacharrière au regard des critères énoncés par le Code Afep/Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef, révisé en novembre 2016.</p> <p>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.</p> <p>Le Code Afep/Medef recommande en effet de ne plus considérer comme indépendants les administrateurs dont le mandat vient à excéder douze années.</p> <p>Le Conseil a néanmoins considéré que ce critère devait être écarté s'agissant de M. Ladreit de Lacharrière.</p> <p>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 ou administrateur d'une société que Renault consolide.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Enfin, 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.</p> <p>Pour toutes ces raisons, le Conseil d'administration a conclu à l'indépendance de M. Ladreit de Lacharrière.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indépendance de M. Riboud</b></li> </ul> <p>Lors de sa séance du 9 février 2017, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Riboud au regard des critères énoncés par le Code Afep/Medef. À cette occasion, le Conseil a constaté que M. Riboud remplissait l'ensemble des critères du Code, à l'exception du critère relatif à la durée du mandat.</p> <p>Le Code Afep/Medef recommande de limiter la durée des fonctions d'administrateur à douze ans pour garantir l'indépendance. Le Conseil a néanmoins considéré que la durée du mandat de M. Riboud n'était pas de nature à remettre en cause son indépendance.</p> <p>En effet, M. Riboud n'exerce aucune fonction dans le Groupe et il n'a pas noué d'intérêt particulier ou de liens privilégiés avec Renault.</p> <p>L'expérience de M. Riboud en qualité de dirigeant mandataire social de Danone est un gage de hautes compétences et de contribution significative aux débats du Conseil.</p> <p>Son expérience en matière de développement international, en particulier en Asie, est un atout majeur pour le développement de Renault.</p> <p>Son expérience et son autorité naturelle confèrent en outre à M. Riboud une liberté de parole et de jugement. Cette autorité et cette liberté n'ont pas été altérées par les années d'exercice de son mandat et constituent au contraire une garantie d'indépendance.</p> <p>En conséquence, le Conseil d'administration a estimé que le critère de durée du mandat n'était pas pertinent concernant M. Riboud et a décidé de ne pas le retenir.</p>

### 3.1.1.8 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).

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-100-3 sont exposés au chapitre 5.2.6.3.

## 3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur la rémunération du dirigeant mandataire social

(Voir chapitre 3.3.1.)

## 3.1.3 Rôle des organes de direction et rôle des comités

### 3.1.3.1 ORGANES DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2017

(Voir chapitre 1.1.2.)

#### 3.1.3.2 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 Président-Directeur général,

- des comités spécialisés (par exemple les comités produit-projet) présidés soit par le Président-Directeur général, soit par délégation par le Directeur délégué à la compétitivité. Leur périmètre de décision est le Groupe ou les coopérations du Groupe Renault au sein de l'alliance Renault-Nissan (y compris avec AVTOVAZ et 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 caractéristiques de ces comités sont formalisées dans un catalogue standardisé précisant le nom du Président du comité et de ses membres, la fréquence de réunion, la durée, le contenu et l'objet, 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.

## 3.1.4 Dispositif propre à l'éthique

### 3.1.4.1 OBJECTIFS ET RÉFÉRENTIEL

Le dispositif propre à l'éthique a pour vocation de :

- promouvoir les valeurs éthiques dans le Groupe ;
- inscrire Renault dans une démarche active en matière de lutte contre toutes les formes de corruption ;
- protéger les salariés, clients et actionnaires ;
- protéger l'image et le patrimoine du Groupe ;
- promouvoir la citoyenneté dans un environnement global en contribuant en particulier à la mise en œuvre de relations loyales et équitables avec ses partenaires économiques (fournisseurs, etc.) ;
- inviter ceux-ci et leurs propres partenaires au respect de critères éthiques partagés (droits sociaux fondamentaux, etc.).

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. Ces codes définissent de façon explicite ce que l'on doit faire tout comme ce que l'on ne doit pas faire.



### 3.1.4.2 ACTEURS ET INSTANCES

Le Directeur de l'éthique du Groupe, en charge de ce dispositif, est rattaché directement au Président-Directeur général (P-DG). 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 les acteurs suivants :

- les correspondants Éthique, déjà en place en Algérie, Argentine, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Espagne, Inde, Iran, Maroc, Mexique, Portugal, Roumanie, Russie, Slovénie et Turquie. 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) ;
- afin de répondre aux enjeux de l'évolution digitale de Renault et de ses produits, les activités relatives à la protection des données personnelles ont été regroupées au sein de la Direction juridique. Il s'agit de renforcer la sécurité juridique des métiers et des projets dans le contexte de la mise en place du nouveau cadre juridique européen en matière de protection des données personnelles. Dans cet objectif, le correspondant informatique et liberté (CIL), chargé d'assurer le respect par Renault de la vie privée et de la protection des données à caractère personnel, notamment de ses salariés et clients, ainsi que de l'ensemble des obligations législatives et réglementaires en la matière est désormais rattaché à la Direction juridique dans une nouvelle direction en charge des données personnelles, des activités digitales et services connectés de Renault ;
- deux facilitateurs dont la mission en France est de créer les conditions nécessaires à la résolution de conflits interpersonnels et d'offrir une structure d'écoute bienveillante, neutre et confidentielle.

Le Directeur de l'éthique assure l'animation du dispositif éthique du Groupe avec le concours des instances suivantes :

- le Comité éthique et de conformité (CEC), qu'il préside, est composé de représentants des fonctions et directions suivantes : audit, management des risques et organisation, juridique, ressources humaines, responsabilité sociale de l'entreprise, environnement, prévention et protection du Groupe, contrôle interne, finance, réglementation technique et homologation, sécurité informatique, médecine du travail, ainsi que des représentants de directions opérationnelles du Groupe (achats, Direction commerciale, Direction déléguée à la performance). Il rend compte des cas traités et sollicite l'avis sur des projets de textes et de dispositifs renforçant l'éthique et la conformité ;
- le Comité anti-fraude et corruption (CAFC), présidé par le Directeur de l'éthique, est composé des membres suivants du CEC : juridique, ressources humaines, prévention et protection du Groupe, contrôle interne et audit. Il examine les cas individuels sur lesquels le Directeur de l'éthique a été saisi et définit en commun les suites à donner. Le comité s'est réuni 8 fois en 2016 ;

- le Comité éthique et conformité pays (CECP) animés par les correspondants éthiques de pays sont les relais des missions et prérogatives du CEC Groupe avec l'accord et l'appui du Directeur de l'éthique en tant qu'autorité de « référence ».

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.

### 3.1.4.3 BILAN ET PERSPECTIVES

En 2016, le Directeur de l'éthique a rencontré régulièrement le Président-Directeur général et fait un Rapport d'activité à 8 reprises au Président du CARE, dont 2 fois en comité plénier. Il a également présenté l'avancement du déploiement de la politique éthique du Groupe : comité de groupe pour lequel il a également animé une journée de sensibilisation.

Sur l'année écoulée la Direction de l'éthique a traité 114 dossiers dont 40 à titre préventif, et 29 cas avérés de manquement aux règles et valeurs du Groupe.

Une formation sur la politique éthique et anti-corruption de Renault a d'ores et déjà été délivrée à plus de 54 200 salariés dans 18 pays, les quatre premiers en nombre de managers formés étant la France, la Roumanie, l'Espagne et l'Inde.

En avril 2016, un séminaire de deux jours, organisé par la Direction de l'éthique et clôturé par une intervention du Président-Directeur général, a réuni les correspondants éthiques de pays pour leur permettre de prendre connaissance des orientations *corporate* et de partager leurs meilleures pratiques.

Un *e-learning* « Faire des affaires sans corruption » réalisé en collaboration avec l'ONG *Transparency International*, est à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe Renault.

En 2017 les axes de travail suivants seront mis en œuvre :

- le renforcement du dispositif anti-fraude et anti-corruption : en application de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique du 9 décembre 2016, un guide de prévention de la corruption du Groupe Renault sera finalisé et déployé. Le dispositif s'appuie également sur le processus de due diligence (*Third Party Integrity Management*) afin de prémunir le Groupe, dans le cadre de nos partenariats actuels ou futurs, contre les risques liés à la fraude et à la corruption ;
- la poursuite de la bonne diffusion des comportements éthiques attendus grâce à de nouvelles formations ;
- le développement du rôle préventif et de conseil de la Direction de l'éthique ;
- le renforcement du rôle *Corporate* de la Direction de l'éthique auprès des pays.

## 3.1.5 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques

### 3.1.5.1 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.

### 3.1.5.2 CADRE RÉGLEMENTAIRE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

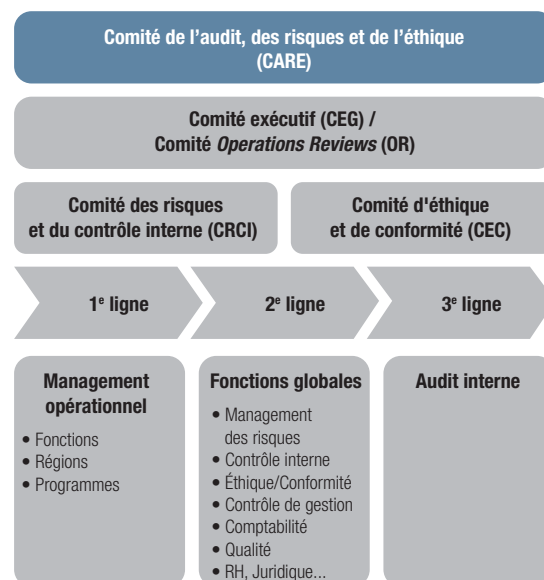
Le Groupe Renault a choisi en 2007 de prendre en compte le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, ainsi que les recommandations du Rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

Le groupe AVTOVAZ dispose d'une autonomie de gestion et a mis en place ses propres dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques en conformité avec la réglementation russe. Le Groupe Renault a acquis une participation majoritaire fin décembre 2016 dans la société Alliance Rostec Auto b.v., actionnaire d'AVTOVAZ, ayant entraîné la consolidation par intégration globale de ce groupe. Le groupe AVTOVAZ a lancé une démarche afin d'harmoniser progressivement ses dispositifs vers ceux du Groupe Renault et ce afin de les mettre au même niveau dans les meilleurs délais selon les principes décrits dans le chapitre ci-après.

Le Financement des ventes, RCI Banque, quant à lui, a défini son propre cadre de contrôle interne développé au chapitre 3.1.7 *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).

### 3.1.5.3 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, qui sont le Comité des risques et du contrôle interne (CRCI) et le Comité d'éthique et de conformité (CEC) développés au chapitre 3.1.4.2. Elles rendent compte de manière ponctuelle au Comité exécutif et au Comité *Operations Review* dans le cadre de présentations thématiques. Par ailleurs, le CRCI a pour mission de valider et d'évaluer régulièrement l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

La deuxième et la troisième ligne de maîtrise présentent les résultats de leurs travaux au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) dont les missions sont définies au chapitre 3.1.1.5.

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.

### 3.1.5.4 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 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 qui leur sont associés sur un périmètre monde. Les programmes assurent le développement des gammes véhicules et pilotent leur rentabilité.

Le groupe AVTOVAZ dispose d'une autonomie de gestion et a mis en place ses propres dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques en conformité avec la réglementation russe.

Le Financement des ventes a ses propres dispositifs et organisation en matière de contrôle interne et de gestion des risques, exposés au chapitre 3.1.7.

### 3.1.5.5 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 portée 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* dans lequel les principaux contrôles à effectuer sont d'une part recensés et sont d'autre part à intégrer dans les activités de contrôle des opérationnels.

### 3.1.5.6 PÉRIMÈTRE

Le dispositif de contrôle interne s'applique à la société mère et à toutes les entités consolidées par intégration globale hors le groupe AVTOVAZ dont le contrôle a été pris en décembre 2016. 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.

### 3.1.5.7 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 3.1.5.3 :

- 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 de l'Automobile du Groupe Renault. Il peut également intervenir dans des organisations convergées ou des filiales Renault-Nissan.

L'audit interne fait l'objet d'une certification par IFACI <sup>(1)</sup> 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, pilotage, programme GRC (gouvernance, risques et conformité), professionnalisme, performance et processus.

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 :

- audit de conformité pour contrôler la mise en œuvre ou l'application des référentiels internes et externes ;
- audit d'efficacité pour 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 ;
- audit de fraude pour évaluer un processus présentant des risques de fraudes ou mener des investigations spécifiques suite à une alerte ;
- audit de suivi pour 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 ».

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.

### 3.1.5.8 BILAN ET PERSPECTIVES

Les travaux de la Direction du contrôle interne en 2016 ont porté sur les points suivants :

- l'animation du dispositif de prévention contre la fraude dans la continuité des activités lancées depuis 2013 dont notamment des actions de sensibilisation et de formation. En plus des rappels sur les risques de fraude externe de type « fraude au Président », une formation au risque de fraude interne a été définie et déployée auprès de 150 personnes ;
- suite à l'élaboration et au déploiement d'une cartographie des risques de corruption permettant de mettre sous surveillance des opérations à risques ; un système d'analyse des tiers *due diligence* a été implanté dans les pays les plus exposés ;
- pour aider les opérationnels à piloter la séparation des fonctions, la Direction du contrôle interne a déployé une méthode d'analyse de la séparation des tâches avec des matrices types sur les principaux processus à risque (comptabilité, gestion des stocks, achats, etc.). L'analyse a été menée dans l'ensemble des entités significatives du Groupe et des plans d'actions sont en cours pour remédier aux insuffisances identifiées. En complément un pilote a été lancé pour s'assurer de la correcte séparation entre les systèmes d'information achat, comptabilité et trésorerie ;
- afin de mesurer le niveau de déploiement du dispositif de contrôle interne, 10 critères (formation, diagnostic, pilotage, mise en œuvre d'outils, etc.) sont suivis afin de s'assurer de la correcte mise en place des fondamentaux du contrôle interne. En 2016 le focus a porté sur la bonne application des standards de contrôle interne (*Minimum Control Standards*) et la mise en œuvre de délégation d'autorité au sein des entités ;
- 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 ont été déployés grâce à la mise en place d'un outil de *data-mining*.

Ces actions de fond seront poursuivies dans la continuité des années précédentes et représentent les axes prioritaires de l'année 2017.

### 3.1.5.9 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.

## 3.1.6 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques

### 3.1.6.1 GESTION DES RISQUES

Le dispositif de management global des risques a été formalisé par la Direction du management des risques (DMR) dans un document qui reprend l'ensemble des principes d'organisation et les méthodes utilisées par l'entreprise.

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 : 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 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 1.5. L'analyse est menée selon la typologie de risques en vigueur au sein du Groupe (Univers des Risques) :

- risques liés à la stratégie ;
- risques liés à la gouvernance ;
- 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 vente de produits et de services ;
- risques financiers ;
- risques qualité ;
- risques ressources humaines ;
- risques informatiques ;
- risques juridiques.

Il est précisé, en complément, que les risques liés au changement climatique, en cohérence avec les dispositions de la loi n° 2015-992 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, sont traités aux chapitres 1.5.1.2 et 2.6.3.1 (risques climatiques, événements naturels, adaptation aux conséquences du changement climatique).

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.

### 3.1.6.2 BILAN ET PERSPECTIVES

En 2016, la Direction du management des risques (DMR) 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 prochain plan stratégique du Groupe, afin 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'animation du pilotage des plans de traitement issus des cartographies des risques menées dans les entités opérationnelles (pays, industrielles, commerciales) ;
- l'assistance méthodologique 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 de projets véhicules prioritaires et aux entités opérationnelles pour établir la cartographie des risques majeurs liés à leurs opérations.

Par ailleurs, les actions de sensibilisation des collaborateurs à la culture du risque ont été poursuivies (communication et formation).

En 2017, les activités de la Direction du management des risques s'inscrivent dans la continuité de ces axes de travail prioritaires.

### 3.1.6.3 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 des ressources humaines, 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 à l'ensemble des domaines soumis à la réglementation. 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 1.5.1.1).

Cette méthodologie a été appliquée à l'ensemble des domaines soumis à réglementation et fait l'objet d'une actualisation régulière pour évaluer le niveau de maîtrise du risque et sa gravité. La fréquence des évaluations, entre six mois à trois ans, dépend de la gravité du risque et du niveau de maîtrise de l'évaluation précédente.

L'ensemble du dispositif est encadré par la procédure interne de surveillance de la conformité réglementaire.

### 3.1.6.4 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 cartographies des risques programmes véhicules, des questionnaires d'auto-évaluation et des revues de performances.

### 3.1.6.5 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 macro-économiques 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 des fonctions gestion, contrôle interne et management des risques. 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 arrêts 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 en vigueur. Une communication régulière permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être informés des mises à jour et des évolutions des normes.

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 DÉMARCHÉ 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.

### CHARTRE 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 impérieuse 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'actionariat 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.

## 3.1.7 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 assurent les 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 :
  - en 2014, conformément à l'ordonnance d'application de la CRD IV, la surveillance du groupe a été renforcée en séparant les fonctions de Président et de Directeur général. Par ailleurs, une Direction de gestion des risques a été créée en remplacement de la filière risques,
  - depuis 2015, pour matérialiser davantage ce renforcement de la surveillance, 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 du groupe 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 1<sup>er</sup> 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 est essentiellement opérationnel et donc réalisé par des propriétaires de processus qui ont été formés à cet effet au sein de chaque filiale. Ce contrôle de premier niveau couvre les principaux risques ;
- le 2<sup>e</sup> niveau est piloté par le département du contrôle permanent et animé par les contrôleurs internes locaux. Ces derniers, indépendants des unités opérationnelles, effectuent des missions d'inspection sur la régularité et la conformité des opérations ;
- le 3<sup>e</sup> 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 macro-processus 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* 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) ;
- les indicateurs clés de risques permettant de suivre l'évolution de certains risques opérationnels critiques afin de mettre en œuvre en fonction du seuil d'alerte fixé, des actions préventives en vue d'anticiper la survenance d'incidents. Ces indicateurs sont définis sur les processus clientèles entreprises et grand public, crédit réseau, refinancement, comptabilité et informatique.

### 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 macro-processus 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.

## 3.2 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Renault

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 21 mars 2017

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places



Aymeric de La Morandière

ERNST & YOUNG Audit



Bernard Heller

## 3.3 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 de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef dans sa version révisée de novembre 2016.

### 3.3.1 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur la rémunération du dirigeant mandataire social

3

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. Le Comité des rémunérations tient compte, dans ses recommandations, de l'équilibre des différentes composantes de la rémunération du dirigeant mandataire social.

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 et une référence pour les actionnaires de la Société, ainsi que sur les pratiques de groupes internationaux comparables dans le secteur de l'automobile.

À la suite de l'avis négatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2015 lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016, le Comité des rémunérations s'est réuni à plusieurs reprises en 2016 afin de déterminer les raisons du sens de ce vote et les attentes des actionnaires et des investisseurs concernant les éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social.

M. Patrick Thomas, Président du Comité des rémunérations, a souhaité rendre compte du résultat de ces travaux – qui ont abouti à formuler des recommandations au Conseil d'administration afin de simplifier la structure de la rémunération du dirigeant mandataire social et d'améliorer sa transparence – dans une lettre adressée aux actionnaires de la Société.

### 3.3.1.1 LETTRE DU PRÉSIDENT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS



Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,

Lors de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016, vous avez exprimé un avis négatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2015.

À la suite de cet avis, le Comité des rémunérations a immédiatement été chargé par le Conseil d'administration d'examiner et de proposer des évolutions souhaitables de la structure de la rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2016.

Dans ce contexte, le Comité des rémunérations s'est réuni à plusieurs reprises en 2016 afin de déterminer les raisons du sens de votre vote et vos attentes concernant les éléments de la rémunération du Président-Directeur général.

A cet effet, le Comité des rémunérations a rencontré des actionnaires, des investisseurs institutionnels et des agences de conseil en vote afin de recueillir une opinion précise et représentative de l'ensemble des actionnaires sur la politique de rémunération de Renault. Depuis l'assemblée générale du 29 avril 2016, plus de quinze réunions ont été organisées avec des actionnaires et se sont avérées par la suite essentielles dans la formulation des recommandations du Comité au Conseil d'administration.

Le Comité des rémunérations a, par ailleurs, retenu les services d'un leader mondial du conseil en ressources humaines chargé de présenter aux membres du Comité une analyse approfondie des politiques de rémunération dans des sociétés comparables du CAC 40 et des groupes automobiles européens ou internationaux afin de mieux comprendre les tendances concurrentielles actuelles du marché.

Le Comité des rémunérations a également pris en compte les performances exceptionnelles atteintes par le Groupe Renault depuis la mise en œuvre du plan *Drive the change*.

Il me paraît utile de rappeler ici qu'au cours des trois dernières années, le chiffre d'affaires du Groupe est passé de 41 milliards d'euros au 31 décembre 2013 à 51 milliards d'euros au 31 décembre 2016 tandis que la marge opérationnelle du Groupe a progressé de 3,0 % à 6,4 %. Le dividende a été augmenté de 1,90 euro au titre de l'exercice 2014 à 3,15 euros proposés au titre de l'exercice 2016. Enfin le cours de Bourse est passé de 58,45 euros au 31 décembre 2013 à 84,51 euros au 30 décembre 2016.

Au résultat de ces différents éléments, le Comité des rémunérations a recommandé au Conseil d'administration de simplifier la structure de la rémunération du Président-Directeur général et d'améliorer sa transparence.

Plus précisément, quatre modifications fondamentales ont été proposées au Conseil d'administration.

Le Comité a, tout d'abord, recommandé de réduire le pourcentage cible de la part variable de 30 points, de sorte que celle-ci représente 120 % de la rémunération fixe (au lieu de 150 % auparavant). Dans ce cadre, la pondération

des critères quantitatifs, soit le taux de retour sur capitaux propres, la marge opérationnelle du Groupe et les flux de trésorerie disponibles (*free cash flow*), a été modifiée pour atteindre 70 % de la part variable annuelle (au lieu de 60 % auparavant). Le nombre de critères de performance qualitatifs a, en outre, été réduit, passant de six à quatre afin de simplifier et rendre plus lisible la structure de la rémunération.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations a recommandé au Conseil de supprimer tout ajustement du montant de la part variable versée de manière différée au Président-Directeur général, son versement devant dorénavant être soumis uniquement à une condition de présence. Le Comité a estimé qu'une telle mesure assure une meilleure lisibilité et une meilleure transparence du montant de cette part variable. En effet, en l'absence d'ajustement, le nombre d'actions octroyées peut ainsi être communiqué aux actionnaires dès l'attribution de la part variable différée, ce qui n'était pas le cas auparavant. Pour rappel, la part variable est versée immédiatement en numéraire à hauteur de 25 % et de manière différée en actions à hauteur de 75 %.

Enfin, s'agissant de la rémunération à long terme du Président-Directeur général – qui est constituée par l'attribution d'actions de performance – le Comité a veillé à ce qu'aucune rémunération à long terme ne soit versée au Président-Directeur général en cas de sous performance.

Plus généralement, le Comité a proposé de renforcer la transparence de la rémunération du Président-Directeur général en communiquant (i) *a priori* les différents seuils de versement attachés à chaque critère de performance quantitatif et (ii) *a posteriori* les objectifs attachés à chacune des mesures de performance financière.

Ces recommandations ont été accueillies favorablement par le Conseil d'administration qui les a approuvées lors de sa séance du 27 juillet 2016 et a ainsi arrêté, sur ces nouveaux fondements, les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016.

Le Comité des rémunérations a estimé que les changements apportés à la structure de rémunération du Président-Directeur général répondent aux attentes des actionnaires, en particulier en ce qu'ils améliorent significativement sa transparence.

Le Comité des rémunérations souhaite réitérer son attachement aux meilleures pratiques de marché en matière de politique de rémunération. Il demeure tout particulièrement attentif aux attentes des actionnaires, aux exigences légales et réglementaires, aux recommandations du Code de Gouvernement d'entreprise de sociétés cotées Afep/Medef et aux politiques de rémunérations dans des sociétés comparables, françaises ou internationales. Il s'assurera ainsi régulièrement de la conformité de la politique de rémunération de Renault à ces différents intérêts et exigences.

Cordialement,

Patrick Thomas

Président du Comité des rémunérations

### 3.3.1.2 PRINCIPES RELATIFS À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social est définie au regard des pratiques de marché et repose sur six principes simples, stables et transparents :

1	<b>Un lien étroit avec la stratégie de la Société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rémunération est étroitement liée à la mise en œuvre et aux résultats de la stratégie.</li> </ul>
2	<b>Une orientation vers la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La quote-part variable de la rémunération du dirigeant mandataire social est élevée au regard des pratiques du marché, ce qui permet d'aligner les intérêts du dirigeant mandataire social sur les performances de la Société.</li> <li>Aucune rémunération variable n'est octroyée en cas de sous performance.</li> </ul>
3	<b>Un focus sur la performance à long terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'essentiel de la rémunération du dirigeant mandataire social dépend de l'atteinte d'objectifs pluriannuels.</li> </ul>
4	<b>Un alignement renforcé sur les actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>
5	<b>Une rémunération compétitive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La concurrence pour les dirigeants est intense sur le marché automobile. Il est ainsi 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.</li> </ul>
6	<b>Une rémunération n'incitant pas à une prise de risque excessive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

Ces principes sont fixés conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef, auquel se réfère volontairement la Société en application de l'article L. 225-37 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.

## 3.3.2 Rémunération et avantage 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 de l'atteinte des principaux objectifs opérationnels, financiers et managériaux de la Société ; 25 % de cette rémunération est versée immédiatement 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 aligner les 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, tels que la rentabilité de l'entreprise et sa croissance ; 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 une **clause 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 de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées 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.

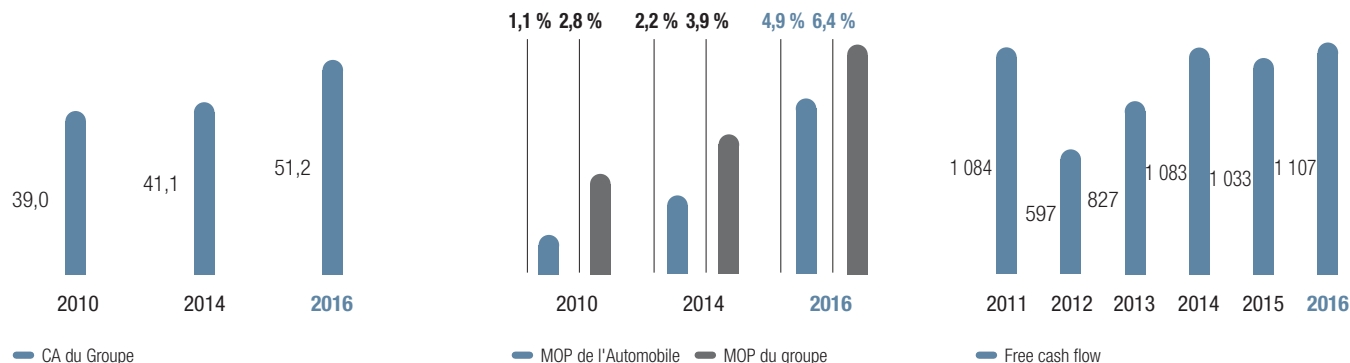
### 3.3.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION 2016

Les éléments de la rémunération du Président-Directeur général due ou attribuée au titre de l'exercice 2016, qui seront soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017, sont détaillés ci-après et résumés à la section 3.3.2.2 du Document de référence.

Ces éléments de rémunération doivent s'apprécier à la lumière des résultats financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2016 du Groupe Renault. L'exercice 2016 constitue une nouvelle performance record du Groupe Renault avec un chiffre d'affaires s'établissant à 51 243 millions d'euros et une marge opérationnelle record de 6,4 %.

## PERFORMANCE RECORD DU GROUPE RENAULT AU COURS DE L'EXERCICE 2016

L'année 2016 a été une année record pour le Groupe Renault. L'ensemble des objectifs clés du plan *Drive the Change* lancé en 2011, soit la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité opérationnelle et les flux de trésorerie disponibles (*free cash flow*) opérationnels, ont été dépassés en avance sur le calendrier prévisionnel.



Porté par le dynamisme du plan *Drive the Change*, le Groupe atteint un nouveau record de vente et devient, avec 3,18 millions de véhicules immatriculés en 2016 (représentant une progression de 13,3 % par rapport à 2015) le premier groupe automobile français dans le monde. C'est la première fois que le seuil des 3 millions d'unités vendues est atteint.

Au cours de l'exercice 2016, les volumes et les parts de marché de toutes les Régions ont augmenté, malgré des conditions économiques parfois difficiles sur certains marchés clés.

En Europe, dans un contexte favorable de reprise du marché, le Groupe Renault a accru ses ventes de 11,8 % pour atteindre une part de marché de 10,6 %. Hors Europe, le Groupe Renault a poursuivi son développement, avec une croissance de ses ventes de 15,3 %.

Cette réussite s'explique notamment par le succès des modèles lancés dans ces différentes Régions et l'élargissement de la couverture des segments de ces marchés.

Grâce à cette excellente performance commerciale, la Société a également établi de nouveaux records concernant ses principaux indicateurs financiers :

- le chiffre d'affaires est en hausse de 13,1 % et s'élève à 51 243 millions d'euros ;
- la marge opérationnelle du Groupe Renault est en hausse de 38,2 % et s'élève à 3 282 millions d'euros (soit 6,4 % du chiffre d'affaires) ;
- le résultat net du Groupe Renault est en progression de 19,7 % et s'élève à 3 543 millions d'euros (soit 6,9 % du chiffre d'affaires) ;
- la position nette de liquidité (hors AVTOVAZ) s'élève à 3 925 millions d'euros (2 720 millions d'euros avec AVTOVAZ).

La génération de flux de trésorerie disponibles (*free cash flow*) opérationnels de l'Automobile a été positive pour la huitième année consécutive à hauteur de 1 107 millions d'euros.

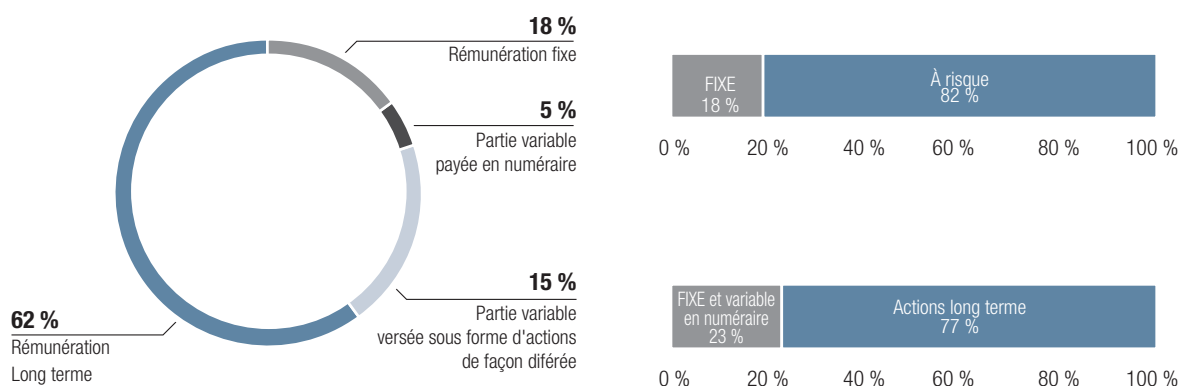
Fort de ces résultats, le Conseil d'administration proposera à la prochaine Assemblée un dividende de 3,15 euros par action, soit une progression de 31 % sur un an.

## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Élément	Modalités de paiement	Montants	Critères de performance et pondération
<b>Rémunération fixe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % en numéraire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 230 000 €</li> <li>Ce montant est inchangé depuis 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non applicable</li> </ul>
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 % versés en numéraire immédiatement après la décision du Conseil d'administration arrêtant son montant</li> <li>75 % versés sous forme d'actions de manière différée et soumis à une condition de présence de trois ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Part variable cible de 120 %</b> de la rémunération fixe sous réserve de l'atteinte des critères de performance quantitatifs (financiers) et qualitatifs (managériaux)</li> <li><b>Part variable exceptionnelle additionnelle de 60 %</b> de la rémunération fixe, sous réserve de la réalisation de: <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les critères de performance quantitatifs (financiers) et qualitatifs (managériaux) ; et</li> <li>critères de performance additionnels</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Critères de performance quantitatifs (financiers) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>85 % maximum de la rémunération fixe</li> <li>taux de retour sur capitaux propres (ROE) : 15 % maximum</li> <li>marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) : 35 % maximum</li> <li>Free cash flow (FCF) : 35 % maximum</li> </ul> </li> <li><b>Critères de performance qualitatifs (managériaux) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>35 % maximum de la rémunération fixe</li> <li>suivi de l'accord de compétitivité France : 7 % maximum</li> <li>qualité des engagements RSE et environnementaux : 8 % maximum</li> <li>développement des partenariats et synergies de l'Alliance : 8 % maximum</li> <li>développement d'une stratégie R&amp;D pluriannuelle : 12 % maximum</li> </ul> </li> <li><b>Part variable exceptionnelle – critères de performance additionnels :</b> 60 % de la rémunération fixe <ul style="list-style-type: none"> <li>marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) égale ou supérieure au budget d'un point ; et</li> <li>Free cash flow (FCF) opérationnel égal ou supérieur de 150 % au budget annuel</li> </ul> </li> </ul>
<b>Rémunération long terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition définitive des actions de performance soumise à une condition de présence de quatre ans et à l'atteinte des critères de performance</li> <li>Conservation de 25 % des actions ainsi acquises jusqu'à la fin du mandat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution de 100 000 actions de performance, sous réserve de l'atteinte des critères de performance</li> <li>Évaluation de l'atteinte des critères de performance sur une période cumulée de trois ans (2016, 2017 et 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Critères de performance :</b> acquisition de 100 000 actions au maximum (100 %) <ul style="list-style-type: none"> <li>TSR (<i>total shareholder return</i>) par rapport à la moyenne du TSR de l'indice Euro Stoxx ex Financials et du TSR de l'indice l'Euro Stoxx Automobile &amp; Parts : 33,3 %</li> <li>marge opérationnelle Automobile (MOP Automobile) par rapport à la moyenne du panel des constructeurs automobiles : 33,3 %</li> <li>Free cash flow (FCF) : 33,3 %</li> </ul> </li> </ul>

À la suite de l'appréciation par le Conseil d'administration de l'atteinte des critères de performance quantitatifs (financiers) et qualitatifs (managériaux), la structure de la rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 est la suivante :

## STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2016



Outre ces éléments de rémunération, un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et le Président-Directeur général, 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 inchangé depuis 2011.

### 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, a fixé trois critères de performance quantitatifs (voir le tableau A ci-dessous) et quatre critères de performance qualitatifs (voir le tableau B ci-dessous).

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 exceptionnelle 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 est versée 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.

Sur la base de ces performances, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 9 février 2017 et sur la recommandation du Comité des rémunérations, a constaté que les critères de performance quantitatifs ont été complètement atteints (85 % sur 85 %) et a considéré que les critères de performance qualitatifs ont été atteints à hauteur de 85,7 % (30 % sur 35 %), soit un taux d'atteinte global de 115 % (sur 120 %), selon la répartition suivante :

**TABLEAU A – ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE QUANTITATIFS (FINANCIERS) EN 2016**

	Taux de retour sur capitaux propres (ROE)	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	Free cash flow (FCF)
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La marge opérationnelle reflète la rentabilité de la Société.</li> <li>L'atteinte de cet objectif est un indicateur clé du succès du plan stratégique à moyen terme de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles (<i>free cash flow</i>) démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société.</li> <li>Un <i>free cash flow</i> 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.</li> </ul>
<b>Pondération</b> (en % de la rémunération fixe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % au maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 % au maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 % au maximum</li> </ul>
<b>Taux de versement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le retour sur capitaux propres est strictement inférieur à 8 %, aucun versement n'est alors effectué</li> <li>10 % si le retour sur capitaux propres est égal à 8 %</li> <li>15 % si le retour sur capitaux propres est égal ou supérieur à 10 % (cible et maximum)</li> <li>Interpolation linéaire si le retour sur capitaux propres est entre 8 % et 10 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si la marge opérationnelle Groupe est strictement inférieure au budget, aucun versement n'est alors effectué</li> <li>20 % si la marge opérationnelle Groupe est égale au budget</li> <li>25 % si la marge opérationnelle Groupe est égale au budget + 0,2 point</li> <li>35 % si la marge opérationnelle Groupe est égale ou supérieure au budget + 0,5 point (cible et maximum)</li> <li>Interpolation linéaire si la marge opérationnelle Groupe est entre budget et budget + 0,2 point, ou entre budget + 0,2 point et budget + 0,5 point.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le <i>free cash flow</i> est strictement inférieur au budget, aucun versement n'est alors effectué</li> <li>20 % si le <i>free cash flow</i> est égal au budget</li> <li>25 % si le <i>free cash flow</i> est égal au budget + 36 %</li> <li>35 % si le <i>free cash flow</i> est égal ou supérieur au budget + 100 % (cible et maximum)</li> <li>Interpolation linéaire si le <i>free cash flow</i> est entre budget et budget + 36 %, ou entre budget + 36 % et budget + 100 %.</li> </ul>
<b>Résultats en 2016 et niveau de versement associé</b> (en % de la rémunération fixe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retour sur capitaux propres supérieur à 10 %, ce qui correspond à 15 % de la rémunération fixe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marge opérationnelle Groupe égale à 6,4 % (supérieur au budget + 0,5 point), ce qui correspond à 35 % de la rémunération fixe</li> <li>Le budget MOP 2016 était à 5,6 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FCF égal à 1 107 millions d'euros (supérieur au budget + 100 %), ce qui correspond à 35 % de la rémunération fixe</li> <li>Le budget <i>free cash flow</i> était à 220 millions d'euros</li> </ul>

### ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE EN 2016

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 l'entreprise 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 2016, le Groupe Renault a atteint des résultats commerciaux et financiers records. Toutes les prévisions communiquées au marché au début de l'année 2016 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 2016.

La Société a, par ailleurs, dépassé l'ensemble des objectifs définis dans le cadre du budget 2016.



**TABLEAU B – ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE QUALITATIFS (MANAGÉRIAUX) EN 2016**

	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 de compétitivité en France
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>			
<b>Exemples d'indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'investissement en R&amp;D et suivi des Capex</li> <li>Poursuite de la politique de standardisation (approche CMF – <i>Common Modules Families</i>)</li> <li>Poursuite de la politique de déploiement des modules</li> <li>Couverture des produits par région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats (évolution du nombre de projets avec les partenaires, développement de synergies et réduction des coûts)</li> <li>Synergies de l'Alliance (augmentation du montant des synergies, évolution des principales synergies)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité de l'engagement environnemental (positionnement en Europe sur le véhicule électrique, émission CO<sub>2</sub> des véhicules en Europe)</li> <li>Responsabilité Sociale de l'Entreprise (vérification des données extra-financières, visibilité, impact social en matière de diversité et de santé/sécurité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affectations des projets véhicules et mécaniques (la Société et ses partenaires)</li> <li>Appréciation des volumes de production affectés à l'horizon 2017</li> </ul>
<b>Pondération</b> (en % de la rémunération fixe)	12 % à l'objectif et maximum	8 % à l'objectif et maximum	8 % à l'objectif et maximum	7 % à l'objectif et maximum
<b>Niveau de versement associé</b> (en % de la rémunération fixe)	10 % de la rémunération fixe	8 % de la rémunération fixe	5 % de la rémunération fixe	7 % de la rémunération fixe

L'appréciation de l'atteinte des critères de performance quantitatifs s'est effectuée hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ.

Au titre de l'exercice 2016, la part variable annuelle du Président-Directeur général, arrêtée à 115 % de la part fixe, s'élève donc à 1 414 500 euros (contre 1 783 500 euros au titre de 2015, soit 145 % de la part fixe, étant précisé qu'au titre de cet exercice, la part variable du Président-Directeur général pouvait représenter jusqu'à 150 % de la part fixe de sa rémunération si tous les critères de performance étaient atteints).

Le Conseil du 9 février 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, a validé les modalités de paiement suivantes de la part variable :

- part variable versée en numéraire (25 % de la part variable) : 353 625 euros ;
- part variable versée sous forme d'actions de façon différée (75 % de la part variable) : 1 060 875 euros, convertie au cours de 85,10 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 12 466 actions.

L'acquisition définitive de ces 12 466 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 9 février 2017, soit jusqu'au 8 février 2020. 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 2016.

### 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 la section 3.3.4 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 27 juillet 2016, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 100 000 actions de performance au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016. 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 <sup>(1)</sup>

	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)
<b>Objectif et fonctionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le TSR est le critère de marché le plus utilisé pour mesurer la performance à long terme. Il 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.</li> <li>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 &amp; Parts et de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx ex Financials (les deux étant également pondérés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>Pondération</b> (en % d'octroi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,3 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,3 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,3 %</li> </ul>
<b>Taux de versement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence</li> <li>15 % si le TSR est égal à l'indice de référence</li> <li>33,3 % si le TSR est supérieur ou égal à l'indice de référence + 10 %</li> <li>Interpolation linéaire si le TSR est entre l'indice de référence et l'indice de référence + 10 %</li> </ul> <p><i>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.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si la MOP Automobile est strictement inférieure à la moyenne</li> <li>26,7 % si la MOP Automobile est égale à moyenne</li> <li>33,3 % si la MOP Automobile est égale ou supérieure à la moyenne + 10 %</li> <li>Interpolation linéaire si la MOP est entre la moyenne et la moyenne + 10 %</li> </ul> <p><i>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.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le FCF est strictement inférieur au budget</li> <li>26,7 % si le FCF est égal au budget</li> <li>33,3 % si le FCF est supérieur ou égal au budget + 10 %</li> <li>Interpolation linéaire si le FCF est entre le budget et le budget + 10 %.</li> </ul> <p><i>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.</i></p>

(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 (2016, 2017, 2018) 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'en 2020.

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.

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 ASSOCIÉS AUX PRÉCÉDENTS PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

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 %

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.

### JETONS DE PRÉSENCE

Les modalités de répartition des jetons de présence sont rappelées au chapitre 3.3.2 du Document de référence. En sa qualité d'administrateur de la Société, M. Ghosn a perçu 48 000 euros brut au titre de l'exercice 2016.

### AVANTAGE EN NATURE

Le Président-Directeur général bénéficie d'un avantage en nature (voiture de fonction), valorisé comptablement à 5 522 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 du *say on pay* à la section 3.2.2.2 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 de M. Carlos Ghosn, sur l'application de ladite clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.

La conclusion de cet accord de non-concurrence avec M. Carlos Ghosn 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 (10<sup>e</sup> 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 (7<sup>e</sup> résolution).

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 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.

(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 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 2016, les estimations correspondant à un départ à 65 ans sont les suivantes :

	Régime à cotisations définies	Régime à prestations définies
<b>Rentes annuelles</b>	12 893 €	753 012 €

Toutes les estimations ont été validées de façon indépendante par Mercer (Marsh & McLennan Companies, Inc.) et Generali, sociétés externes au Groupe Renault.

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 2016 de l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite.

### 3.3.2.2 TABLEAU DU SAY ON PAY (2016)

Conformément à la recommandation 24.3 du Code Afep/Medef auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 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 2016, sont soumis à l'avis 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 et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle, avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable, (iii) les rémunérations exceptionnelles, (iv) les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme, (v) les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions, (vi) le régime de retraite supplémentaire, (vii) les avantages de toute nature et (viii) 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 2016 sont les suivants :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
<b>Rémunération fixe</b>	1 230 000 € (montant versé)	<p>Le montant de la part fixe a été arrêté par le Conseil d'administration du 27 juillet 2016 sur proposition du Comité des rémunérations.</p> <p>Ce montant est inchangé depuis 2011.</p>
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<p>1 414 500 € (115 % de la part fixe) dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 353 625 € versés en numéraire ;</li> <li>• 1 060 875 € payés en actions de façon différée tel que décrit dans la section « Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée » ci-dessous.</li> </ul>	<p>Le Conseil d'administration, lors sa séance du 27 juillet 2016, 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.</p> <p>Les critères de performance fixés par le Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2016, sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trois critères de performance quantitatifs liés à la performance financière (pour 85 % maximum) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le taux de retour sur capitaux propres (pour 15 % maximum) ;</li> <li>- la marge opérationnelle Groupe (pour 35 % maximum) ;</li> <li>- le <i>free cash flow</i> (pour 35 % maximum) ; et</li> </ul> </li> <li>• quatre critères qualitatifs liés à la qualité managériale (pour 35 % maximum) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le suivi de l'accord de compétitivité France (pour 7 % maximum) ;</li> <li>- la qualité des engagements RSE et environnementaux (pour 8 % maximum) ;</li> <li>- le développement des partenariats et des synergies de l'Alliance (pour 8 % maximum) ; et</li> <li>- le développement d'une stratégie R&amp;D pluriannuelle (pour 12 % maximum).</li> </ul> </li> </ul> <p>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.</p> <p>Les objectifs chiffrés pour chacun des critères de performance sont décrits à la section 3.3.2.1 du Document de référence 2016.</p> <p>Le Conseil d'administration du 9 février 2017, 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 30 %, répartis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• critères quantitatifs : 85 % sur le maximum de 85 %, répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le taux de retour sur capitaux propres : 15 % sur le maximum de 15 % ;</li> <li>- la marge opérationnelle : 35 % sur le maximum de 35 % ;</li> <li>- le <i>free cash flow</i> : 35 % sur le maximum de 35 %.</li> </ul> </li> </ul> <p>Étant précisé que l'appréciation de l'atteinte des critères de performance quantitatifs s'est effectuée hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• critères qualitatifs : 30 % sur le maximum de 35 %, répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi de l'accord de Compétitivité France : 7 % sur le maximum de 7 %,</li> <li>- qualité des engagements RSE et environnementaux : 5 % sur un maximum de 8 %,</li> <li>- développement des partenariats et des synergies de l'Alliance : 8 % sur un maximum de 8 %,</li> <li>- développement d'une stratégie R&amp;D pluriannuelle : 10 % sur un maximum de 12 %.</li> </ul> </li> </ul> <p>En conséquence, la rémunération variable au titre de l'exercice 2016 s'établit à 115 % de la part fixe, soit 1 414 500 euros (contre 145 % de la part fixe, soit 1 783 500 euros, au titre de 2015, étant précisé qu'au titre de cet exercice, la part variable du Président-Directeur général pouvait représenter jusqu'à 150 % de la part fixe de la rémunération du Président-Directeur général si tous les critères de performance étaient atteints).</p> <p>Le Conseil d'administration du 9 février 2017, 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 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % payés en espèces en 2017, soit 353 625 euros ;</li> <li>• le solde, soit 1 060 875 euros, payé en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous (la « <b>Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée</b> »).</li> </ul>
<b>Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée</b>	1 060 875 €	<p>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 2016 est soumise à une condition de présence d'une durée de 3 années, courant à compter de la date du Conseil d'administration du 9 février 2017, soit jusqu'au 8 février 2020.</p> <p>La Rémunération variable versée sous forme d'actions de façon différée a été convertie le 9 février 2017 au cours de 85,10 euros (moyenne des 20 derniers jours de bourse avant la date du Conseil décidant de l'attribution) en 12 466 actions.</p>
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	Absence de rémunération exceptionnelle.
<b>Éléments de rémunération de long terme : stock-options</b>	N/A	Absence d'attribution.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
<b>Éléments de rémunération de long terme : actions de performance</b>	4 360 714 € (valorisation comptable)	<p>Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 (13<sup>e</sup> résolution), le Conseil d'administration du 27 juillet 2016, 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 2016.</p> <p>L'acquisition définitive par le Président-Directeur général des 100 000 actions est soumise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à une condition de présence de quatre (4) années, courant à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 26 juillet 2020 ; et</li> <li>à des critères de performance, qui feront l'objet d'une évaluation sur une période cumulée de trois ans (exercices 2016, 2017 et 2018), étant précisé que l'appréciation des critères de performance s'effectue hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ.</li> </ul> <p>Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 27 juillet 2016 a retenu les critères de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le <i>free cash flow</i>, pour un tiers des actions ;</li> <li>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</li> <li>le <i>total shareholder return</i> (TSR), en ligne avec les pratiques du CAC 40, pour un tiers des actions.</li> </ul> <p>Les objectifs chiffrés correspondant à ces critères sont décrits à la section 3.3.2.1 du Document de référence 2016.</p> <p>L'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 encadre toutes les attributions d'actions de performance comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 ;</li> <li>le nombre d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées.</li> </ul> <p>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.</p>
<b>Éléments de rémunération de long terme : autres éléments</b>	N/A	Absence d'attribution.
<b>Jetons de présence</b>	48 000 € (montant versé)	<p>Ce montant brut est versé au titre de son mandat d'administrateur de Renault.</p> <p>Les modalités de calcul applicables aux jetons versés aux membres du Conseil d'administration sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une part fixe de 18 000 euros par an, liée à l'appartenance au Conseil ; et</li> <li>une part variable de 6 000 euros par séance, liée à la présence effective des membres aux réunions du Conseil.</li> </ul> <p>Les parts fixes et variables sont plafonnées à un montant global de 48 000 euros par administrateur et par an.</p> <p>M. Ghosn ne perçoit pas de jetons de présence au titre de sa participation à un éventuel Comité du Conseil.</p>
<b>Valorisation des avantages de toute nature</b>	5 522 € (valorisation comptable)	Ce montant d'avantage en nature correspond à la mise à disposition d'un véhicule.
<b>Indemnité de départ</b>	N/A	Il n'existe pas de clause d'indemnité de départ au profit du Président-Directeur général.
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 Renault par l'introduction de cette clause de non-concurrence.</p> <p>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.</p> <p>Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, lors du départ de M. Carlos Ghosn, sur l'application ou non de la clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.</p> <p>L'Assemblée générale du 30 avril 2015 a approuvé la mise en place de cette clause de non-concurrence.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	<p>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.</p> <p>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 (10<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Ce régime a été confirmé par le Conseil d'administration du 12 février 2014 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 (7<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Le régime de retraite supplémentaire comprend (i) un régime à cotisations définies et (ii) un régime à prestations définies de type additif.</p> <p><i>(i) Régime à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la sécurité sociale)</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><i>(ii) Régime à prestations définies de type additif (article L. 137-11 du Code de Sécurité sociale)</i></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.</p> <p>La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.</p> <p>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.</p> <p>Les engagements de la Société à l'égard de son Président-Directeur général au 31 décembre 2016, basés sur l'ancienneté acquise au 31 décembre 2016 représentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 893 euros par an au titre du régime de retraite à cotisations définies (au 31 décembre 2016) ;</li> <li>• 753 012 euros de pension brute annuelle de retraite au titre du régime supplémentaire de retraite à prestations définies.</li> </ul>

### 3.3.2.3 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations du Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées 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 DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

	2016	2015	2014
<b>Carlos Ghosn – Président-Directeur général</b>			
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) <sup>(1)</sup>	2 698 022	3 066 940	3 098 509
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4) <sup>(2)</sup>	0	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	4 360 714	4 184 850	4 117 321
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>7 058 736</b>	<b>7 251 790</b>	<b>7 215 830</b>

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 13/12/2012. Voir le tableau 4 ci-après.

La rémunération totale du Président-Directeur général indiquée dans le tableau récapitulatif ci-dessus tient compte de la valorisation des actions soumises aux conditions de performance, dont l'acquisition est conditionnelle, sur la période de 3 ans de 2016 à 2018. Cette valorisation comptable est susceptible d'évoluer jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition. En 2016, la rémunération versée en numéraire au titre de l'exercice 2016 représente 1 729 395 euros, incluant les éléments suivants : la part fixe, 25 % de la part variable versée immédiatement, 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 DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

a) La rémunération totale du Président-Directeur général versée par la Société a été la suivante (en euros) :

	Montants 2016		Montants 2015		Montants 2014	
	Dus	Versés	Dus	Versés	Dus	Versés
Carlos Ghosn						
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	353 625	445 875	445 875	453 563	453 563	346 245
Rémunération variable payée en actions, sous conditions <sup>(1)(2)</sup>	1 060 875	0	1 337 625	0	1 360 687	0
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000
Avantages en nature	5 522	5 522	5 440	5 440	6 259	6 259
<b>TOTAL</b>	<b>2 698 022</b>	<b>1 729 397</b>	<b>3 066 940</b>	<b>1 737 003</b>	<b>3 098 509</b>	<b>1 630 504</b>

(1) À compter de la part variable 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 (pour la description de ce mécanisme, voir le chapitre 3.3.1.1).

(2) À compter de la part variable 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 3.3.1.1).

b) Rémunération en qualité de Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd.

Conformément aux informations publiées par Nissan les 30 juin 2015 et 30 juin 2016 dans son document annuel Yukashoken-Hokokusho pour, respectivement, l'exercice fiscal 2014 (du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015) et

l'exercice fiscal 2015 (du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2016), 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 1 035 millions de yens pour l'exercice fiscal 2013 et 1 071 millions pour 2014.

Exercice fiscal (du 1 <sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2016) (en millions de yens)	Rémunération	Stock-options	Total
2015	1 071 *	0	1 071 *

\* Chiffres publiés par Nissan conformément à la norme comptable JGAAP.



Pour information, au regard du taux de change de la Banque centrale européenne au 31 mars 2016 (soit 1 euro = 127,90 yens), la valeur des 1 071 millions de yens représente environ 8 373 729 euros.

Cette information est directement accessible, ainsi que toutes ses mises à jour, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <http://group.renault.com/finance/gouvernance/activite-du-conseil-administration/>

Il est à noter qu'à compter du 1<sup>er</sup> 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 2016.

### TABLEAU 3 – RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES 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 une clause 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 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 4 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

	N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés <sup>(1)</sup>	Nb d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Carlos Ghosn	N° 18 29/04/2011	ACHAT	931 000	100 000 <sup>(2)</sup>	38,80 €	Du 30/04/2015 au 28/04/2019
	N° 19 08/12/2011	ACHAT	558 000	100 000 <sup>(3)</sup>	26,87 €	Du 09/12/2015 au 07/12/2019
	N° 20 13/12/2012	ACHAT	750 258	150 000 <sup>(4)</sup>	37,43 €	Du 13/12/2016 au 12/12/2020

(1) Le modèle de valorisation retenu dans les comptes consolidés est un modèle mathématique de type binomial adapté pour lequel est anticipé un exercice des options ou droits d'attribution réparti linéairement sur la période d'exercice. La valorisation des options reportée dans cette colonne correspond à la charge comptable totale de la période d'exercice soit 4 ans (cf. chapitre 4 note 18-H de l'annexe aux comptes consolidés).

(2) Au regard de l'atteinte des critères de performance du plan, le Conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé l'attribution définitive de la totalité des options attribuées initialement.

(3) Au regard de l'atteinte des critères de performance du plan, le Conseil d'administration du 13 février 2013 a décidé l'attribution définitive de 50 % des 100 000 options, soit 50 000 options.

(4) Au regard de l'atteinte des critères de performance du plan, le Conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé l'attribution définitive de 88,48 % des 150 000 options attribuées initialement, soit 132 720 options.

### 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 DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

	N° et date du plan	Nb d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Carlos Ghosn	N° 19 08/12/2011	50 000	26,87 €	2011
	N° 20 13/12/2012	132 720	37,43 €	2012

### TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 6 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

N° et date du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions au 31 décembre 2016 selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Carlos Ghosn N° 23 27/07/2016	100 000	4 360 714	27/07/2020	27/07/2020	Oui

**ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**  
(TABLEAU N° 7 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Carlos Ghosn	-	Néant	-

### 3.3.2.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Lors de sa séance du 9 février 2017, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017, conformément aux principes énoncés précédemment (voir section 3.3.1 et 3.3.2 du Document de référence).

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 2017 sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale mixte de la Société du 15 juin 2017.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation ultérieure, par un 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 2017.

Élément	Modalités de paiement	Montants	Critères de performance et pondération
<b>Rémunération fixe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % en numéraire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 230 000 €</li> <li>Ce montant est inchangé depuis 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non applicable</li> </ul>
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 % versés en numéraire immédiatement après la décision du Conseil d'administration arrêtant son montant</li> <li>75 % versés sous forme d'actions de manière différée et soumise à une condition de présence de trois ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Part variable cible de 120 %</b> de la rémunération fixe sous réserve de l'atteinte des critères quantitatifs (financiers) et qualitatifs (managériaux)</li> <li><b>Part variable exceptionnelle additionnelle</b> de 60 % de la rémunération fixe, sous réserve de la réalisation de : <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les objectifs de performance quantitatifs (financiers) et qualitatifs (managériaux) ; et</li> <li>critères de performance additionnels</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Critères de performance quantitatifs (financiers) :</b> 85 % maximum de la rémunération fixe <ul style="list-style-type: none"> <li>taux de retour sur capitaux propres (ROE) : 15 % maximum</li> <li>marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) : 35 % maximum</li> <li>Free cash flow (FCF) : 35 % maximum</li> </ul> </li> <li><b>Critères de performance qualitatifs (managériaux) :</b> 35 % maximum de la rémunération fixe <ul style="list-style-type: none"> <li>suivi de l'accord de compétitivité France : 7 % maximum</li> <li>qualité des engagements RSE et environnementaux : 8 % maximum</li> <li>développement des partenariats et synergies de l'Alliance : 10 % maximum</li> <li>développement d'une stratégie R&amp;D pluriannuelle : 10 % maximum</li> </ul> </li> <li><b>Part variable exceptionnelle - Critères de performance additionnels :</b> 60 % de la rémunération fixe <ul style="list-style-type: none"> <li>marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe) égale ou supérieure au budget +0,5 point ; et</li> <li>Free cash flow (FCF) opérationnel égal ou supérieur de 100 % au budget annuel</li> </ul> </li> </ul>
<b>Rémunération long terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition définitive des actions de performance soumise à une condition de présence de 4 ans et à l'atteinte des critères de performance</li> <li>Conservation de 25 % des actions ainsi acquises jusqu'à la fin du mandat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution de 100 000 actions de performance, sous réserve de l'atteinte des critères de performance</li> <li>Évaluation de l'atteinte des critères de performance sur une période cumulée de 3 ans (2017, 2018 et 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Critères de performance :</b> acquisition de 100 000 actions au maximum (100 %) <ul style="list-style-type: none"> <li>TSR (<i>total shareholder return</i>) par rapport à la moyenne du TSR de l'indice Euro Stoxx ex Financials et du TSR de l'indice Euro Stoxx Automobile &amp; Parts : 33,3 %</li> <li>marge opérationnelle Automobile (MOP Automobile) par rapport à la moyenne du panel des constructeurs automobiles : 33,3 %</li> <li>Free cash flow (FCF) : 33,3 %</li> </ul> </li> </ul>

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, 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 2017 est détaillée ci-après.

### RÉMUNÉRATION FIXE

La part fixe de la rémunération est de 1 230 000 euros. Ce montant est inchangé depuis 2011.

### 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 120 % de la part fixe si tous les critères de performance sont atteints et peut être portée à 180 % en cas de surperformance du Président-Directeur général, c'est-à-dire dans l'hypothèse où (i) l'ensemble des critères de performance sont atteints et (ii) la marge opérationnelle du Groupe est supérieure au budget + 0,5 point et les flux de trésorerie disponibles (*free cash flow*) sont supérieurs au budget + 100 %.

Au titre de l'exercice 2017, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration comprennent trois critères quantitatifs (financiers) et quatre critères qualitatifs (managériaux). 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 QUANTITATIFS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

	Taux de retour sur capitaux propres (ROE)	Marge opérationnelle Groupe (MOP Groupe)	Free cash flow (FCF)
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La marge opérationnelle reflète la rentabilité de la Société.</li> <li>L'atteinte de cet objectif est un indicateur clé du succès du plan stratégique à moyen terme de la Société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un niveau solide de flux de trésorerie disponibles (<i>free cash flow</i>) démontre le suivi d'une discipline financière stricte au sein de la Société.</li> <li>Un <i>free cash flow</i> 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.</li> </ul>
<b>Pondération</b> (en % de la rémunération fixe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % au maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 % au maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 % au maximum</li> </ul>
<b>Critères quantitatifs (0 % à 85 % de la rémunération fixe)</b>	<p><b>Taux de versement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le retour sur capitaux propres est strictement inférieur à 8 %, aucun versement n'est alors effectué</li> <li>10 % si le retour sur capitaux propres est égal à 8 %</li> <li>15 % si le retour sur capitaux propres est égal ou supérieur à 10 % (cible et maximum)</li> <li>Interpolation linéaire si le retour sur capitaux propres est entre 8 % et 10 %</li> </ul> <p><i>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.</i></p>	<p><b>Taux de versement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si la marge opérationnelle est strictement inférieure au budget, aucun versement n'est alors effectué</li> <li>25 % si la marge opérationnelle est égale au budget</li> <li>35 % si la marge opérationnelle est égale ou supérieure au budget + 0,2 point</li> <li>Interpolation linéaire si la marge opérationnelle est entre le budget et le budget + 0,2 point (maximum)</li> </ul> <p><i>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.</i></p>	<p><b>Taux de versement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le <i>free cash flow</i> est strictement inférieur au budget, aucun versement n'est alors effectué</li> <li>25 % si le <i>free cash flow</i> est égal au budget</li> <li>35 % si le <i>free cash flow</i> est égal ou supérieur au budget + 50 %</li> <li>Interpolation linéaire si le <i>free cash flow</i> est entre le budget et le budget + 50 % (maximum).</li> </ul> <p><i>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.</i></p>
<b>Critères quantitatifs additionnels de surperformance (60 %)</b>	<p><b>Pondération</b> (en % de la rémunération fixe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non applicable</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>60 % maximum</li> </ul>
	<p><b>Taux de versement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non applicable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 % si (i) tous les objectifs attachés aux critères de performance quantitatifs et qualitatifs ont été atteints, (ii) la marge opérationnelle Groupe est égale ou supérieure au budget + 0,5 point et (iii) le <i>free cash flow</i> est égal ou supérieur au budget + 100 %</li> </ul>	

**CRITÈRES QUALITATIFS AFIN DE DÉTERMINER LE MONTANT DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE**

	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
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>			
<b>Exemples d'indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'investissement en R&amp;D et suivi des Capex</li> <li>Poursuite de la politique de standardisation (approche CMF – <i>Common Modules Families</i>)</li> <li>Poursuite du plan de développement du marché du véhicule électrique</li> <li>Couverture des produits par région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariats (évolution du nombre de projets avec les partenaires, développement de synergies et réduction des coûts)</li> <li>Intégration d'AVTOVAZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance émissions</li> <li>Diversité</li> <li>Santé et sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volume de Production</li> <li>R &amp; D + CAPEX</li> <li>Volume de recrutement</li> </ul>
<b>Pondération</b> (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

L'appréciation de l'atteinte des critères de performance marge opérationnelle groupe et free cash flow au titre de l'exercice 2017 s'effectue hors variation de périmètre significative, notamment AVTOVAZ.

**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 est versée 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 2018, sur l'atteinte des critères de performance (soit une acquisition en 2021). 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 2017 est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale annuelle 2018.

**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 2017.

**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.

L'attribution d'une 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.

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.

Le Président-Directeur général bénéficie ainsi d'actions de performance, dans les mêmes conditions que les autres cadres du Groupe (voir la section 3.2.4 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.

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 <sup>(1)</sup>

	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)
<b>Objectifs et fonctionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le TSR est le critère de marché le plus utilisé pour mesurer la performance à long terme. Il 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.</li> <li>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 &amp; Parts et de la moyenne du TSR des résultats de l'indice Euro Stoxx ex Financials (les deux étant également pondérés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>La marge opérationnelle Automobile (MOA) 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>Pondération</b> (en % d'octroi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,3 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,3 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33,3 %</li> </ul>
<b>Taux de versement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le TSR est strictement inférieur à l'indice de référence</li> <li>15 % si le TSR est égal à l'indice de référence</li> <li>33,3 % si le TSR est égal ou supérieur à l'indice de référence + 10 %</li> <li>Interpolation linéaire si le TSR est entre l'indice de référence et l'indice de référence + 10 %.</li> </ul> <p><i>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.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si la marge opérationnelle est strictement inférieure à la moyenne</li> <li>26,7 % si la marge opérationnelle est égale à la moyenne</li> <li>33,3 % si la marge opérationnelle est égale ou supérieure à la moyenne + 5 %</li> <li>Interpolation linéaire si la marge opérationnelle est entre la moyenne et la moyenne + 5 %.</li> </ul> <p><i>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.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 % si le FCF est strictement inférieure au budget</li> <li>26,7 % si le FCF est égal au budget</li> <li>33,3 % si le FCF est supérieur ou égal au Budget + 10 %</li> <li>Interpolation linéaire si le FCF est entre le budget et le budget + 10 %.</li> </ul> <p><i>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.</i></p>

(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 de trois ans (2017, 2018 et 2019). 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 qui est intervenue lors de la séance du Conseil d'administration du 9 février 2017, soit jusqu'au 9 février 2021.

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.

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 la période de conservation.

## 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.

Dans la mesure où le montant global des jetons de présence ainsi que leurs modalités de répartition ne devraient pas être modifiés durant l'exercice 2017, vous pouvez vous reporter à la section 3.3.3 du Document de référence pour plus de détails.

## AVANTAGE EN NATURE

Au titre des avantages en nature, le Président mandataire social bénéficie d'une voiture de fonction.

## 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 DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

Le Président-Directeur général ne bénéficiera 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.

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 de ladite clause 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 (10<sup>e</sup> 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 (7<sup>e</sup> résolution).

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)

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.

### (ii) 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 2017 de l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite.

### 3.3.2.5 AJUSTEMENT DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE AU TITRE DES EXERCICES PRÉCÉDENTS

En sus 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 pour les 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 quantitatifs 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*.

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 des exercices 2014 et 2015 en fonction de l'atteinte des critères de performance :

Année	Montant de la partie différée de la part variable	Moyenne du cours de l'action 20 jours avant le Conseil	Nombre des actions différées attribuées	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2014 (*1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2015 (*1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2016 (*1,15)	Nombre d'actions à la suite de l'ajustement au titre de 2017	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	À Déterminer en 2018	-
2015	1 337 625 €	75,79 €	17 649	-	-	20 296	À Déterminer en 2018	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

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 2014-2016.

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 conformément aux attentes exprimées par les actionnaires et investisseurs à la suite de l'avis négatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2015 lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016.

### 3.3.3 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.

#### 3.3.3.1 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.

#### 3.3.3.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

La recommandation 20.1 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées 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 2016, le montant total brut des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 094 056 euros (1 155 300 euros en 2015).

## 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 DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

Taux de participation pour l'ensemble des Conseils d'administration et des comités au cours de 2016 <sup>(1)</sup>						Montant brut des jetons de présence alloués (en euros) <sup>(2)</sup>	
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 & industrielle <sup>(3)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>	2015
M. Ghosn	100 %	-	-	-	-	48 000	48 000
M. Barrat <sup>(2)</sup>	100 %	-	-	-	-	6 856	-
M. Belda	100 %	-	100 %	100 %	100 %	70 500	67 500
M <sup>me</sup> Blair	71,43 %	-	-	-	-	43 714	30 000
M. Desmarest	100 %	-	100 %	-	100 %	70 500	70 500
M. Faure <sup>(4)</sup>	85,71 %	-	-	-	50 %	48 214	57 000
M. Garnier <sup>(2)</sup>	66,67 %	-	100 %	-	-	17 786	72 000
M. Gentil	100 %	-	-	-	100 %	55 500	63 000
M <sup>me</sup> Koike <sup>(2) (5)</sup>	75 %	-	-	-	-	30 000	44 250
M. Ladreit de Lacharrière	100 %	-	100 %	100 %	-	70 500	66 750
M <sup>me</sup> de La Garanderie	100 %	100 %	-	100 %	-	66 000	66 000
M. Lagayette	100 %	100 %	-	100 %	-	81 000	81 000
M. Ostertag	100 %	100 %	-	-	100 %	66 000	66 000
M. Personne	100 %	-	100 %	-	100 %	63 000	63 000
M <sup>me</sup> Qiu <sup>(2)</sup>	100 %	-	-	-	-	27 429	-
M. Riboud	57,14 %	-	-	-	-	35 143	44 250
M <sup>me</sup> Rih	100 %	-	-	-	100 %	48 643	63 000
M. Saikawa <sup>(2)</sup>	100 %	-	-	-	50 %	52 500	55 500
M <sup>me</sup> Serizawa <sup>(2)</sup>	100 %	-	-	-	-	6 857	-
M <sup>me</sup> Sourisse	85,71 %	100 %	-	-	-	54 214	58 500
M. Thomas	100 %	66,67 %	100 %	-	-	67 500	63 000
M. Vial <sup>(4)</sup>	100 %	80 %	-	100 %	-	64 200	24 000

(1) Les montants bruts sont calculés en fonction des modalités de calcul adoptées en 2014 et rappelées au paragraphe 3.3.2.2 ci-dessus.

(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 2016, 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) Administrateurs représentant l'État.

(5) M<sup>me</sup> Koike a indiqué qu'elle renonçait à ses jetons de présence au titre de l'exercice 2016.

## 3.3.4 Rémunération des cadres dirigeants : actions de performance

### 3.3.4.1 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.

### 3.3.4.2 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 28 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les 12 membres du Comité exécutif Groupe (CEG) au 3 janvier 2017.

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 900 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 et 1 120 au titre du plan 2016.

## 3.3.4.3 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 2016 représente 2,22 % du capital social de la Société.

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

### PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS \*

(TABLEAU N° 8 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP/MEDEF)

Date d'attribution date du Conseil d'administration	Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Dont pour le Président-Directeur général Carlos Ghosn	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix de souscription ou d'achat <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2016	Nombre total d'options annulées ou caduques au 31/12/2016	Options restantes au 31/12/2016	
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011</b>									
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	303 038	11 388	175 574
Plan n° 19 <sup>(2)</sup>	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	98 070	150 000	51 930
Plan n° 20 <sup>(3)</sup>	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	193 677	51 578	202 545

\* Renault est particulièrement attentif à l'exigence des plans de rémunération à long terme. À titre d'exemple, le Conseil d'administration a constaté que les objectifs du plan n° 17 bis n'avaient pas été atteints. En conséquence, toutes les options de ces plans ont été annulées.

(1) Le prix de souscription ou 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 ATTRIBUTIONS DE PLANS D'ACTION DE PERFORMANCE

### PLANS D'ACTION DE PERFORMANCE

(TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES 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 fin de conservation	Actions annulées au 31/12/2016	Actions restantes au 31/12/2016	
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011</b>							
Plan n° 18 bis Actions	29/04/2011	1 233 400	0	30/04/2014	30/04/2016	58 603	1 174 797
Plan n° 19 bis Actions <sup>(1)</sup>	08/12/2011	609 900	0	09/12/2013	09/12/2015	311 850	298 050
Plan n° 20 bis Actions <sup>(2)</sup>	13/12/2012	679 900	0	13/12/2014	12/12/2016	94 200	585 700
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2013</b>							
Plan n° 21 Actions	12/02/2014	313 807	100 000	12/02/2018	12/02/2018	16 120	297 687
Plan n° 21 bis Actions	12/02/2014	980 045	0	12/02/2017	12/02/2019	6 320	973 725
Plan n° 22 Actions	11/02/2015	367 605	100 000	11/02/2019	11/02/2019	15 840	351 765
Plan n° 22 bis Actions	11/02/2015	1 053 650	0	11/02/2018	11/02/2020	10 110	1 043 540
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016</b>							
Plan n° 23 Actions	29/04/2016	331 605	0	29/04/2020	29/04/2020	0	331 605
Plan n° 23 Actions	29/04/2016	1 007 200	0	29/04/2019	29/04/2020	0	1 007 200
Plan n° 23 bis Actions	27/07/2016	100 000	100 000	27/07/2020	27/07/2020	0	100 000

\* Renault est particulièrement attentif à l'exigence des plans de rémunération à long terme. À titre d'exemple, le Conseil d'administration a constaté que les objectifs du plan n° 17 bis n'avaient pas été atteints. En conséquence, toutes les attributions de ce plan ont été annulées.

(1) 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 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.

### INFORMATION RELATIVE AUX 10 SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX

(CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-84 DU CODE DE COMMERCE)

Récapitulatif des stock-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 souscrites ou acquises	Prix d'exercice	Plan n° 18	Plan n° 19 <sup>(1)</sup>	Plan n° 20 <sup>(2)</sup>
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)	192 991		135 738	30 000	27 253

(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)

Synthèse 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 <sup>(1)</sup>	Plan n° 20 bis <sup>(2)</sup>	Plan n° 21	Plan n° 22	Plan n° 23
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)	811 000	110 000	68 000	78 000	185 000	185 000	185 000
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)	213 015	110 000	34 000	69 015	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.

### 3.3.4.4 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Conformément au Code Afep/Medef, le dirigeant mandataire social a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

## 3.4 Information sur les transactions sur titres

Le Conseil d'administration, ainsi que certains collaborateurs du Groupe Renault, ont accès dans le cadre de leur fonction 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)

(i) pour chaque information privilégiée, une liste des personnes qualifiées d'initiés et (ii) une liste des personnes qualifiées d'initiés permanents, 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'Autorité des marchés financiers (AMF) et de la Société.



— Renault ALASKAN (U60)

### MARGE OPÉRATIONNELLE

EN 2016 EN M€

**3 282**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES

**6,4 %**

# Les comptes

# 04

<b>4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b> <b>RFA</b>	<b>302</b>	<b>4.3 Rapports des Commissaires aux comptes</b> <b>RFA</b>	<b>390</b>
<b>4.2 Comptes consolidés</b> <b>RFA</b>	<b>304</b>	4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	390
4.2.1 Compte de résultat consolidé	304	4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	392
4.2.2 Résultat global consolidé	305	<b>4.4 Comptes sociaux de Renault S.A.</b> <b>RFA</b>	<b>395</b>
4.2.3 Situation financière consolidée	306	4.4.1 États de synthèse	395
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés	308	4.4.2 Annexe	397
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés	309		
4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	310		

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 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- lors de l'arrêt des comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses concernant notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges, dont les

principaux sont recensés dans la note 2-B de l'annexe. Nous avons, pour l'ensemble de ces éléments, vérifié le caractère approprié des règles et des méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes. Nous avons également examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et apprécié sur cette base le caractère raisonnable des estimations réalisées ;

- comme indiqué dans les notes 3-B et 13-A de l'annexe, Renault consolide au 31 décembre 2016 et par intégration globale la société Alliance Rostec Auto B.V. et le groupe russe AVTOVAZ. Nous avons examiné les opérations ayant conduit à cette première consolidation et leur traitement comptable à la clôture de l'exercice 2016. Nous avons également examiné le caractère approprié de l'information fournie en annexe sur cette opération (notes 3-B et 13-A) ainsi que les principes comptables appliqués par le groupe AVTOVAZ (notes 2-A4, 2-L, 2-M et 2-O) et les informations données dans la note relative aux « Informations sur les secteurs opérationnels et les régions » ;

- comme indiqué dans la note 12-A de l'annexe, le groupe comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de la mise en équivalence. Nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance Renault-Nissan qui confirment le caractère approprié de cette méthode. Nous avons également vérifié le caractère approprié de l'information fournie dans la note 12 de l'annexe concernant la participation dans Nissan ;

- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous avons vérifié que les notes 2-K et 10-A2 fournissent une information pertinente ;

- comme indiqué dans la note 8-B de l'annexe, le groupe reconnaît une partie des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses sous-tendant les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et apprécié sur cette base le caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense, le 14 février 2017

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places



Aymeric de La Morandière

ERNST & YOUNG Audit



Bernard Heller

## 4.2 Comptes consolidés ♦

### 4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>51 243</b>	<b>45 327</b>
Coûts des biens et services vendus		(40 256)	(36 094)
Frais de recherche et développement	10-A	(2 370)	(2 044)
Frais généraux et commerciaux		(5 335)	(4 814)
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>5</b>	<b>3 282</b>	<b>2 375</b>
Autres produits et charges d'exploitation	6	1	(199)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	6	727	77
<i>Autres charges d'exploitation</i>	6	(726)	(276)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>3 283</b>	<b>2 176</b>
Coût de l'endettement financier net	7	(284)	(225)
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>	7	(385)	(387)
<i>Produits relatifs à la trésorerie et aux placements</i>	7	101	162
Autres produits et charges financiers	7	(39)	4
<b>Résultat financier</b>	<b>7</b>	<b>(323)</b>	<b>(221)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises</b>		<b>1 638</b>	<b>1 371</b>
<i>Nissan</i>	12	1 741	1 976
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	(103)	(605)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>4 598</b>	<b>3 326</b>
Impôts courants et différés	8	(1 055)	(366)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>3 543</b>	<b>2 960</b>
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		124	137
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		3 419	2 823
Résultat net de base par action <sup>(2)</sup> (en euros)		12,57	10,35
Résultat net dilué par action <sup>(2)</sup> (en euros)		12,46	10,29
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
<i>Pour le résultat net de base par action</i>	9	271 968	272 708
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	9	274 331	274 314

(1) Les impôts, calculés sur le résultat taxable au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui étaient présentés par le passé en charges opérationnelles, ont été reclassés parmi les impôts à compter de 2016 et inversement pour les impôts ne répondant pas à la définition d'un résultat taxable au sens de la norme IAS 12. La présentation des comptes de l'année 2015 a été retraitée en conséquence. Les reclassements réalisés sont exposés en notes 2-A2 et 2-A3.

(2) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

## 4.2.2 Résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2016			2015 retraité <sup>(1)</sup>		
	Brut	Effet impôts <sup>(2)</sup>	Net	Brut	Effet impôts <sup>(2)</sup>	Net
<b>Résultat net</b>	<b>4 598</b>	<b>(1 055)</b>	<b>3 543</b>	<b>3 326</b>	<b>(366)</b>	<b>2 960</b>
<b>Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales</b>						
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>	<b>(176)</b>	<b>159</b>	<b>(17)</b>	<b>52</b>	<b>(43)</b>	<b>9</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(176)	159	(17)	52	(43)	9
<b>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</b>	<b>(213)</b>	<b>240</b>	<b>27</b>	<b>(193)</b>	<b>78</b>	<b>(115)</b>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger <sup>(3)</sup>	38	-	38	(299)	-	(299)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(70)	204	134	(103)	85	(18)
Couvertures de flux de trésorerie <sup>(4)</sup>	(68)	59	(9)	56	(24)	32
Actifs financiers disponibles à la vente <sup>(5)</sup>	(113)	(23)	(136)	153	17	170
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)</b>	<b>(389)</b>	<b>399</b>	<b>10</b>	<b>(141)</b>	<b>35</b>	<b>(106)</b>
<b>Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global</b>						
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>	<b>(225)</b>	<b>-</b>	<b>(225)</b>	<b>(89)</b>	<b>-</b>	<b>(89)</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(225)	-	(225)	(89)	-	(89)
<b>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat <sup>(6)</sup></b>	<b>230</b>	<b>-</b>	<b>230</b>	<b>1 450</b>	<b>-</b>	<b>1 450</b>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	229	-	229	1 462	-	1 462
Autres éléments	1	-	1	(12)	-	(12)
<b>TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>1 361</b>	<b>-</b>	<b>1 361</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>	<b>(384)</b>	<b>399</b>	<b>15</b>	<b>1 220</b>	<b>35</b>	<b>1 255</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>4 214</b>	<b>(656)</b>	<b>3 558</b>	<b>4 546</b>	<b>(331)</b>	<b>4 215</b>
Dont part des actionnaires de la société mère	-	-	3 435	-	-	4 070
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	123	-	-	145

(1) Le changement de présentation afférent aux impôts sur le résultat et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-A2 et 2-A3.

(2) Comprend un produit de 44 millions d'euros en 2016 (239 millions d'euros en 2015) lié à la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale, dont une charge de 301 millions d'euros impactant le résultat net et un produit de 345 millions d'euros se rapportant aux autres éléments du résultat global (respectivement des produits de 188 millions d'euros et 51 millions d'euros en 2015) (note 8-B).

(3) Dont 23 millions d'euros reclassés en résultat net en 2016 (néant en 2015).

(4) Dont (4) millions d'euros reclassés en résultat net en 2016 (8 millions d'euros en 2015).

(5) Dont (1) million d'euros reclassé en résultat net en 2016 (7 millions d'euros en 2015).

(6) Dont 349 millions d'euros reclassés en résultat net en 2016 (en 2015 (19) millions d'euros).

### 4.2.3 Situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	10-A	4 899	3 570
Immobilisations corporelles	10-B	12 988	11 171
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		19 026	19 356
<i>Nissan</i>	12	18 304	18 571
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	722	785
Actifs financiers non courants	22	1 392	1 478
Impôts différés actifs	8	922	881
Autres actifs non courants	17	1 366	1 131
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>40 593</b>	<b>37 587</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks	14	5 821	4 128
Créances de financement des ventes	15	34 358	28 605
Créances clients de l'Automobile	16	1 914	1 262
Actifs financiers courants	22	1 908	1 760
Créances d'impôts courants	17	44	62
Autres actifs courants	17	3 612	3 068
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	13 853	14 133
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>61 510</b>	<b>53 018</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>102 103</b>	<b>90 605</b>

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(321)	(227)
Réévaluation des instruments financiers		758	890
Écart de conversion		(1 668)	(2 059)
Réserves		23 643	21 653
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		3 419	2 823
<b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère</b>		<b>30 743</b>	<b>27 992</b>
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		152	482
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>18</b>	<b>30 895</b>	<b>28 474</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Impôts différés passifs	8	124	122
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 717	1 550
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 457	1 178
Passifs financiers non courants	23	4 639	5 707
Autres passifs non courants	21	1 518	1 285
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>9 455</b>	<b>9 842</b>
<b>Passifs courants</b>			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	54	50
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	1 105	997
Passifs financiers courants	23	5 248	4 143
Dettes de financement des ventes	23	36 041	30 740
Fournisseurs		9 533	8 295
Dettes d'impôts courants	21	321	219
Autres passifs courants	21	9 451	7 845
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>61 753</b>	<b>52 289</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>102 103</b>	<b>90 605</b>

## 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
<b>SOLDE PUBLIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(134)</b>	<b>703</b>	<b>(3 276)</b>	<b>20 381</b>	<b>1 890</b>	<b>24 476</b>	<b>422</b>	<b>24 898</b>
Retraitement IFRIC 21 <sup>(1)</sup>							39		39		39
Retraitement AVTOVAZ <sup>(2)</sup>						2	(27)	15	(10)		(10)
<b>SOLDE RETRAITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(134)</b>	<b>703</b>	<b>(3 274)</b>	<b>20 393</b>	<b>1 905</b>	<b>24 505</b>	<b>422</b>	<b>24 927</b>
Résultat net 2015								2 823	2 823	137	2 960
Autres éléments du résultat global <sup>(3)</sup>					187	1 138	(78)		1 247	8	1 255
<b>Résultat global 2015</b>					<b>187</b>	<b>1 138</b>	<b>(78)</b>	<b>2 823</b>	<b>4 070</b>	<b>145</b>	<b>4 215</b>
Affectation du résultat net 2014							1 905	(1 905)			
Distribution							(518)		(518)	(65)	(583)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				(93)					(93)		(93)
Variations des parts d'intérêts <sup>(4)</sup>						77	(80)		(3)	(20)	(23)
Coûts des paiements fondés sur des actions							31		31		31
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(227)</b>	<b>890</b>	<b>(2 059)</b>	<b>21 653</b>	<b>2 823</b>	<b>27 992</b>	<b>482</b>	<b>28 474</b>
Résultat net 2016								3 419	3 419	124	3 543
Autres éléments du résultat global <sup>(3)</sup>					(132)	391	(243)		16	(1)	15
<b>Résultat global 2016</b>					<b>(132)</b>	<b>391</b>	<b>(243)</b>	<b>3 419</b>	<b>3 435</b>	<b>123</b>	<b>3 558</b>
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 <sup>(4)</sup>							9		9	(344)	(335)
Coûts des paiements fondés sur des actions							56		56		56
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(321)</b>	<b>758</b>	<b>(1 668)</b>	<b>23 643</b>	<b>3 419</b>	<b>30 743</b>	<b>152</b>	<b>30 895</b>

(1) Le retraitement lié à l'application rétrospective de l'interprétation IFRIC 21 « Droits et taxes » est exposé en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés 2015.

(2) Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AVTOVAZ étaient précédemment intégrés avec un décalage de 3 mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. Il a été mis fin à ce décalage au 31 décembre 2015 (note 13-A de l'annexe aux comptes consolidés 2015).

(3) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels nets d'impôts sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

(4) Les variations de parts d'intérêt comprennent les effets des acquisitions ou cessions de participations, ainsi que des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle. En 2015, elles comprennent un reclassement de 79 millions d'euros opéré entre les écarts de conversion et les réserves, portant sur les effets de change d'opérations réalisées au cours d'exercices antérieurs.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2016 sont commentés en note 18.

## 4.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net</b>		<b>3 543</b>	<b>2 960</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		(44)	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeurs		2 840	2 728
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(1 638)	(1 371)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	1 405	450
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		1	-
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(2)</sup></b>		<b>6 107</b>	<b>4 733</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup></b>		<b>772</b>	<b>581</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(3 934)	(3 136)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(1 981)	(233)
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>		<b>(5 915)</b>	<b>(3 369)</b>
Émission d'emprunts obligataires du financement des ventes	23-C	5 353	3 814
Remboursement d'emprunts obligataires du financement des ventes	23-C	(3 673)	(2 640)
Variation nette des autres dettes du financement des ventes		4 030	3 729
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du financement des ventes		(412)	59
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du financement des ventes</b>		<b>5 298</b>	<b>4 962</b>
<b>Variation des actifs immobilisés donnés en location</b>		<b>(705)</b>	<b>(522)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts</b>	<b>26-B</b>	<b>(239)</b>	<b>417</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>		<b>5 318</b>	<b>6 802</b>
Intérêts reçus		90	141
Intérêts payés		(416)	(416)
Impôts courants (payés) reçus		(603)	(492)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>		<b>4 389</b>	<b>6 035</b>
Investissements incorporels et corporels	26-C	(3 097)	(2 801)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		44	66
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise <sup>(4)</sup>		(133)	(3)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise		(48)	(25)
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres <sup>(5)</sup>		1 120	13
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		207	(299)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>(1 907)</b>	<b>(3 049)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(701)	(555)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(108)	(65)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(102)	(102)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>		<b>(911)</b>	<b>(722)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	616	533
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(1 510)	(1 403)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(1 040)	540
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>23-B</b>	<b>(1 934)</b>	<b>(330)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>		<b>(2 845)</b>	<b>(1 052)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(363)</b>	<b>1 934</b>

(1) Les intérêts et impôts courants reçus et payés sont désormais présentés sur des lignes séparées du tableau de flux trésorerie et les intérêts des dérivés sur opérations de financement de l'Automobile sont désormais classés parmi les flux d'exploitation. Les reclassements réalisés en conséquence sur la présentation des comptes de l'année 2015 sont exposés en notes 2-A2 et 2-A3.

(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (44 millions d'euros en 2016 et 34 millions d'euros en 2015) et Nissan (728 millions d'euros en 2016 et 547 millions d'euros en 2015).

(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).

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>14 133</b>	<b>12 497</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(363)	1 934
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	83	(298)
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture <sup>(1)</sup></b>	<b>13 853</b>	<b>14 133</b>

(1) La trésorerie faisant l'objet de restriction d'utilisation est décrite en note 22-C.

## 4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés

<b>4.2.6.1</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS</b>	<b>311</b>
<b>4.2.6.2</b>	<b>RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>318</b>
<b>NOTE 1</b>	– Approbation des comptes	318
<b>NOTE 2</b>	– Règles et méthodes comptables	318
<b>NOTE 3</b>	– Évolution du périmètre de consolidation	331
<b>4.2.6.3</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>334</b>
<b>NOTE 4</b>	– Chiffre d'affaires	334
<b>NOTE 5</b>	– Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	334
<b>NOTE 6</b>	– Autres produits et charges d'exploitation	335
<b>NOTE 7</b>	– Résultat financier	336
<b>NOTE 8</b>	– Impôts courants et différés	336
<b>NOTE 9</b>	– Résultat net de base et résultat net dilué par action	339
<b>4.2.6.4</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES</b>	<b>339</b>
<b>NOTE 10</b>	– Immobilisations incorporelles et corporelles	339
<b>NOTE 11</b>	– Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location)	342
<b>NOTE 12</b>	– Participation dans Nissan	342
<b>NOTE 13</b>	– Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	346
<b>NOTE 14</b>	– Stocks	351
<b>NOTE 15</b>	– Créances de financement des ventes	351
<b>NOTE 16</b>	– Créances clients de l'automobile	353
<b>NOTE 17</b>	– Autres actifs courants et non courants	353
<b>NOTE 18</b>	– Capitaux propres	354
<b>NOTE 19</b>	– Provisions pour engagements de retraite et assimilés	359
<b>NOTE 20</b>	– Évolution des provisions pour risques et charges	362
<b>NOTE 21</b>	– Autres passifs courants et non courants	363
<b>4.2.6.5</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>363</b>
<b>NOTE 22</b>	– Actifs financiers - trésorerie et équivalents de trésorerie	363
<b>NOTE 23</b>	– Passifs financiers, dettes de financement des ventes	364
<b>NOTE 24</b>	– Instruments financiers par catégorie, juste valeur et effets en résultat	369
<b>NOTE 25</b>	– Dérivés et gestion des risques financiers	374
<b>4.2.6.6</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>381</b>
<b>NOTE 26</b>	– Flux de trésorerie	381
<b>NOTE 27</b>	– Parties liées	382
<b>NOTE 28</b>	– Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	383
<b>NOTE 29</b>	– Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	384
<b>NOTE 30</b>	– Événements postérieurs à la clôture	384
<b>NOTE 31</b>	– Sociétés consolidées	385



## 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 :

- 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 ;
- à compter de la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du Groupe AVTOVAZ en décembre 2016, le Groupe compte un troisième secteur appelé « AVTOVAZ » dédié à ce sous-groupe automobile russe et sa société mère. L'opération est explicitée en notes 3-B et 13-A.

La prise de contrôle au sens d'IFRS 10 étant intervenue le 28 décembre 2016, les données financières des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont établies de la manière suivante :

- le résultat de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du Groupe AVTOVAZ pour l'année 2016 reste appréhendé par mise en équivalence dans le secteur « Automobile hors AVTOVAZ », comme en 2015 ;
- le résultat dégagé à l'occasion de la prise de contrôle conformément à IFRS 10 est présenté dans le résultat du secteur Automobile hors AVTOVAZ (voir note 6-B) ;
- l'impact de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du Groupe AVTOVAZ sur le résultat et sur les variations de trésorerie entre le 28 décembre 2016 et le 31 décembre 2016 étant jugé non significatif, la consolidation par intégration globale de ces entités a été effectuée à compter du 31 décembre 2016 ;
- les données bilancielle de clôture au 31 décembre 2016 de la JV Alliance Rostec Auto b.v. et du Groupe AVTOVAZ sont intégrées dans la situation financière consolidée du secteur « AVTOVAZ » au 31 décembre 2016. Dans les tableaux présentant les flux bilanciers de 2016, l'entrée de périmètre de ces entités est présentée dans les flux de variation de périmètre ;
- le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2016 comme en 2015 les flux et les positions bilancielles représentatives des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ.

## A - Informations par secteur opérationnel

## A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>2016 <sup>(2)</sup></b>				
Ventes de biens	46 993	28	-	47 021
Prestations de services	2 002	2 220	-	4 222
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>48 995</b>	<b>2 248</b>	-	<b>51 243</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(430)	464	(34)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>48 565</b>	<b>2 712</b>	<b>(34)</b>	<b>51 243</b>
<b>Marge opérationnelle <sup>(3)</sup></b>	<b>2 327</b>	<b>896</b>	<b>59</b>	<b>3 282</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2 326</b>	<b>898</b>	<b>59</b>	<b>3 283</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(323)</b>	-	-	<b>(323)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises</b>	<b>1 631</b>	<b>7</b>	-	<b>1 638</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>3 634</b>	<b>905</b>	<b>59</b>	<b>4 598</b>
Impôts courants et différés	(754)	(285)	(16)	(1 055)
<b>Résultat net</b>	<b>2 880</b>	<b>620</b>	<b>43</b>	<b>3 543</b>
<b>2015 RETRAITÉ <sup>(4)</sup></b>				
Ventes de biens	41 180	31	-	41 211
Prestations de services	1 928	2 188	-	4 116
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>43 108</b>	<b>2 219</b>	-	<b>45 327</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(364)	412	(48)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>42 744</b>	<b>2 631</b>	<b>(48)</b>	<b>45 327</b>
<b>Marge opérationnelle <sup>(3)</sup></b>	<b>1 535</b>	<b>829</b>	<b>11</b>	<b>2 375</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 338</b>	<b>827</b>	<b>11</b>	<b>2 176</b>
<b>Résultat financier <sup>(5)</sup></b>	<b>(72)</b>	-	<b>(149)</b>	<b>(221)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises</b>	<b>1 367</b>	<b>4</b>	-	<b>1 371</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 633</b>	<b>831</b>	<b>(138)</b>	<b>3 326</b>
Impôts courants et différés	(85)	(277)	(4)	(366)
<b>Résultat net</b>	<b>2 548</b>	<b>554</b>	<b>(142)</b>	<b>2 960</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2016 comme en 2015, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1).

(2) L'impact du Groupe AVTOVAZ et sa société mère sur le résultat 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 (note 3-B).

(3) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(4) Le changement de présentation afférent aux impôts sur le résultat et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-A2 et 2-A3.

(5) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile hors AVTOVAZ et est éliminé dans les opérations inter-secteurs.

## A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

## SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – ACTIFS – 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs non courants</b>							
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 843	1 665	-	17 508	388	(9)	17 887
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	13	(57)	122	-	-	122
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 897	71	-	1 968	376	(56)	2 288
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>42 584</b>	<b>1 790</b>	<b>(566)</b>	<b>43 808</b>	<b>862</b>	<b>(4 077)</b>	<b>40 593</b>
<b>Actifs courants</b>							
Stocks	5 456	320	-	5 776	54	(9)	5 821
Créances sur la clientèle	2 377	265	(451)	2 191	34 923	(842)	36 272
Actifs financiers courants	1 228	-	(40)	1 188	1 383	(663)	1 908
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 417	305	(178)	2 544	4 171	(3 059)	3 656
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 820	277	-	12 097	1 894	(138)	13 853
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>23 298</b>	<b>1 167</b>	<b>(669)</b>	<b>23 796</b>	<b>42 425</b>	<b>(4 711)</b>	<b>61 510</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>65 882</b>	<b>2 957</b>	<b>(1 235)</b>	<b>67 604</b>	<b>43 287</b>	<b>(8 788)</b>	<b>102 103</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2016 comme en 2015, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1). En 2015, il comporte également la valeur de la participation dans l'entreprise associée AVTOVAZ pour un montant de 91 millions d'euros.

## SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS – 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Total Automobile	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>							
<b>Capitaux propres</b>							
	<b>31 098</b>	<b>(11)</b>	<b>(330)</b>	<b>30 757</b>	<b>4 028</b>	<b>(3 890)</b>	<b>30 895</b>
<b>Passifs non courants</b>							
Provisions – part à plus d'un an	2 700	10	-	2 710	464	-	3 174
Passifs financiers non courants	3 851	1 011	(235)	4 627	12	-	4 639
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	945	83	-	1 028	614	-	1 642
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>7 496</b>	<b>1 104</b>	<b>(235)</b>	<b>8 365</b>	<b>1 090</b>	<b>-</b>	<b>9 455</b>
<b>Passifs courants</b>							
Provisions – part à moins d'un an	1 055	78	-	1 133	26	-	1 159
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
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>27 288</b>	<b>1 864</b>	<b>(670)</b>	<b>28 482</b>	<b>38 169</b>	<b>(4 898)</b>	<b>61 753</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>65 882</b>	<b>2 957</b>	<b>(1 235)</b>	<b>67 604</b>	<b>43 287</b>	<b>(8 788)</b>	<b>102 103</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2016 comme en 2015, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1).

## SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>ACTIFS</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 415	336	(10)	14 741
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	19 284	72	-	19 356
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	4 830	2	(3 460)	1 372
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	119	-	(13)	106
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 745	300	(33)	2 012
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>40 393</b>	<b>710</b>	<b>(3 516)</b>	<b>37 587</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	4 087	49	(8)	4 128
Créances sur la clientèle	1 455	29 094	(682)	29 867
Actifs financiers courants	1 475	1 007	(722)	1 760
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 132	3 505	(2 507)	3 130
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 571	2 672	(110)	14 133
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>20 720</b>	<b>36 327</b>	<b>(4 029)</b>	<b>53 018</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>61 113</b>	<b>37 037</b>	<b>(7 545)</b>	<b>90 605</b>

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>				
<b>Capitaux propres</b>	<b>28 389</b>	<b>3 461</b>	<b>(3 376)</b>	<b>28 474</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Provisions – part à plus d'un an	2 355	373	-	2 728
Passifs financiers non courants	5 693	14	-	5 707
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	868	539	-	1 407
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>8 916</b>	<b>926</b>	<b>-</b>	<b>9 842</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	1 023	24	-	1 047
Passifs financiers courants	4 811	-	(668)	4 143
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	8 389	31 474	(828)	39 035
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	9 585	1 152	(2 673)	8 064
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>23 808</b>	<b>32 650</b>	<b>(4 169)</b>	<b>52 289</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>61 113</b>	<b>37 037</b>	<b>(7 545)</b>	<b>90 605</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2015 comme en 2016, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1). En 2015, il comporte également la valeur de la participation dans l'entreprise associée AVTOVAZ pour un montant de 91 millions d'euros.

## A3 Flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>2016 <sup>(2)</sup></b>				
<b>Résultat net</b>	<b>2 880</b>	<b>620</b>	<b>43</b>	<b>3 543</b>
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
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(3)</sup></b>	<b>5 043</b>	<b>1 005</b>	<b>59</b>	<b>6 107</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(4)</sup></b>	<b>772</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>772</b>
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)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>5 607</b>	<b>(482)</b>	<b>193</b>	<b>5 318</b>
Intérêts reçus	114	-	(24)	90
Intérêts payés	(441)	-	25	(416)
Impôts courants (payés) / reçus	(354)	(254)	5	(603)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>4 926</b>	<b>(736)</b>	<b>199</b>	<b>4 389</b>
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 <sup>(5)</sup>	(397)	(18)	282	(133)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres <sup>(6)</sup>	1 087	(15)	-	1 072
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	268	-	(61)	207
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 089)</b>	<b>(39)</b>	<b>221</b>	<b>(1 907)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(896)	(15)	-	(911)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 788)	-	(146)	(1 934)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(2 684)</b>	<b>(15)</b>	<b>(146)</b>	<b>(2 845)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>153</b>	<b>(790)</b>	<b>274</b>	<b>(363)</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2016 comme en 2015, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1).

(2) 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 (note 3-B).

(3) La capacité d'autofinancement avant impôts et intérêts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(4) Correspond aux dividendes reçus de Daimler (44 millions d'euros) et de Nissan (728 millions d'euros).

(5) 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.

(6) 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).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>2016 <sup>(2)</sup></b>				
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>11 571</b>	<b>2 672</b>	<b>(110)</b>	<b>14 133</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	153	(790)	274	(363)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	96	12	(25)	83
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>11 820</b>	<b>1 894</b>	<b>139</b>	<b>13 853</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2016 comme en 2015, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1).

(2) 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 (note 3-B).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>2015 RETRAITÉ <sup>(2)</sup></b>				
<b>Résultat net</b>	<b>2 548</b>	<b>554</b>	<b>(142)</b>	<b>2 960</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(34)	-	-	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	2 689	39	-	2 728
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 367)	(4)	-	(1 371)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	132	304	14	450
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	-	-	-	-
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(3)</sup></b>	<b>3 968</b>	<b>893</b>	<b>(128)</b>	<b>4 733</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(4)</sup></b>	<b>581</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>581</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(3 357)	(12)	(3 369)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du financement des ventes	-	4 941	21	4 962
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(352)	(170)	-	(522)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	648	(258)	27	417
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>4 845</b>	<b>2 049</b>	<b>(92)</b>	<b>6 802</b>
Intérêts reçus	174	-	(33)	141
Intérêts payés	(439)	-	23	(416)
Impôts courants (payés)/ reçus	(219)	(273)	-	(492)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>4 361</b>	<b>1 776</b>	<b>(102)</b>	<b>6 035</b>
Investissements incorporels	(955)	(1)	-	(956)
Investissements corporels	(1 840)	(5)	-	(1 845)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	66	-	-	66
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	(3)	-	(3)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	1	(13)	-	(12)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(289)	-	(10)	(299)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(3 017)</b>	<b>(22)</b>	<b>(10)</b>	<b>(3 049)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(701)	(171)	150	(722)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(346)	-	16	(330)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 047)</b>	<b>(171)</b>	<b>166</b>	<b>(1 052)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>297</b>	<b>1 583</b>	<b>54</b>	<b>1 934</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2015 comme en 2016, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1).

(2) Le changement de présentation afférent aux intérêts et impôts courants reçus et payés et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-A2 et 2-A3.

(3) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(4) Correspond aux dividendes Daimler (34 millions d'euros) et Nissan (547 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Financement des ventes	Opérations intersecteurs	Total consolidé
<b>2015</b>				
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>11 591</b>	<b>1 102</b>	<b>(196)</b>	<b>12 497</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	297	1 583	54	1 934
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(317)	(13)	32	(298)
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>11 571</b>	<b>2 672</b>	<b>(110)</b>	<b>14 133</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2015 comme en 2016, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ ainsi que le résultat du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère appréhendé par mise en équivalence (voir 4.2.6.1).

#### 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

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015	
	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	AVTOVAZ	Opérations intra Automobile	Automobile	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>
Passifs financiers non courants	(3 849)	(1 011)	235	(4 625)	(5 693)
Passifs financiers courants	(5 343)	(746)	40	(6 049)	(4 811)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	166	- <sup>(2)</sup>	(57)	109 <sup>(2)</sup>	119
Actifs financiers courants	1 228	-	(40)	1 188	1 475
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 820	277	-	12 097	11 571
Prêts capitalisables Renault s.a.s. à AVTOVAZ	(97)	-	97	-	-
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DES SECTEURS AUTOMOBILES</b>	<b>3 925</b>	<b>(1 480)</b>	<b>275</b>	<b>2 720</b>	<b>2 661</b>

(1) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2016 comme en 2015, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ (voir 4.2.6.1).

(2) Après exclusion d'un prêt de 13 millions d'euros consenti par AVTOVAZ à un fournisseur.

##### FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
<b>AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ <sup>(2)</sup></b>		
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	5 043	3 968
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	356	648
Intérêts reçus par l'Automobile hors AVTOVAZ	114	174
Intérêts payés par l'Automobile hors AVTOVAZ	(441)	(439)
Impôts courants (payés)/ reçus	(354)	(219)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 047)	(2 729)
Véhicules et batteries donnés en location	(564)	(352)
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>1 107</b>	<b>1 051</b>

(1) Le changement de présentation afférent aux intérêts et impôts courants reçus et payés et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-A2 et 2-A3.

(2) Le secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte, en 2016 comme en 2015, les flux représentatifs des opérations faites entre le secteur Automobile hors AVTOVAZ et le secteur AVTOVAZ (voir 4.2.6.1).

L'impact du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère sur les flux entre le 28 décembre 2016 et le 31 décembre 2016 étant jugés non significatifs, le secteur AVTOVAZ ne contribue pas au *free cash flow* opérationnel du Groupe en 2016 (note 3-B).

## 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 <sup>(1)</sup>	Amériques	Asie-Pacifique	Afrique - Moyen-Orient-Inde	Eurasie <sup>(2)</sup>	Total consolidé
<b>2016</b>						
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	3 492	17 887
<b>2015</b>						
Chiffre d'affaires	28 976	4 173	4 351	3 782	4 045	45 327
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 116	711	554	721	1 639	14 741
(1) Dont France :						
(en millions d'euros)					<b>2016</b>	<b>2015</b>
Chiffre d'affaires					11 968	10 154
Immobilisations corporelles et incorporelles					9 680	9 108

(2) Dont immobilisations corporelles et incorporelles du secteur AVTOVAZ au 31 décembre 2016 : 1 665 millions d'euros.

### 4.2.6.2 Règles, méthodes et périmètre

#### NOTE 1

##### APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 9 février 2017 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 2016 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2016 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

## A- Évolutions des principes comptables

### A1 Évolutions intervenues en 2016

Au 31 décembre 2016, 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 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016

Amendement d'IAS 1	Initiative concernant les informations à fournir
Amendement d'IAS 19	Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel
Amendement d'IAS 27	Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels
Amendements d'IAS 16 et 38	Éclaircissement sur les modes d'amortissement acceptables
Amendement d'IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes
Améliorations annuelles – Cycle 2010-2012	Diverses dispositions
Améliorations annuelles – Cycle 2012-2014	Diverses dispositions

L'amendement d'IAS 19 « Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel » apporte des clarifications sur le traitement comptable des cotisations reçues des salariés ou de tiers dans le cadre d'un plan à prestations définies. D'application rétrospective, cet amendement concerne le Groupe mais est sans impact significatif.



Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouvelles normes ci-après parus au Journal Officiel de l'Union européenne et dont l'application sera obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### NOUVEAUX TEXTES NON APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE

IFRS 9	Instruments financiers
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

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. La norme pourrait avoir notamment des impacts sur les modalités de reconnaissance des revenus relatifs aux contrats contenant plusieurs obligations de performance avec des prix de transaction ayant une composante variable ainsi que sur les contrats comprenant une composante de financement. IFRS 15 présente également une nouvelle approche du traitement comptable de la garantie en distinguant la garantie de type assurance et la garantie de type service. Les travaux d'analyse actuellement en cours ne conduisent pas à identifier des changements majeurs dans la reconnaissance du chiffre d'affaires. Cette norme est applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2018 et peut être appliquée par anticipation. Le Groupe envisage d'appliquer cette nouvelle norme à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon la méthode rétrospective.

Le 29 novembre 2016, l'Union européenne a publié au Journal Officiel la norme IFRS 9 « Instruments Financiers ». Ce texte introduit une nouvelle classification des actifs financiers basée sur l'intention de gestion du Groupe, un modèle dynamique de dépréciation des actifs financiers fondé sur les pertes attendues en remplacement du modèle actuel fondé sur les pertes avérées ainsi que des principes élargis de la comptabilité de couverture. Les modifications relatives aux passifs financiers concernent les passifs évalués à la juste valeur par résultat pour lesquels la variation du risque de crédit propre sera constatée en capitaux propres. Les dispositions comptables relatives à la macro-couverture ne sont pas modifiées par ce texte. Le Groupe étudie actuellement la mise en œuvre de cette nouvelle norme et son impact dans les comptes.

Le Groupe procède actuellement 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, la classification comptable des titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique et actuellement présentés en Actifs disponibles à la vente, est à l'étude afin d'être adaptée aux nouvelles dispositions d'IFRS 9. Le Groupe a également entrepris de développer 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.

Les principaux effets de cette nouvelle norme concernent le secteur Financement des ventes dont les premiers travaux ont porté essentiellement au cours du premier semestre 2016 sur les principes de classement et d'évaluation, sur la revue des instruments financiers actuellement utilisés selon les principes édictés par IFRS 9 et sur la définition de la méthodologie du nouveau modèle de provisionnement.

Au cours du deuxième semestre 2016, le Financement des ventes a poursuivi la revue de ses portefeuilles d'actifs financiers pour déterminer leurs futurs classements et modes d'évaluation sous IFRS 9. Par ailleurs, les travaux de calibrage et de validation du cadre méthodologique définissant les règles d'appréciation de la dégradation du risque de crédit et de détermination des pertes attendues à un an et à maturité sont en cours de finalisation pour l'activité Clientèle et Réseau. Le Groupe a fait le choix de s'appuyer sur les concepts et dispositifs existants (notamment sur le dispositif bâlois) pour les expositions pour lesquelles les exigences de fonds propres au titre du risque de crédit sont calculées selon l'approche prudentielle IRBA (méthode avancée du calcul du ratio de solvabilité), ce qui représente une très grande majorité des encours clientèle du Groupe. Ce dispositif sera également appliqué, de manière plus simplifiée, aux portefeuilles pour lesquels les exigences de fonds propres au titre du risque de crédit sont calculées selon l'approche standard. Par ailleurs, le dispositif bâlois sera complété des dispositions spécifiques à IFRS 9 et notamment de la prise en compte des informations de nature prospective.

Les études de cadrage pour l'adaptation des systèmes d'information et processus se poursuivent également et certains développements informatiques ont été entamés. La déclinaison opérationnelle du projet est prévue au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2017.

A ce stade du projet de mise en œuvre de la norme IFRS 9, les conséquences chiffrées de son application ne peuvent être raisonnablement estimées.

Cette norme est applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2018 et peut être appliquée par anticipation. Le Groupe n'a pas arrêté les modalités de transition qu'il appliquera.

Par ailleurs, le Groupe étudie la nouvelle norme IFRS 16 Contrats de location dont l'adoption par l'Union européenne est prévue courant 2017.

#### NOUVELLE NORME IFRS NON ADOPTÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE

#### DATE D'APPLICATION SELON L'IASB

IFRS 16	Contrats de location	1 <sup>er</sup> janvier 2019
---------	----------------------	------------------------------

Le 16 janvier 2016, l'IASB a publié 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. 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.

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 2016 ne sont pas entièrement 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 en revanche très proche de la norme existante pour le traitement des contrats de location côté bailleur.

Cette norme est applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et peut être appliquée par anticipation.

## A2 Changements de présentation intervenus en 2016

Le Groupe a procédé à deux changements de présentation en 2016 portant sur :

- le classement des impôts qui répondent à la définition d'un impôt calculé sur un résultat taxable au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » parmi les impôts courants au compte de résultat et dans la situation financière ;
- la présentation des intérêts et impôts payés et reçus sur des lignes séparées du tableau de flux de trésorerie.

Ces modifications ont été analysées comme des changements de méthode avec modification des états financiers des périodes précédentes afin d'avoir pour chaque exercice des données comparables. Les comptes retraités sont présentés dans les paragraphes 4.2.1 à 4.2.5. L'impact de ces changements de présentation est non significatif à l'échelle du Groupe, comme le montrent les tableaux matérialisant les retraitements des comptes 2015, présentés en notes 2-A2 et 2-A3 du présent document.

### A21 CLASSEMENT DES IMPÔTS CALCULÉS SUR UN RÉSULTAT TAXABLE AU SENS DE LA NORME IAS 12 « IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT »

Les impôts calculés sur un résultat taxable au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et qui figuraient en charges d'exploitation, sont désormais classés en impôts courants et différés. Ce reclassement concerne la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France. Il permet d'aboutir à une meilleure homogénéité avec les traitements d'impôts similaires en Europe (Impôt Régional sur l'Activité de Production (IRAP) en Italie et Gewerbesteuer en Allemagne par exemple) et une meilleure comparabilité avec nos concurrents du secteur Automobile.

A l'inverse, les retenues à la source, dont la base de calcul n'est pas un résultat taxable au sens de la norme IAS 12 et qui étaient précédemment classées en impôts courants pour venir compenser l'économie d'impôt potentielle pour la société bénéficiaire du sous-jacent, sont désormais classées en charges d'exploitation. Lorsque les retenues à la source sur ces produits d'exploitation bruts sont utilisées par les bénéficiaires pour payer l'impôt, un produit est constaté à due concurrence en impôts courants. Ces traitements permettent d'unifier le classement des impôts calculés ou non sur un résultat taxable au sens de la norme IAS 12 au sein des comptes consolidés du Groupe.

### A22 PRÉSENTATION DES INTÉRÊTS ET IMPÔTS PAYÉS ET REÇUS DANS LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

Les intérêts reçus, les intérêts payés et les impôts courants nets payés sont désormais présentés sur des lignes séparées du tableau de flux de trésorerie, ce qui améliore la lisibilité de leur impact sur les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation. En conséquence, la capacité d'autofinancement est présentée avant intérêts et impôts courants et la variation du besoin en fonds de roulement avant impôts courants.

Les impôts payés sont présentés avant imputation des crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal, en cohérence avec la présentation au bilan et au compte de résultat (note 2-l). Les crédits d'impôt concernés sont principalement le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) en France.

Les intérêts des dérivés sur opérations de financement de l'Automobile sont désormais classés parmi les flux d'exploitation, alors qu'ils étaient précédemment classés parmi les flux de financement. Ce changement permet d'homogénéiser le classement des intérêts sur les passifs financiers de l'Automobile et sur les instruments de couverture associés pour la détermination des flux de trésorerie d'exploitation.

### A3 Comptes consolidés 2015 retraités

Les deux changements de présentation exposés ci-dessus réalisés en 2016 sont d'application rétrospective. Les impacts des retraitements liés à l'application de ces changements sur les principaux éléments publiés des comptes consolidés de l'année 2015 sont détaillés dans les tableaux ci-après.

#### RETRAITEMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DE L'ANNÉE 2015

(en millions d'euros)	Année 2015 publiée	Changement de classement des impôts	Année 2015 retraitée
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>45 327</b>	-	<b>45 327</b>
Coûts des biens et services vendus	(36 113)	19	(36 094)
Frais de recherche et développement	(2 075)	31	(2 044)
Frais généraux et commerciaux	(4 819)	5	(4 814)
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>2 320</b>	<b>55</b>	<b>2 375</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	<i>1 485</i>	<i>50</i>	<i>1 535</i>
<i>Financement des ventes</i>	<i>824</i>	<i>5</i>	<i>829</i>
<i>Opérations intersecteurs</i>	<i>11</i>	-	<i>11</i>
Autres produits et charges d'exploitation	(199)	-	(199)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2 121</b>	<b>55</b>	<b>2 176</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	<i>1 288</i>	<i>50</i>	<i>1 338</i>
<i>Financement des ventes</i>	<i>822</i>	<i>5</i>	<i>827</i>
<i>Opérations intersecteurs</i>	<i>11</i>	-	<i>11</i>
<b>Résultat financier</b>	<b>(221)</b>	-	<b>(221)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises</b>	<b>1 371</b>	-	<b>1 371</b>
<i>Nissan</i>	<i>1 976</i>	-	<i>1 976</i>
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	<i>(605)</i>	-	<i>(605)</i>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>3 271</b>	<b>55</b>	<b>3 326</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	<i>2 583</i>	<i>50</i>	<i>2 633</i>
<i>Financement des ventes</i>	<i>826</i>	<i>5</i>	<i>831</i>
<i>Opérations intersecteurs</i>	<i>(138)</i>	-	<i>(138)</i>
<b>Impôts courants et différés</b>	<b>(311)</b>	<b>(55)</b>	<b>(366)</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	<i>(35)</i>	<i>(50)</i>	<i>(85)</i>
<i>Financement des ventes</i>	<i>(272)</i>	<i>(5)</i>	<i>(277)</i>
<i>Opérations intersecteurs</i>	<i>(4)</i>	-	<i>(4)</i>
<b>Résultat net</b>	<b>2 960</b>	-	<b>2 960</b>
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	137	-	137
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	2 823	-	2 823
Résultat net par action (en euros)	10,35	-	10,35
Résultat net dilué par action (en euros)	10,29	-	10,29

#### RETRAITEMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ DE L'ANNÉE 2015

(en millions d'euros)	2015 publié			Changement de classement des impôts			2015 retraité		
	Brut	Effet d'impôt	Net	Brut	Effet d'impôt	Net	Brut	Effet d'impôt	Net
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>3 271</b>	<b>(311)</b>	<b>2 960</b>	<b>55</b>	<b>(55)</b>	<b>-</b>	<b>3 326</b>	<b>(366)</b>	<b>2 960</b>
Autres éléments du résultat global provenant de la maison-mère et ses filiales (A)	(141)	35	(106)	-	-	-	(141)	35	(106)
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global (B)	1 361	-	1 361	-	-	-	1 361	-	1 361
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>	<b>1 220</b>	<b>35</b>	<b>1 255</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 220</b>	<b>35</b>	<b>1 255</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>4 491</b>	<b>(276)</b>	<b>4 215</b>	<b>55</b>	<b>(55)</b>	<b>-</b>	<b>4 546</b>	<b>(331)</b>	<b>4 215</b>

## RETRAITEMENTS DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS DE L'ANNÉE 2015

(en millions d'euros)	Année 2015 publiée	Changement de classement des impôts	Présentation des impôts (payés)/ reçus	Présentation des intérêts (payés)/ reçus	Année 2015 retraitée
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>2 960</b>	-	-	-	<b>2 960</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(34)	-	-	-	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie					
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	2 728	-	-	-	2 728
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	(1 371)	-	-	-	(1 371)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(375)	55	485	285	450
<b>Capacité d'autofinancement [avant intérêts et impôts]</b>	<b>3 908</b>	<b>55</b>	<b>485</b>	<b>285</b>	<b>4 733</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	3 451	50	192	275	3 968
<i>Financement des ventes</i>	595	5	293	-	893
<i>Opérations intersecteurs</i>	(138)	-	-	10	(128)
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées</b>	<b>581</b>	-	-	-	<b>581</b>
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>(3 369)</b>	-	-	-	<b>(3 369)</b>
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du financement des ventes</b>	<b>4 962</b>	-	-	-	<b>4 962</b>
<b>Variation des actifs immobilisés donnés en location</b>	<b>(522)</b>	-	-	-	<b>(522)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement [avant impôts]</b>	<b>457</b>	-	<b>(48)</b>	<b>8</b>	<b>417</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	663	-	(23)	8	648
<i>Financement des ventes</i>	(233)	-	(25)	-	(258)
<i>Opérations intersecteurs</i>	27	-	-	-	27
Intérêts reçus	-	-	-	141	141
Intérêts payés	-	-	-	(416)	(416)
Impôts courants (payés)/ reçus	-	(55)	(437)	-	(492)
<b>Total intérêts et impôts (payés)/ reçus</b>	<b>-</b>	<b>(55)</b>	<b>(437)</b>	<b>(275)</b>	<b>(767)</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	-	(50)	(169)	(265)	(484)
<i>Financement des ventes</i>	-	(5)	(268)	-	(273)
<i>Opérations intersecteurs</i>	-	-	-	(10)	(10)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>6 017</b>	-	-	<b>18</b>	<b>6 035</b>
<i>Automobile hors AVTOVAZ</i>	4 343	-	-	18	4 361
<i>Financement des ventes</i>	1 776	-	-	-	1 776
<i>Opérations intersecteurs</i>	(102)	-	-	-	(102)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(3 049)</b>	-	-	-	<b>(3 049)</b>
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>(722)</b>	-	-	-	<b>(722)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	533	-	-	-	533
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	(1 403)	-	-	-	(1 403)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	558	-	-	(18)	540
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>(312)</b>	-	-	<b>(18)</b>	<b>(330)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS</b>	<b>(1 034)</b>	-	-	<b>(18)</b>	<b>(1 052)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>1 934</b>	-	-	-	<b>1 934</b>

**RETRAITEMENTS DU FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ DE L'ANNÉE 2015**

(en millions d'euros)	Année 2015 publiée	Changement de classement des impôts	Présentation des impôts (payés) / reçus	Présentation des intérêts (payés) / reçus	Année 2015 retraitée
Capacité d'autofinancement	3 451	50	192	275	3 968
Variation du besoin en fonds de roulement	663	-	(23)	8	648
Intérêts reçus par l'Automobile hors AVTOVAZ	-	-	-	174	174
Intérêts payés par l'Automobile hors AVTOVAZ	-	-	-	(439)	(439)
Impôts courants (payés)/ reçus	-	(50)	(169)	-	(219)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(2 729)	-	-	-	(2 729)
Véhicules et batteries donnés en location	(352)	-	-	-	(352)
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>1 033</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>1 051</b>

**RETRAITEMENTS DE L'ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT DE L'ANNÉE 2015 (NOTE 8-B)**

(en millions d'euros)	Année 2015 publiée	Changement de classement des impôts	Année 2015 retraitée
<b>Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises</b>	<b>1 900</b>	<b>55</b>	<b>1 955</b>
Taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France	38,00 %		38,00 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>(722)</b>	<b>(21)</b>	<b>(743)</b>
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	233	-	233
Crédits d'impôts	30	26	56
Impôts de distribution et effet des retenues à la source	(55)	-	(55)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	217	-	217
Autres impacts	(14)	30	16
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat taxable</b>	<b>(311)</b>	<b>35</b>	<b>(276)</b>
Impôts calculés sur un résultat taxable (CVAE, IRAP)	-	(90)	(90)
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés</b>	<b>(311)</b>	<b>(55)</b>	<b>(366)</b>

**A4 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.

Les principaux postes des comptes consolidés dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2016 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 exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

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 « États financiers consolidés » 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 co-entreprises 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 2016, 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 charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

#### PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats 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 APORTEURS 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) et sur une base collective pour le financement du réseau. Toute créance présentant un risque avéré de non recouvrement partiel ou total est classée en encours douteux (si une échéance est impayée depuis plus de trois mois) ou douteux compromis (en cas de dégradation accrue de la situation financière) et fait l'objet d'une dépréciation.

Par ailleurs, des dépréciations pour risque pays sont constituées en fonction du risque de crédit auquel sont exposés les débiteurs d'un pays dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique. Les pays dont la notation selon Standard & Poor's est inférieure à BBB+ et qui sont situés hors de la zone euro font l'objet de dépréciation. Les dépréciations au titre du risque pays sont appréciées sur la base d'un taux de défaut prévisionnel (probabilité de défaillance) et d'un taux de perte en cas de défaut. Cette approche peut être complétée par un ajustement sur la base d'un jugement d'expert.

## 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 co-entreprises 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.

La présentation au compte de résultat et dans le tableau de flux de trésorerie des impôts calculés sur un résultat taxable au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » est exposée en notes 2-A2 et A3.

## 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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	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 et aux organes, les actifs spécifiques à un véhicule ou à un organe 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 ou à l'organe ;
- 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 déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des dernières prévisions à cinq ans pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupements d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie testées, composé du taux sans risque à dix ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent.

Pour **AVTOVAZ**, les tests sont également conduits à deux niveaux (actifs spécifiques et unités génératrices de trésorerie). 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 consenties aux cadres et dirigeants du Groupe. Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

## 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 instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et *cross currency swaps* fixe/fixe) 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
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2015</b>	<b>114</b>	<b>-</b>	<b>37</b>	<b>151</b>
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	3	71	1	75
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	2	-	2	4
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2016</b>	<b>115</b>	<b>71</b>	<b>36</b>	<b>222</b>

## A - Activités compétition de Renault

En 2016, les sociétés Renault Sport Racing Limited et Renault Sport Racing s.a.s. sont entrées dans le périmètre de consolidation et sont consolidées par intégration globale.

Ces deux entités sont en charge de toutes les activités compétition de Renault, avec Renault Sport Formula One Team, Renault e. dams, Formula Renault 2.0, Renault Sport R.S. 01 Trophy, ainsi que d'autres programmes de compétition-

clients sur circuit et en rallye. L'engagement du Groupe en Formule 1 vise à accroître la notoriété de Renault, particulièrement sur des marchés où la marque fait ses premiers pas. L'engagement en compétition est également destiné à promouvoir le transfert de technologies de la piste à la route.

Le Groupe Renault a acquis 90 % du capital de la société Renault Sport Racing Limited, anciennement LOTUS F1 Team Limited pour 1 livre sterling en décembre 2015. Elle gère l'écurie de Formule 1 du Groupe, Renault Sport Formula One Team.

L'écart entre le prix d'acquisition (soit 1 livre sterling) et la quote-part d'actifs nets en IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2016 représentait un écart initial de 28 millions de livres sterling (soit 32 millions d'euros) comptabilisés de la façon suivante au 31 décembre 2016 :

- immobilisations incorporelles pour un montant de 9 millions d'euros ;
- créance pour garantie de passif pour un montant de 2 millions d'euros ;
- provisions pour risques pour un montant de -9 millions d'euros ;
- impôts différés passifs pour un montant de -2 millions d'euros ;
- *goodwill* pour un montant de 32 millions d'euros.

Renault Sport Racing s.a.s., qui est l'entité qui développe les moteurs de Formule 1, regroupe également depuis 2016 les activités de compétition autres que la Formule 1. Elle est détenue à 100 % par le Groupe et était déjà contrôlée en 2015 mais n'était pas consolidée du fait de son caractère non significatif. Le retour de Renault dans la Formule 1 et l'acquisition de Renault Sport Racing Limited justifient son entrée dans le périmètre de consolidation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Le montant du chiffre d'affaires et du résultat net sur l'exercice 2016 de l'ensemble constitué par les deux entités sont respectivement de 189 millions d'euros et -9 millions d'euros (dont respectivement 114 millions d'euros et -5 millions d'euros pour Renault Sport Racing Limited).

## B - 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 JV 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. en 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 étant 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'élève à 14,85 milliards de roubles.

Cette augmentation de capital a 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. a 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 détient désormais 73,30 % d'Alliance Rostec Auto b.v. (57,30 % des droits de vote), qui détient 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 sont détenus par Alliance Rostec Auto b.v., soit un pourcentage de détention indirecte en substance d'AVTOVAZ de 65,01 %.

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 s'élèvent à 3 millions d'euros au 31 décembre 2016 et ont été comptabilisés en autres charges d'exploitation.

Le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élève à -334 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ce montant correspond à la quote-part du passif net identifiable 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.

La prise de contrôle d'AVTOVAZ étant intervenue en toute fin d'année 2016, il n'a pas été possible de déterminer les justes valeurs des actifs et passifs acquis qui ont 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 comme décrites ci-après. Il n'a notamment pas été tenu compte de passifs éventuels à ce stade. Les passifs nets acquis se décomposent comme suit :

	Montants au 31 décembre 2016		
	Notes	(en millions d'euros)	(en millions de roubles russes)
<b>Passifs nets Groupe AVTOVAZ</b>			
Immobilisations corporelles et incorporelles		674	42 475
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises		41	2 606
Actifs financiers et autres actifs non courants		246	15 525
Impôts différés actifs		21	1 339
Stocks		327	20 600
Créances sur la clientèle		271	17 049
Actifs financiers et autres actifs courants		130	8 181
Trésorerie et équivalents de trésorerie		280	17 610
Provisions - part à plus d'un an		(10)	(628)
Passifs financiers non courants	(1)	(850)	(53 515)
Impôts différés passifs		(56)	(3 544)
Autres passifs non courants		(28)	(1 788)
Provisions - part à moins d'un an		(79)	(4 989)
Passifs financiers courants		(762)	(47 986)
Fournisseurs		(744)	(46 882)
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants		(318)	(20 021)
Intérêts minoritaires		(11)	(662)
<b>Passifs nets acquis Groupe AVTOVAZ</b>		<b>(868)</b>	<b>(54 630)</b>
<b>Actifs nets Alliance Rostec Auto b.v.</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3	176
Autres actifs et passifs d'exploitation		-	(15)
<b>Actifs nets acquis Alliance Rostec Auto b.v.</b>		<b>3</b>	<b>161</b>

(1) Les montants retenus tiennent compte de l'ajustement à la juste valeur des dettes vis-à-vis de Renault décrites ci-dessous.

#### DÉTERMINATION DU GOODWILL PROVISoire :

	Montants au 31 décembre 2016	
	(en millions d'euros)	(en millions de roubles russes)
Juste valeur de la contrepartie transférée (A)	462	30 300
Passifs nets acquis AVTOVAZ à 100 % (B)	(868)	(54 630)
Actifs nets acquis Alliance Rostec Auto b.v. (C)	3	161
Quote-part acquise (D) = (B) x 65,01 % + (C) x 73,3 %	(563)	(35 397)
<b>Goodwill (A) - (D)</b>	<b>1 025</b>	<b>65 697</b>

Au 31 décembre 2015 et comme indiqué dans la note 13-A – « Participation dans AVTOVAZ », 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 2<sup>nd</sup> 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 prêts et créances 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.

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 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 1<sup>er</sup> janvier 2016 est détaillé dans la note 13 A – Participation dans AVTOVAZ.

### 4.2.6.3 Compte de résultat et résultat global

La prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère est intervenue le 28 décembre 2016. La contribution de ces entités au résultat du Groupe entre le 28 décembre 2016 et le 31 décembre 2016 étant jugée non significative, la consolidation par intégration globale a été effectuée à compter du 31 décembre 2016. Les postes du compte de résultat de l'année 2016 n'intègrent donc pas l'activité de ce Groupe, sauf dans la « part de résultat des entreprises associées et coentreprises » (note 13) comme en 2015.

#### NOTE 4

### CHIFFRE D'AFFAIRES

#### A - Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Ventes de biens de l'Automobile</b>	<b>46 993</b>	<b>41 180</b>
Produits de location des actifs <sup>(1)</sup>	401	390
Autres prestations de services	1 601	1 538
<b>Prestations de services de l'Automobile</b>	<b>2 002</b>	<b>1 928</b>
<b>Ventes de biens du Financement des ventes</b>	<b>28</b>	<b>31</b>
Produits de location des actifs <sup>(1)</sup>	97	64
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	1 371	1 416
Autres prestations de services <sup>(2)</sup>	752	708
<b>Prestations de services du Financement des ventes</b>	<b>2 220</b>	<b>2 188</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>51 243</b>	<b>45 327</b>

(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 2015 aux périmètre et méthodes 2016

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
<b>Chiffre d'affaires 2015</b>	<b>43 108</b>	<b>2 219</b>	<b>45 327</b>
Changements de périmètre	156	-	156
<b>Chiffre d'affaires 2015 aux périmètre et méthodes 2016</b>	<b>43 264</b>	<b>2 219</b>	<b>45 483</b>
<b>Chiffre d'affaires 2016</b>	<b>48 995</b>	<b>2 248</b>	<b>51 243</b>

#### NOTE 5

### MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

#### A - Charges de personnel

Les charges de personnel s'élèvent à 5 747 millions d'euros en 2016 (5 408 millions d'euros en 2015).

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 2016.

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 50 millions d'euros en 2016 et 51 millions en 2015. 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 65 millions d'euros en 2016 (42 millions d'euros en 2015).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-H.

## B - Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 224 millions d'euros en 2016 (225 millions d'euros en 2015).

## C - Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent un produit de 62 millions d'euros en 2016, liée à l'évolution du peso argentin, du rouble russe et de la livre turque (en 2015, charge de 96 millions d'euros, liée en partie à l'évolution du peso argentin et du rouble russe par rapport à l'euro).

### NOTE 6

#### AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2016	2015
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(283)	(157)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles et autres résultats liés aux variations de périmètre	(23)	(13)
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)	19	23
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des <i>goodwills</i> (hors <i>goodwills</i> des entreprises associées et des coentreprises)	(38)	(53)
Reprises de dépréciations relatives aux opérations en Iran	2	14
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(1)	(13)
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>(199)</b>

## A - Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de 2016 comprennent d'une part, 98 millions d'euros (79 millions d'euros en 2015) au titre d'un dispositif français de dispense d'activité en fin de carrière, qui a 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 constitue un avantage au personnel, dont le coût est provisionné sur la durée résiduelle d'activité prévisionnelle des salariés concernés.

D'autre part, les coûts de 2016 comprennent 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 ont 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 posté au sein et hors du Groupe Renault, la charge enregistrée en 2016 recouvre le coût total pour les salariés qui ont 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 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 31 décembre 2019.

Les autres coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement les régions Amériques, Eurasie et Europe en 2016 et 2015.

## 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) est 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 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 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 2016, des pertes de valeur ont été enregistrées pour 37 millions d'euros (53 millions d'euros en 2015). Elles concernent uniquement les actifs incorporels. En 2015, elles concernaient les actifs incorporels pour 21 millions d'euros et les actifs corporels pour 32 millions d'euros. Elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des 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 2016. Son montant brut à l'actif s'élève à 803 millions d'euros, dont 696 millions d'euros de créances au 31 décembre 2016 (respectivement 809 millions d'euros et 701 millions d'euros au 31 décembre 2015). La réduction des pertes de

valeur en 2016 et 2015 est essentiellement liée à des règlements reçus au cours de la période.

Les opérations avec l'Iran sont en progression au 31 décembre 2016 par rapport à 2015 avec des ventes de CKD de respectivement 513 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 218 millions d'euros en 2015. 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 2 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 14 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Un nouvel accord a été signé en septembre 2016 entre Renault et IDRO, fonds d'investissement et de rénovation de l'industrie en Iran pour la création à terme d'une nouvelle joint-venture dont Renault serait l'actionnaire majoritaire. Cette société n'est pas encore créée au 31 décembre 2016.

Dans le contexte de la réouverture progressive du marché, de la mise en place à venir de l'accord signé avec l'État iranien et de discussions à venir avec nos partenaires locaux, la reprise de la consolidation de Renault Pars est à l'étude.

## NOTE 7

### RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2016	2015
Coût de l'endettement financier brut	(385)	(387)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	101	162
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(284)</b>	<b>(225)</b>
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	(3)	(80)
Écarts de change afférents aux opérations financières	38	129
Charge d'intérêt net sur le passif (l'actif) net au titre des engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel à prestations définies	(32)	(35)
Autres éléments	(42)	(10)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(39)</b>	<b>4</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(323)</b>	<b>(221)</b>

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net des secteurs automobiles est présentée 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)	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
Charge d'impôts courants	(728)	(527)
Produit (charge) d'impôts différés	(327)	161
<b>IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS</b>	<b>(1 055)</b>	<b>(366)</b>

(1) Le changement de présentation afférent aux impôts sur le résultat et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-A2 et 2-A3.

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à 182 millions d'euros en 2016 (116 millions d'euros pour l'année 2015).

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 546 millions d'euros en 2016 (411 millions d'euros en 2015).

## B - Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
<b>Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises</b>	<b>2 960</b>	<b>1 955</b>
Taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France <sup>(2)</sup>	34,43 %	38,0 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>(1 019)</b>	<b>(743)</b>
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France <sup>(3)</sup>	161	233
Crédits d'impôts	73	56
Impôts de distribution	(78)	(55)
Variation des impôts différés actifs non reconnus <sup>(4)</sup>	(310)	217
Autres impacts <sup>(5)</sup>	225	16
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat taxable</b>	<b>(948)</b>	<b>(276)</b>
Impôts calculés sur un résultat taxable <sup>(6)</sup>	(107)	(90)
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés</b>	<b>(1 055)</b>	<b>(366)</b>

(1) Le changement de présentation afférent aux impôts sur le résultat et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en 2-A2 et 2-A3.

(2) En France, le Groupe était assujéti à une contribution exceptionnelle de 10,7 % en 2015. Le taux théorique de l'impôt, y compris contribution exceptionnelle, s'élevait à 38,0 %. En 2016, le taux théorique de l'impôt est de 34,43 %.

(3) Les principaux contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, la Roumanie, la Suisse et la Turquie en 2016 ainsi qu'en 2015 et le Maroc en 2015.

(4) En 2016, les principaux pays contributeurs à la charge de non reconnaissance des impôts différés actifs sont le Brésil, la France et l'Inde. En 2015, les principaux pays contribuant à un produit de reconnaissance des impôts différés actifs étaient l'Argentine et la France alors que le Brésil et l'Inde présentaient une charge de non reconnaissance des impôts différés actifs.

(5) Les autres impacts intègrent les effets des différences permanentes principalement liées aux impacts comptabilisés en autres produits et charges d'exploitation suite à l'intégration globale d'AVTOVAZ (voir note 6-B), des résultats taxés à taux réduit plus importants en 2016 qu'en 2015, des redressements fiscaux et des ajustements sur exercices antérieurs. Ils comprennent également en 2016 l'effet de la réévaluation des impôts différés au taux de 28,92 % à partir de 2020 conformément au vote de la loi de finances pour 2017, soit une charge de (18) millions d'euros sur la période.

(6) Les impôts du Groupe calculés sur un résultat taxable au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats » sont principalement la CVAE en France et l'IRAP en Italie (note 2-A2).

Jusqu'à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2014, les impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France représentatifs des pertes fiscales reportables n'étaient pas reconnus en l'absence de perspective de profit taxable.

Depuis fin 2014, au vu des prévisions de résultats, le Groupe a reconnu une partie de ces impôts différés actifs représentatifs des pertes fiscales reportables. En 2016, cette reconnaissance évaluée au taux d'impôt de 34,43 % applicable au 31 décembre 2016 d'un montant total de 44 millions d'euros a été effectuée dans le résultat pour -301 millions d'euros

(188 millions d'euros en 2015) et dans les autres éléments du résultat global pour 345 millions d'euros (51 millions d'euros en 2015), en raison de l'origine respective des impôts concernés (2.2.2). 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 est présenté dans les autres impacts de la preuve d'impôt.

Sur le périmètre des entités étrangères, le taux effectif d'impôt s'établit à 30 % au 31 décembre 2016 contre 27 % pour l'année 2015.

## C - Ventilation du solde net des impôts différés

### C1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôts différés actifs	881	716
Impôts différés passifs	(122)	(141)
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>759</b>	<b>575</b>
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	(327)	161
Produit (charge) d'impôt différé en autres éléments du résultat global	401	30
Écarts de conversion	(2)	(7)
Variation de périmètre et autres	(33)	-
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre</b>	<b>798</b>	<b>759</b>
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>922</i>	<i>881</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(124)</i>	<i>(122)</i>

## C2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Impôts différés sur :</b>		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	(179)	(195)
Immobilisations hors AVTOVAZ	(1 597)	(1 615)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement hors AVTOVAZ	1 018	1 003
Déficits reportables hors AVTOVAZ <sup>(2)</sup>	4 403	4 402
Autres hors AVTOVAZ	571	372
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) HORS AVTOVAZ</b>	<b>4 216</b>	<b>3 967</b>
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	-	-
Immobilisations AVTOVAZ	52	-
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement AVTOVAZ	9	-
Déficits reportables AVTOVAZ	342	-
Passifs financiers sans intérêt libellés en roubles AVTOVAZ	(136)	-
Autres AVTOVAZ	41	-
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) AVTOVAZ</b>	<b>308</b>	<b>-</b>
Actifs d'impôts différés non reconnus au titre des déficits fiscaux (note 8-C3)	(3 503)	(3 096)
Autres impôts différés actifs non reconnus	(223)	(112)
<b>SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS</b>	<b>798</b>	<b>759</b>

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 3 745 millions d'euros relatifs aux entités de l'intégration fiscale France et 658 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2016 (respectivement 3 837 millions d'euros et 565 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le solde des impôts différés actifs non reconnus, évalué au taux d'impôt de 34,43 % applicable au 31 décembre 2016, s'élève à 2 585 millions d'euros (2 607 millions d'euros fin 2015). 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 331 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan), et à hauteur de 2 254 millions d'euros par des

éléments ayant impacté le résultat (respectivement 684 millions d'euros et 1 923 millions d'euros fin 2015).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus sont de 1 141 millions d'euros au 31 décembre 2016, dont l'intégralité des déficits fiscaux d'AVTOVAZ et 799 millions d'euros hors AVTOVAZ (601 millions d'euros fin 2015) qui correspondent essentiellement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil et, dans une moindre mesure, en Inde.

## C3 Analyse des déficits fiscaux par date d'expiration

Les déficits fiscaux reportables non reconnus représentent une économie potentielle d'impôt de 3 503 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		
	Reconnus	Non reconnus	Total
Déficits fiscaux reportables indéfiniment <sup>(1)</sup>	1 237	3 090	4 327
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration supérieure à 5 ans	4	54	58
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration entre 1 et 5 ans	1	17	18
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration à moins d'un an	-	-	-
<b>TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX HORS AVTOVAZ</b>	<b>1 242</b>	<b>3 161</b>	<b>4 403</b>
Déficits fiscaux reportables indéfiniment AVTOVAZ <sup>(2)</sup>	-	342	342
<b>TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX AVTOVAZ</b>	<b>-</b>	<b>342</b>	<b>342</b>
<b>TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX</b>	<b>1 242</b>	<b>3 503</b>	<b>4 745</b>

(1) Dont reconnaissance et non reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française évalué au taux d'impôt de 34,43 % applicable au 31 décembre 2016 respectivement pour 1 160 millions d'euros et 2 585 millions d'euros au 31 décembre 2016 (note 8-C2).

(2) Conformément à l'adoption de la loi fédérale russe No. 401-FZ du 30 novembre 2016, les déficits fiscaux sont désormais indéfiniment reportables en Russie.

## NOTE 9

## RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2016	2015
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(4 368)	(3 633)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 386)	(19 381)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action</b>	<b>271 968</b>	<b>272 708</b>

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)	2016	2015
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	271 968	272 708
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	2 363	1 606
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>274 331</b>	<b>274 314</b>

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 2016, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres <sup>(1)</sup>	31 décembre 2016
Frais de développement immobilisés	8 588	903	(954)	(1)	82	8 618
Goodwills	210	-	-	(27)	1 063	1 246
Autres immobilisations incorporelles	729	155	(84)	6	38	844
<b>Valeurs brutes</b>	<b>9 527</b>	<b>1 058</b>	<b>(1 038)</b>	<b>(22)</b>	<b>1 183</b>	<b>10 708</b>
Frais de développement immobilisés	(5 422)	(788)	954	(1)	-	(5 257)
Autres immobilisations incorporelles	(535)	(89)	78	(6)	-	(552)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(5 957)</b>	<b>(877)</b>	<b>1 032</b>	<b>(7)</b>	<b>-</b>	<b>(5 809)</b>
Frais de développement immobilisés	3 166	115	-	(2)	82	3 361
Goodwills	210	-	-	(27)	1 063	1 246
Autres immobilisations incorporelles	194	66	(6)	-	38	292
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>3 570</b>	<b>181</b>	<b>(6)</b>	<b>(29)</b>	<b>1 183</b>	<b>4 899</b>

(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 (voir note 3).

Les goodwills sont localisés principalement en Europe et en Russie.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2016 se décomposent en 903 millions d'euros d'immobilisations produites et 155 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 876 et 84 millions d'euros en 2015).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2016 comprennent une perte de valeur à hauteur de 37 millions d'euros, relative à des organes (note 6-C), contre 21 millions d'euros constatés en 2015.

Les variations au cours de l'exercice 2015 sont les suivantes.

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Valeur au 31 décembre 2014</b>	<b>10 002</b>	<b>(6 559)</b>	<b>3 443</b>
Acquisitions (note 26-C)/ (dotations nettes)	956	(812)	144
(Cessions)/ reprises sur cessions	(1 427)	1 415	(12)
Écart de conversion	(6)	1	(5)
Variation de périmètre et autres	2	(2)	-
<b>Valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>9 527</b>	<b>(5 957)</b>	<b>3 570</b>

## A2 Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
Frais de recherche et développement	(2 530)	(2 212)
Frais de développement immobilisés	903	874
Amortissement des frais de développement immobilisés	(743)	(706)
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(2 370)</b>	<b>(2 044)</b>

(1) Le changement de présentation afférent aux impôts sur le résultat et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-A2 et 2-A3.

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 2016, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres <sup>(1)</sup>	31 décembre 2016
Terrains	563	8	(4)	(3)	37	601
Constructions	6 077	157	(45)	85	265	6 539
Outillages spécifiques	14 939	1 210	(319)	173	167	16 170
Matériels et autres outillages	10 626	656	(260)	162	220	11 404
Actifs immobilisés donnés en location	2 304	1 063	(556)	(33)	-	2 778
Autres immobilisations corporelles	789	69	(38)	7	19	846
Immobilisations en cours <sup>(2)</sup>	1 254	110	(7)	26	12	1 395
<b>Valeurs brutes</b>	<b>36 552</b>	<b>3 273</b>	<b>(1 229)</b>	<b>417</b>	<b>720</b>	<b>39 733</b>
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(3 679)	(236)	39	(27)	(10)	(3 913)
Outillages spécifiques	(12 345)	(918)	322	(111)	(21)	(13 073)
Matériels et autres outillages	(8 089)	(536)	249	(95)	22	(8 449)
Actifs immobilisés donnés en location	(607)	(255)	200	5	-	(657)
Autres immobilisations corporelles	(661)	(18)	34	(6)	(2)	(653)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et dépréciations <sup>(3)</sup></b>	<b>(25 381)</b>	<b>(1 963)</b>	<b>844</b>	<b>(234)</b>	<b>(11)</b>	<b>(26 745)</b>
Terrains	563	8	(4)	(3)	37	601
Constructions	2 398	(79)	(6)	58	255	2 626
Outillages spécifiques	2 594	292	3	62	146	3 097
Matériels et autres outillages	2 537	120	(11)	67	242	2 955
Actifs immobilisés donnés en location	1 697	808	(356)	(28)	-	2 121
Autres immobilisations corporelles	128	51	(4)	1	17	193
Immobilisations en cours <sup>(2)</sup>	1 254	110	(7)	26	12	1 395
<b>Valeurs nettes</b>	<b>11 171</b>	<b>1 310</b>	<b>(385)</b>	<b>183</b>	<b>709</b>	<b>12 988</b>

(1) L'effet de l'entrée dans le périmètre de consolidation par intégration globale du Groupe AVTOVAZ, des deux entités Renault Sport Racing et de la filiale australienne Vehicle Distributors Australia (VDA) en 2016 est reflété dans les mouvements de variation de périmètre (note 3).

(2) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(3) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2016 comprennent une perte de valeur de 37 millions d'euros relative, pour l'essentiel, à des organes (note 6-C), contre 32 millions d'euros constatés en 2015 (relatifs à des véhicules et des organes).

Les variations au titre de l'exercice 2015 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Valeur au 31 décembre 2014</b>	<b>35 495</b>	<b>(24 694)</b>	<b>10 801</b>
Acquisitions/(dotations nettes)	2 876	(1 916)	960
(Cessions)/ reprises sur cessions	(1 353)	933	(420)
Écart de conversion	(480)	261	(219)
Variation de périmètre et autres	14	35	49
<b>Valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>36 552</b>	<b>(25 381)</b>	<b>11 171</b>

## 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 et aux organes**

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes a conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur d'actif pour 35 millions d'euros en 2016 (51 millions d'euros en 2015). Elle a été imputée en priorité sur les frais de développement activés.

En dehors des organes qui ont fait l'objet d'une dépréciation, les autres véhicules et organes testés lors des semestres précédents ne présentent plus d'indice de perte de valeur.

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 :

	2016	2015
Durée du plan d'affaires	3 ans	3 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 830 000	3 703 000
Taux de croissance à l'infini	1,9 %	1,8 %
Taux d'actualisation après impôts	8,7 %	8,3 %

En 2016, comme en 2015, 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 sont la meilleure estimation disponible à ce jour, les données du nouveau plan moyen terme qui seront communiquées au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2017 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.

**B – Tests de dépréciation au niveau des autres unités génératrices de trésorerie de l'Automobile hors AVTOVAZ**

En 2016, 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.

**C – Tests de dépréciation au niveau de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ**

La capitalisation boursière d'AVTOVAZ s'élève à 739 millions d'euros au 31 décembre 2016, légèrement 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.

## 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 2016, Renault occupe deux sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (inchangé depuis le 31 décembre 2015) ;

- Renault-Nissan b.v. détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. 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 – Rachats par Nissan d'actions et cessions de titres par Renault en Bourse

Nissan a initié une opération de rachat d'actions propres en Bourse du 29 février au 22 décembre 2016, en vue de leur annulation, pour un nombre maximum de 300 millions d'actions (6,7 % des actions, actions d'autocontrôle exclues) et un montant maximum de 400 milliards de yens. Renault et Nissan sont convenus que Renault céderait concomitamment des titres Nissan sur le marché afin de maintenir le taux de détention à 43,4 %.

Dans le cadre de cette opération, Renault SA a vendu près de 130 millions de titres Nissan en 2016 pour un montant de 1 119 millions d'euros. La trésorerie correspondante figure en augmentation des flux de trésorerie liés aux investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidés

(section 4.2.5) et en diminution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière consolidée du Groupe (note 12-D).

Les rachats par Nissan et les cessions par Renault des titres sur le marché étant concomitants, cette opération est assimilée en consolidation à un versement de dividende par Nissan, sans effet sur le résultat et les capitaux propres consolidés du Groupe.

## C – 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 2016, 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 2015).

## D – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière de Renault

(en millions d'euros)	Quote-part d'actif net				Total
	Avant neutralisation	Neutralisation à hauteur de la participation de Nissan dans Renault <sup>(1)</sup>	Net	Goodwill	
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>18 838</b>	<b>(974)</b>	<b>17 864</b>	<b>707</b>	<b>18 571</b>
Résultat 2016	1 741		1 741		1 741
Dividende versé	(728)		(728)		(728)
Écart de conversion	(31)		(31)	43	12
Rachats d'actions par Nissan et cessions par Renault <sup>(2)</sup>	(1 119)		(1 119)		(1 119)
Autres mouvements <sup>(3)</sup>	(173)		(173)		(173)
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>18 528</b>	<b>(974)</b>	<b>17 554</b>	<b>750</b>	<b>18 304</b>

(1) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.

(2) L'opération de rachat d'actions par Nissan et de cession de titres par Renault est décrite en note 12-B.

(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.

## E – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 décembre 2015	Résultat 2016	Dividendes	Écart de conversion	Rachat d'actions par Nissan et cession de titres par Renault <sup>(1)</sup>	Autres mouvements <sup>(2)</sup>	31 décembre 2016
<b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère en normes japonaises</b>	<b>4 935</b>	<b>485</b>	<b>(183)</b>	<b>(355)</b>	<b>(306)</b>	<b>(97)</b>	<b>4 479</b>
<b>Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :</b>							
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	(28)	(21)		(2)		77	26
Immobilisation des frais de développement	628	42		(2)			668
Impôts différés et autres retraitements	(103)	1		(19)		(25)	(146)
<b>Actif net retraité en normes IFRS</b>	<b>5 432</b>	<b>507</b>	<b>(183)</b>	<b>(378)</b>	<b>(306)</b>	<b>(45)</b>	<b>5 027</b>
Retraitements pour les besoins de Renault <sup>(3)</sup>	219	(32)	(13)	36		(6)	204
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>5 651</b>	<b>475</b>	<b>(196)</b>	<b>(342)</b>	<b>(306)</b>	<b>(51)</b>	<b>5 231</b>
(en millions d'euros)							
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>43 117</b>	<b>3 984</b>	<b>(1 666)</b>	<b>(71)</b>	<b>(2 582)</b>	<b>(394)</b>	<b>42 388</b>
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %						43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	18 838	1 741	(728)	(31)	(1 119)	(173)	18 528
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault <sup>(4)</sup>	(974)						(974)
<b>PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET DE NISSAN</b>	<b>17 864</b>	<b>1 741</b>	<b>(728)</b>	<b>(31)</b>	<b>(1 119)</b>	<b>(173)</b>	<b>17 554</b>

(1) L'opération de rachat d'actions par Nissan et de cession de titres par Renault est décrite en 12-B.

(2) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(3) 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.

(4) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.

## F – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2016 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2015 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2016.

	De janvier à mars 2016		D'avril à juin 2016		De juillet à septembre 2016		D'octobre à décembre 2016		De janvier à décembre 2016	
	Dernier trimestre de l'exercice annuel 2015 de Nissan		1 <sup>er</sup> trimestre de l'exercice annuel 2016 de Nissan		2 <sup>e</sup> trimestre de l'exercice annuel 2016 de Nissan		3 <sup>e</sup> trimestre de l'exercice annuel 2016 de Nissan		Période retenue pour la consolidation de Renault	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	71	559	136	1 118	146	1 277	132	1 118	485	4 072

(1) Conversion au taux de change moyen de chaque trimestre.

## G – 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 1<sup>er</sup> 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.

	2016		2015	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires	11 383	94 611	12 066	89 808
<b>Résultat net</b>				
Part des actionnaires de la société mère	507	4 214	603	4 488
Part des participations ne donnant pas le contrôle	31	259	28	212
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
Part des actionnaires de la société mère	(444)	(3 694)	(188)	(1 396)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(18)	(151)	(7)	(54)
<b>Résultat global</b>				
Part des actionnaires de la société mère	63	520	415	3 092
Part des participations ne donnant pas le contrôle	13	108	21	158
Dividendes reçus de Nissan	86	728	73	547

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(2)</sup>
Actifs non courants	7 596	61 556	7 494	57 175
Actifs courants	11 493	93 136	10 928	83 375
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>19 089</b>	<b>154 692</b>	<b>18 422</b>	<b>140 550</b>
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 028	40 746	5 432	41 455
Part des participations ne donnant pas le contrôle	425	3 444	407	3 094
Passifs non courants	6 553	53 104	5 303	40 462
Passifs courants	7 083	57 398	7 280	55 539
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>19 089</b>	<b>154 692</b>	<b>18 422</b>	<b>141 550</b>

(1) 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.

(2) Conversion au taux de change moyen 2015, soit 134,4 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2015, soit 131,1 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

## H – 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 2016, ces opérations de couverture s'élèvent à 156 milliards de yens (1 264 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 17 milliards (138 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai pour 139 milliards (1 126 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables pour 70 millions d'euros en 2016 (103 millions d'euros défavorables en 2015). Après prise en compte des impôts différés, l'effet net favorable, soit 134 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 18-E).

## I – 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 2016, soit 1 175,5 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 17 450 millions d'euros (19 153 millions d'euros au 31 décembre 2015 sur la base d'un cours à 1 279,5 yens par action).

## J – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2016, la valorisation boursière est inférieure de 4,7 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault, alors qu'elle était supérieure au 31 décembre 2015.

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de dépréciation a été réalisé au 31 décembre 2016. Un taux d'actualisation après impôts de 7,5 % et un taux de croissance à l'infini de 2,7 % 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 2016.

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.

## K – Opérations entre le Groupe Renault et le groupe Nissan

### K1 Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes

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 1<sup>er</sup> 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 2016 un chiffre d'affaires d'environ 4 105 millions d'euros avec le groupe Nissan (3 650 millions d'euros en 2015) dont environ 2 465 millions d'euros de véhicules (2 100 millions d'euros 2015), 1 580 millions d'euros d'organes (1 500 millions d'euros en 2015) et 60 millions d'euros de prestations diverses (50 millions d'euros en 2015). Cette augmentation concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America.
- Le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2016 à hauteur de 2 115 millions d'euros (1 300 millions d'euros en 2015) dont environ 1 170 millions d'euros de véhicules (750 millions d'euros en 2015), 795 millions d'euros d'organes (450 millions d'euros en 2015) et 150 millions d'euros de prestations diverses (100 millions d'euros en 2015).

- Au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 430 millions d'euros au 31 décembre 2016 (344 millions d'euros au 31 décembre 2015) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 647 millions d'euros au 31 décembre 2016 (512 millions d'euros au 31 décembre 2015).
- 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, taux et matières premières. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2016 pour environ 19,7 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (19,7 milliards d'euros en 2015). 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 70 millions d'euros au 31 décembre 2016 (225 millions d'euros au 31 décembre 2015) et les dérivés passifs à 74 millions d'euros au 31 décembre 2016 (76 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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 2016, RCI Banque a comptabilisé 134 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (147 millions d'euros en 2015). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 78 millions d'euros au 31 décembre 2016 (69 millions d'euros au 31 décembre 2015) et le solde des dettes s'élève à 210 millions d'euros au 31 décembre 2016 (193 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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.

### K2 AVTOVAZ

Dans la situation financière d'AVTOVAZ au 31 décembre 2016, 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 50 millions d'euros ;
- des créances et des dettes d'exploitation pour respectivement 68 millions d'euros et 118 millions d'euros.

## 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)

	2016	2015
<b>Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises</b>	<b>(103)</b>	<b>(605)</b>
AVTOVAZ	(89)	(620)
Autres entreprises associées mises en équivalence	17	9
Coentreprises mises en équivalence	(31)	6

■ à l'actif de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises</b>	<b>722</b>	<b>785</b>
AVTOVAZ	-	91
Autres entreprises associées mises en équivalence	398	373
Coentreprises mises en équivalence	324	321

## A – Participation dans AVTOVAZ

Le constructeur automobile russe AVTOVAZ clôture son exercice annuel au 31 décembre. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AVTOVAZ étaient précédemment intégrés avec un décalage de 3 mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. Il a été mis fin à ce décalage au 31 décembre 2015.

### A1 Évolution de la valeur de la participation dans AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault

En application d'un accord de partenariat signé en décembre 2012, il a été créé une société commune, Alliance Rostec Auto b.v., qui regroupe l'ensemble des intérêts détenus par Renault, Nissan et Russian Technologies dans AVTOVAZ. Alliance Rostec Auto b.v. détenait 74,51 % du capital et des droits de vote d'AVTOVAZ à l'Assemblée générale depuis mars 2013.

Depuis juin 2014, Renault détenait 50 % moins une action du capital et des droits de vote à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration d'Alliance Rostec Auto b.v.

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AVTOVAZ, à travers la structure Alliance Rostec Auto B. V, s'établissait donc à 37,25 % au 31 décembre 2015.

Le Groupe Renault ne contrôlait ni Alliance Rostec Auto b.v., ni AVTOVAZ au 31 décembre 2015, car il ne disposait pas de la majorité des droits de vote ni dans les instances d'Alliance Rostec Auto b.v. ni au Conseil d'administration

d'AVTOVAZ, les décisions stratégiques et opérationnelles majeures ne pouvant être prises qu'avec l'accord de la majorité des actionnaires.

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. en 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.

En 2015 et en 2016, l'économie russe a dû affronter un certain nombre d'obstacles. Suite au conflit en Ukraine, l'économie a été affectée par des sanctions internationales, le déclin des cours du pétrole et du gaz en 2015, la chute significative des cours de change au 4<sup>e</sup> trimestre 2014 et au 4<sup>e</sup> trimestre 2015 et la hausse des taux d'intérêts. Cette situation a eu un effet négatif sur le marché automobile se traduisant par un déclin significatif de la demande avec notamment une baisse de plus de 35 % du marché russe en 2015 (dont une baisse de 42 % sur le seul 4<sup>e</sup> trimestre 2015) et une baisse de 11 % en 2016, malgré la mise en place d'aides gouvernementales à compter du 4<sup>e</sup> trimestre 2014 qui ont été reconduites et complétées début 2016.

Les données financières présentées ci-dessous sont représentatives de l'ensemble constitué par Alliance Rostec Auto b.v. et le Groupe AVTOVAZ.

(en millions d'euros)	Quote-part d'actif net	Goodwill	Pertes de valeur	Total
<b>Au 31 décembre 2015 <sup>(1)</sup></b>	<b>242</b>	<b>40</b>	<b>(191)</b>	<b>91</b>
Résultat 2016 <sup>(2)</sup>	(89)	-	-	(89)
Écarts de conversion <sup>(3)</sup>	5	11	(54)	(38)
Prêts faisant partie de l'investissement net à long terme <sup>(4)</sup>	36	-	-	36
Prise de contrôle au sens d'IFRS 10 <sup>(5)</sup>	(194)	(51)	245	-
<b>Au 31 décembre 2016 <sup>(6)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Les soldes de clôture en roubles au 31 décembre 2015 ont été convertis en euros au taux de change du 31 décembre 2015, soit 80,6736 roubles pour 1 euro. Les écarts de conversion cumulés s'élèvent à (235) millions d'euros.

(2) La part dans le résultat d'AVTOVAZ a été calculée en appliquant un pourcentage d'intérêt de 37,25 % au résultat 2016. La part dans les pertes d'AVTOVAZ en 2016 a été comptabilisée dans la limite de la valeur comptable des titres et des prêts et créances considérés comme un prolongement de l'investissement. Sans cette limite, la part dans les pertes aurait été de 134 millions d'euros supérieure à celle enregistrée et Renault n'avait aucun engagement à supporter les pertes au-delà de son investissement net.

(3) L'écart de conversion présenté ci-dessus correspond à l'impact de la variation du cours du rouble par rapport à l'euro jusqu'à la date de prise de contrôle. Les écarts de conversion cumulés à la date de prise de contrôle ont été recyclés en résultat conformément aux prescriptions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », représentant une perte comptabilisée en autres charges d'exploitation au titre du résultat de cession des participations dans AVTOVAZ et Alliance Rostec Auto b.v. de 272 millions d'euros (note 6).

(4) Un prêt complémentaire de 39 millions d'euros dont le règlement n'était ni planifié ni probable et qui devrait être apporté dans le cadre des opérations de restructuration capitalistique d'AVTOVAZ envisagées pour 2017 a été analysé comme un prolongement de l'investissement dans AVTOVAZ et reclassé en titres en 2016. On constate par ailleurs une variation de -3 millions d'euros sur les prêts et créances reclassés en 2015.

(5) La prise de contrôle d'Alliance Rostec Auto b.v. et d'AVTOVAZ au sens d'IFRS 10 est traitée comme une cession des titres 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 d'AVTOVAZ pour les actions ordinaires et au cours de Bourse d'AVTOVAZ à cette date pour les actions préférentielles) conformément aux prescriptions d'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Le résultat de cession est comptabilisé en autres produits d'exploitation (note 6).

(6) Au 31 décembre 2016, AVTOVAZ et Alliance Rostec Auto b.v. sont désormais consolidés par intégration globale.

## A2 Évolution des capitaux propres d'AVTOVAZ et d'Alliance Rostec Auto b.v. retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2016 <sup>(1)</sup>	Résultat 2016	Écart de conversion et autres mouvements	Prise de contrôle au sens d'IFRS 10 en décembre 2016	31 décembre 2016
Capitaux propres d'AVTOVAZ – part du Groupe	(486)	(597)	(242)	1 325	-
Retraitements pour les besoins de Renault <sup>(2)</sup>	21	(2)	6	(25)	-
<b>Actif net d'AVTOVAZ retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>(465)</b>	<b>(599)</b>	<b>(236)</b>	<b>1 300</b>	<b>-</b>
Quote-part AVTOVAZ détenue par Alliance Auto Rostec b.v. (74,51 %)	(347)	(446)	(176)	969	-
<b>Actif net retraité d'Alliance Rostec Auto b.v.</b>	<b>(347)</b>	<b>(446)</b>	<b>(176)</b>	<b>969</b>	<b>-</b>
<b>Quote-part d'Alliance Rostec Auto b.v. détenue par Renault</b>					
Pourcentage d'intérêt de Renault	50 % -1 action			23,3 %	73,3 %
Part de Renault <sup>(3)</sup>	(173)	(89)	(71)	333	-
Goodwill sur acquisitions de titres AVTOVAZ et Alliance Rostec Auto b.v.	40	-	11	(51)	-
Pertes de valeur sur titres AVTOVAZ	(191)	-	(54)	245	-
Reclassement des prêts et créances en titres mis en équivalence <sup>(4)</sup>	415	-	112	(527)	-
<b>PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET D'AVTOVAZ ET GOODWILL</b>	<b>91</b>	<b>(89)</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Les soldes de clôture au 31 décembre 2015 sont convertis au taux de change du 31 décembre 2015, soit 80,6736 roubles pour 1 euro.

(2) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'actifs incorporels (marque « Lada »).

(3) La part dans les pertes d'AVTOVAZ en 2016 a été comptabilisée dans la limite de la valeur comptable des titres et des prêts et créances considérés comme un prolongement de l'investissement. Sans cette limite, la part dans les pertes aurait été de 134 millions d'euros supérieure à celle enregistrée et Renault n'avait aucun engagement à supporter les pertes au-delà de son investissement net.

(4) Les prêts accordés par Renault en 2012 et 2013 ayant 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 d'euros 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 a décidé de laisser les fonds correspondant 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 dans le futur. Le règlement de ces actifs financiers n'était par conséquent ni planifié ni probable et ils avaient donc été considérés comme faisant partie, en substance, de l'investissement net dans le Groupe AVTOVAZ, conformément à la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises », et ont été reclassés en titres mis en équivalence. Un prêt complémentaire accordé en 2016 et ayant vocation à être apporté dans le cadre des opérations de restructuration capitalistique d'AVTOVAZ envisagées pour 2017 a également été reclassé au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2016 pour un montant de 39 millions d'euros. Suite à la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 d'Alliance Rostec Auto b.v. le 28 décembre 2016 ces prêts et créances sont désormais reclassés en actifs financiers et éliminés comme actifs intragroupes conformément à IFRS 10 « États financiers consolidés ».

### A3 Éléments financiers d'AVTOVAZ en normes IFRS

Les éléments financiers d'AVTOVAZ pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ, se résument comme suit :

	2016		2015	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(2)</sup> )
Chiffre d'affaires	184 931	2 492	176 482	2 595
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>(16 233)</b>	<b>(219)</b>	<b>(24 828)</b>	<b>(365)</b>
Autres produits et charges d'exploitation	(24 377)	(328)	(41 990)	(618)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(40 610)</b>	<b>(547)</b>	<b>(66 818)</b>	<b>(983)</b>
<b>Résultat net</b>	<b>(44 779)</b>	<b>(603)</b>	<b>(73 851)</b>	<b>(1 086)</b>
Part des actionnaires de la société mère	(45 008)	(606)	(73 940)	(1 087)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	229	3	89	1
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(214)</b>	<b>(3)</b>	<b>203</b>	<b>3</b>
Part des actionnaires de la société mère	(172)	(3)	203	3
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(42)	-	-	-
<b>Résultat global</b>	<b>(44 993)</b>	<b>(606)</b>	<b>(73 648)</b>	<b>(1 083)</b>
Part des actionnaires de la société mère	(45 180)	(609)	(73 754)	(1 085)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	187	3	106	2
Dividendes reçus d'AVTOVAZ	-	-	-	-

	2016		2015	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(2)</sup> )
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	(11 259)	(152)	(1 846)	(27)
Flux de trésorerie liés aux investissements	(13 553)	(183)	(26 084)	(384)
<i>dont acquisitions/cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles</i>	<i>(13 708)</i>	<i>(185)</i>	<i>(25 426)</i>	<i>(374)</i>
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement et effets de change	37 435	504	24 119	355
<i>dont augmentation de capital de décembre 2016</i>	<i>26 141</i>	<i>352</i>	-	-
<b>Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>12 623</b>	<b>170</b>	<b>(3 811)</b>	<b>(56)</b>

(1) 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 d'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.

(2) Conversion au taux de change moyen de janvier à décembre 2015, soit 68,005 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et de flux de trésorerie.

### A4 Opérations entre le Groupe Renault hors AVTOVAZ et le Groupe AVTOVAZ

Le Groupe Renault a continué à fournir une assistance technique à AVTOVAZ pour la réalisation des projets véhicules, moteurs et boîtes de vitesse mis en œuvre par l'alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ, ainsi que pour le montage de la plate-forme B0, partagée entre AVTOVAZ, Renault et Nissan. Les prestations de conseil fournies par Renault concernent aussi des domaines tels que les achats, la qualité ou l'informatique. En 2016, le Groupe Renault a facturé 13 millions d'euros à AVTOVAZ au titre de cette assistance technique (45 millions en 2015).

Suite au lancement de la production de véhicules sur la plate-forme B0, Renault a fourni à AVTOVAZ des pièces de montage pour un montant de 431 millions d'euros en 2016 (426 millions d'euros en 2015).

La production de véhicules Renault sur cette plate-forme a commencé en mars 2014 et AVTOVAZ a livré des voitures à Renault pour un montant de 339 millions d'euros en 2016 (356 millions d'euros en 2015).

La quote-part d'investissement de Renault dans la plate-forme B0 est constatée en immobilisations corporelles pour un montant de 177 millions d'euros au 31 décembre 2016 (11 352 millions de roubles russes), dont 75 millions d'euros pour le développement d'un nouveau moteur (150 millions d'euros au 31 décembre 2015 soit 10 086 millions de roubles russes).

Le montant de créances commerciales de Renault relatives à AVTOVAZ au 31 décembre 2015 s'élevait à 315 millions d'euros. Comme indiqué en note 13-A1 et 13-A2 des comptes consolidés au 31 décembre 2015, ces créances étaient considérées comme faisant partie de l'investissement net dans AVTOVAZ et ce montant avait donc été reclassé en titres mis en équivalence au 31 décembre 2015. Ces créances sont désormais éliminées dans le cadre du retraitement des actifs et passifs intragroupes. Elles représentaient au 31 décembre 2016 un montant brut de 382 millions d'euros et il est toujours envisagé de les utiliser dans le cadre des opérations de recapitalisation d'AVTOVAZ qui se poursuivront en 2017. Les créances commerciales nées postérieurement au 31 décembre 2016 n'ont pas vocation à être utilisées dans les opérations de recapitalisation en cours. Elles s'élèvent au 31 décembre 2016 à 22 millions d'euros.

Le montant total des prêts consentis par le Groupe à AVTOVAZ s'élevait à 100 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ces prêts ont été considérés comme faisant partie de l'investissement net dans AVTOVAZ et avaient donc été reclassés en titres mis en équivalence au 31 décembre 2015. Un prêt complémentaire accordé en 2016 ayant vocation à être apporté dans le cadre des opérations de restructuration capitalistique d'AVTOVAZ envisagées pour 2017 a également été reclassé au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2016 pour un montant de 39 millions d'euros. Ces prêts sont désormais éliminés dans le cadre du retraitement des actifs et passifs intragroupes. Ils représentaient

au 31 décembre 2016 une valeur brute de 137 millions d'euros et il est toujours prévu de les utiliser dans le cadre des opérations de recapitalisation d'AVTOVAZ qui se poursuivront en 2017.

Les autres prêts effectués postérieurement au 31 décembre 2015 pour un montant de 12 417 millions de roubles russes ont été remboursés à hauteur de 12 300 millions de roubles russes par AVTOVAZ au cours du mois de décembre 2016. Le solde non remboursé s'élève à 117 millions de roubles

russes soit 2 millions d'euros au 31 décembre 2016. Les décaissements et encaissements au titre des prêts 2016 sont reflétés dans les flux de trésorerie des opérations d'investissement au sein du tableau des flux de trésorerie consolidé.

Le Groupe a par ailleurs consenti un prêt de 11 500 millions de roubles russes en décembre 2016 à Alliance Rostec Auto b.v. dont la valeur au 31 décembre 2016 était de 179 millions d'euros.

## 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

Nom de l'entité	Pays d'implantation	Principale activité	Pourcentages de capital et de droits de vote du Groupe	
			31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Entreprises sous influence notable</b>				
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>				
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
<b>AVTOVAZ</b>				
Ferro VAZ GmbH <sup>(1)</sup>	Allemagne	Export et import d'outillage industriel et de pièces de rechange	50	-
<b>Financement des ventes</b>				
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
<b>Coentreprises</b>				
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>				
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
<b>AVTOVAZ</b>				
ZAO GM-AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Russie	Production et vente de véhicules	50	-
<b>Financement des ventes</b>				
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

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2016, à l'occasion de l'intégration globale du Groupe AVTOVAZ.

### B2 Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Participations dans les entreprises associées	398	373
Part dans le résultat des entreprises associées	17	9
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	-	3
Part des entreprises associées dans le résultat global	17	12



**B3 Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Participations dans les coentreprises	324	321
Part dans le résultat des coentreprises	(31)	6
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(13)	17
Part des coentreprises dans le résultat global	(44)	23

**NOTE 14****STOCKS**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	1 789	(304)	1 485	1 254	(227)	1 027
Encours de production	308	(4)	304	234	(1)	233
Véhicules d'occasion	1 456	(77)	1 379	1 090	(95)	995
Produits finis et pièces de rechange	2 804	(151)	2 653	2 026	(153)	1 873
<b>TOTAL</b>	<b>6 357</b>	<b>(536)</b>	<b>5 821</b>	<b>4 604</b>	<b>(476)</b>	<b>4 128</b>

**NOTE 15****CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES****A – Créances de financement des ventes par nature**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances sur le réseau de distribution	9 550	7 627
Crédits à la clientèle finale	19 219	16 723
Opérations de crédit-bail et assimilées	6 241	4 915
<b>Valeur brute</b>	<b>35 010</b>	<b>29 265</b>
Dépréciation	(652)	(660)
<b>Valeur nette</b>	<b>34 358</b>	<b>28 605</b>

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**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	9 768	9 730	8 835	8 793
Passifs associés	3 064	3 091	2 776	2 793

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 (3 G – Gestion Globale des Garanties) des actifs pour une valeur comptable de 5 453 millions d'euros au 31 décembre 2016 (4 655 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ces actifs sont constitués de 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 (4 028 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation et 627 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2015). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élève à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2016 (1 500 millions d'euros au 31 décembre 2015). 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 2016	31 décembre 2015
-1 an	18 456	15 710
1 à 5 ans	15 565	12 678
+5 ans	337	217
<b>TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE</b>	<b>34 358</b>	<b>28 605</b>

## D – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Créances échues dépréciées <sup>(1)</sup></b>	<b>373</b>	<b>386</b>
<i>Entre 0 et 90 jours</i>	46	32
<i>Entre 90 et 180 jours</i>	45	44
<i>Plus de 180 jours</i>	282	310
<b>Créances échues non dépréciées</b>	<b>224</b>	<b>202</b>
<i>Entre 0 et 90 jours</i>	224	202

(1) 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 593 millions d'euros au 31 décembre 2016 (523 millions d'euros au 31 décembre 2015).

A 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)	
<b>Valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>(660)</b>
Dotations	(299)
Reprises pour consommation	170
Reprises de reliquats non consommés	136
Écarts de conversion et autres mouvements	1
<b>Valeur au 31 décembre 2016</b>	<b>(652)</b>

Les charges nettes de non recouvrement se sont élevées à 104 millions d'euros en 2016 (charges nettes de 90 millions d'euros en 2015).

## NOTE 16

## CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2015
Valeur brute	2 747	2 009
Dépréciation <sup>(2)</sup>	(833)	(747)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 914</b>	<b>1 262</b>

(1) Les créances clients d'AVTOVAZ sur des tiers hors groupe représentent une valeur de 220 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(2) Dont -696 millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2016 et -701 millions d'euros au 31 décembre 2015 (note 6-D).

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 2016.

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 2016, l'antériorité des créances clients de l'Automobile qui ne sont pas dépréciées se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Ni échues ni dépréciées	1 732	1 131
Échues depuis 30 jours au plus	63	53
Échues depuis plus 31 jours et 90 jours au plus	67	38
Échues depuis plus 90 jours	52	40
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>1 914</b>	<b>1 262</b>

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

## NOTE 17

## AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Charges diverses constatées d'avance	193	283	476	143	263	406
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	517	1 737	2 254	400	1 284	1 684
Impôts exigibles <sup>(1)</sup>	-	44	44	-	62	62
Autres créances	574	1 350	1 924	543	1 107	1 650
Titres contrôlés et non consolidés	82	-	82	45	-	45
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	4	4	-	39	39
Dérivés sur opérations de financement du financement des ventes	-	238	238	-	375	375
<b>TOTAL</b>	<b>1 366</b>	<b>3 656</b>	<b>5 022</b>	<b>1 131</b>	<b>3 130</b>	<b>4 261</b>
dont valeur brute	1 394	3 860	5 254	1 221	3 242	4 463
dont dépréciation	(28)	(204)	(232)	(90)	(112)	(202)

(1) 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 2016 représente 50 millions d'euros et correspond à des créances CICE (148 millions d'euros en 2015 dont 99 millions d'euros de créances CIR et 49 millions d'euros de créances CICE). Le total des créances fiscales cédées maintenues au bilan est nul au 31 décembre 2016 (32 millions d'euros au 31 décembre 2015).

## NOTE 18

## CAPITAUX PROPRES

## A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2016 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2015).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,57 % du capital de Renault au 31 décembre 2016 (1,21 % au 31 décembre 2015).

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.

## 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 et de souscription 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.

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 2016 et 31 décembre 2015 (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 15,74 % au 31 décembre 2016 (15,14 % au 31 décembre 2015).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 12-G).

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	321	227
Nombre de titres d'autocontrôle	4 649 545	3 573 737

## D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2016 a décidé une distribution de dividendes de 2,40 euros par action, soit 701 millions d'euros (1,90 euro par action en 2015 soit 555 millions d'euros). Le paiement est intervenu au cours du mois de mai.

## E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	12	1 383
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	134	(18)
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>146</b>	<b>1 365</b>
Effet de la prise de contrôle d'AVTOVAZ au sens d'IFRS 10	349	-
Autres variations de l'écart de conversion	(94)	(220)
<b>VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION</b>	<b>401</b>	<b>1 145</b>

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.

En 2015 et en 2016, 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
<b>Solde au 31 décembre 2015 <sup>(1)</sup></b>	<b>(37)</b>	<b>927 <sup>(2)</sup></b>	<b>890</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	49	(190)	(141)
Transfert en résultat <sup>(3)</sup>	(4)	1	(3)
<b>Solde au 31 décembre 2016 <sup>(1)</sup></b>	<b>8</b>	<b>738 <sup>(2)</sup></b>	<b>746</b>

(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)	2016	2015
Marge opérationnelle	5	16
Autres produits et charges d'exploitation	-	-
Résultat financier	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	-	-
Impôts courants et différés	(9)	(8)
<b>MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(4)</b>	<b>8</b>

### F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Moins d'un an	3	(9)
Plus d'un an	(12)	7
<b>Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises</b>	<b>(9)</b>	<b>(2)</b>
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	17	(35)
<b>TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>8</b>	<b>(37)</b>

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			Droits d'attribution 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)	
<b>Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>716 792</b>	<b>37</b>	-	<b>2 831 250</b>
Attribuées	-	-	-	1 474 529
Options levées ou droits définitivement acquis	(286 743) <sup>(1)</sup>	-	50 <sup>(2)</sup>	(76 321) <sup>(3)</sup>
Perdues et autres ajustements	-	-	-	(64 161)
<b>Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2016</b>	<b>430 049</b>	<b>37</b>	-	<b>4 165 297</b>

(1) Les options levées en 2016 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent principalement au plan 20 bis attribué en 2012.

### G2 Plans d'options d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2016, 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 2016	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	175 574	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	51 930	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	202 545	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
<b>TOTAL</b>				<b>430 049</b>	

### 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 ramené à 1 an pour le plan 23 en raison d'évolution de dispositions réglementaires.

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 2016	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 20 bis	Actions de performance	13 décembre 2012	-	13 décembre 2016 <sup>(1)</sup>	Néant
			972 605	12 février 2017	12 février 2017 – 12 février 2019
Plan 21 <sup>(2)</sup>	Actions de performance	12 février 2014	313 641	12 février 2018	Néant
			1 042 420	11 février 2018	11 février 2018 – 11 février 2020
Plan 22 <sup>(2)</sup>	Actions de performance	11 février 2015	374 391	11 février 2019	Néant
			1 007 200	29 avril 2019	29 avril 2019 – 29 avril 2020
Plan 23 <sup>(2)</sup>	Actions de performance	29 avril 2016	355 040	29 avril 2020	Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	100 000	27 juillet 2020	Néant
<b>TOTAL</b>			<b>4 165 297</b>		

(1) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2016.

(2) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.

### 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 2016 (en millions d'euros)	Charge 2015 (en millions d'euros)	Prix de l'action à date d'attribution (en euros)	Volatilité	Taux d'intérêt	Prix d'exercice (en euros)	Durée	Dividende par action (en euros)
Plan 18	3 422	9,31	-	(1)	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 18 bis	28 711	31,04	-	-	36,70	N/A	2,28 %	N/A	3-5 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 19 bis	15 966	26,18	-	-	34,18	N/A	1,68 %	N/A	2-4 ans	1,17 – 1,73
Plan 20	2 708	6,87	(1)	(1)	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
Plan 20 bis	21 767	36,38	(1)	(1)	43,15	N/A	0,87 %	N/A	2-4 ans	1,57 – 1,97
	38 702	53,69	(15)	(16)	65,76	N/A	0,20 %	N/A	3-5 ans	1,72 – 1,97
Plan 21 <sup>(1)</sup>	13 653	54,97	(4)	(4)	65,61	N/A	0,19 %	N/A	4 ans	1,72 – 1,97
	51 509	66,51	(22)	(15)	78,75	N/A	(0,10) %	N/A	3-5 ans	1,90 – 2,22
Plan 22 <sup>(1)</sup>	19 138	65,19	(6)	(4)	76,58	N/A	(0,03) %	N/A	4 ans	1,90 – 2,22
	53 728	66,38	(12)	-	80,25	N/A	(0,48) %	N/A	3-4 ans	2,40 – 2,88
Plan 23 <sup>(1)</sup>	19 929	65,72	(3)	-	76,16	N/A	(0,48) %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
Plan 23 bis	5 348	65,34	(1)	-	76,99	N/A	(0,48) %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
<b>TOTAL</b>			<b>(65)</b>	<b>(42)</b>						

(1) 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		Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)		Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)		Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (actionnaires minoritaires) (en millions d'euros)	
		31 décembre 2016	31 décembre 2015	2016	2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015	2016	2015
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	49	41	198	179	(31)	(13)
OYAK Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	49 %	49 %	43	55	243	253	(53)	(32)
Autres	N/A	N/A	N/A	8	6	32	37	(9)	(1)
<b>TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>		-	-	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>473</b>	<b>469</b>	<b>(93)</b>	<b>(46)</b>
<b>Financement des ventes</b>									
Banco RCI Brasil (ex Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil) <sup>(1) (2)</sup>	Brésil	40 %	40 %	17	10	-	-	(6)	-
Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil <sup>(1) (2)</sup>	Brésil	-	40 %	-	12	-	-	-	(16)
Rombo Compania Financiera <sup>(1)</sup>	Argentine	40 %	40 %	5	10	-	-	(6)	-
Autres	N/A	N/A	N/A	2	3	13	13	(3)	(3)
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>		-	-	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>(15)</b>	<b>(19)</b>
<b>AVTOVAZ</b>									
Alliance Rostec Auto b.v. <sup>(3)</sup>	Pays-Bas	27 %	N/A	-	-	346	-	-	-
AVTOVAZ <sup>(3)</sup>	Russie	35 %	N/A	-	-	(652)	-	-	-
LLC United Automobile Group <sup>(3)</sup>	Russie	35 %	N/A	-	-	(35)	-	-	-
OOO VMZ <sup>(3)</sup>	Russie	35 %	N/A	-	-	(16)	-	-	-
OOO Sockultbit-AVTOVAZ <sup>(3)</sup>	Russie	35 %	N/A	-	-	(9)	-	-	-
Autres <sup>(3)</sup>	N/A	N/A	N/A	-	-	32	-	-	-
<b>TOTAL AVTOVAZ</b>		-	-	-	-	<b>(334)</b>	-	-	-
<b>TOTAL</b>		-	-	<b>124</b>	<b>137</b>	<b>152</b>	<b>482</b>	<b>(108)</b>	<b>(65)</b>

(1) Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de ces sociétés des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 178 millions d'euros pour la filiale brésilienne et pour 25 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2016 (respectivement 143 millions d'euros et 29 millions d'euros au 31 décembre 2015). La contrepartie de ces passifs est enregistrée en diminution des capitaux propres-part des participations ne donnant pas le contrôle et pour le solde en diminution des capitaux propres-part des actionnaires de la société mère. La dette est évaluée à la juste valeur. La juste valeur est déterminée en estimant le prix de rachat éventuel, qui tient compte notamment des résultats futurs du portefeuille de financement existant à la date de clôture et des dispositions définies dans les contrats de partenariat. Elle relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus, mais pour lesquels les données significatives ne sont pas basées sur des données de marché observables.

(2) Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil a été absorbée par Banco RCI Brasil en 2016.

(3) Entités entrées dans le périmètre de consolidation par intégration globale en 2016. Le pourcentage de droits de vote des participations ne donnant pas le contrôle dans Alliance Rostec Auto b.v. est de 43 %. Concernant AVTOVAZ et ses filiales, le pourcentage de droits de vote indiqué est celui correspondant à la situation juridique (voir note 3-B pour plus de détail).

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 2016	31 décembre 2015
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>				
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI) <sup>(1)</sup>	Inde	Centre de services Partagés	67	67

(1) 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 592 millions d'euros en 2016 (588 millions d'euros en 2015).

## ■ 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... ;
- 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, le capital temps et les congés supplémentaires en fin de carrière en France.

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 1 839 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...).

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. Le déficit est évalué à 60 millions de livres au 31 décembre 2016 (32 millions de livres au 5 avril 2015).

## 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 2016		31 décembre 2015	
	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 <sup>(1)</sup>	1,44 %	1 % à 2 %	1,91 %	1,15 % à 2,24 %
Taux d'augmentation des salaires	2,7 %	1 % à 2,7 %	2,7 %	1 % à 3 %
Duration des régimes	13 ans	7 à 20 ans	13 ans	9 à 20 ans
Engagement brut	1 093 millions d'euros	172 millions d'euros	1 044 millions d'euros	156 millions d'euros

(1) 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 2016		31 décembre 2015	
	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes
Taux d'actualisation financière <sup>(1)</sup>	2,7 %	2,7 %	3,90 %	3,95 %
Taux d'augmentation des salaires	2 %	3,15 %	2 %	3,05 %
Duration des régimes	21 ans	26 ans	20 ans	24 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	13 %	16,30 %	1 %	0,40 %
Engagement brut	340 millions d'euros	34 millions d'euros	298 millions d'euros	27 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	271 millions d'euros	25 millions d'euros	280 millions d'euros	25 millions d'euros

(1) 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)	2016	2015
Coût des services rendus de la période	96	105
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	(3)	(12)
Intérêt net sur le passif (actif) net	31	34
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	(1)
<b>Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat</b>	<b>123</b>	<b>126</b>

## D – Analyse de la provision au bilan

### D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs du régime	Passif (actif) net au titre de prestations définies
<b>Indemnités de fin de carrière et indemnités de départ</b>			
France	1 265	(1)	1 264
Europe (hors France)	18	(2)	16
Amériques	2	-	2
Asie - Pacifique	-	-	-
Afrique - Moyen-Orient - Inde	2	-	2
Eurasie <sup>(1)</sup>	48	-	48
<b>TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART</b>	<b>1 335</b>	<b>(3)</b>	<b>1 332</b>
<b>Retraites complémentaires</b>			
France	118	(41)	77
Royaume-Uni	374	(296)	78
Europe (hors France et Royaume-Uni) <sup>(2)</sup>	282	(184)	98
Asie - Pacifique	2	-	2
Amériques	5	-	5
<b>TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>781</b>	<b>(521)</b>	<b>260</b>
<b>Autres avantages à long terme</b>			
France <sup>(3)</sup>	174	-	174
Europe (hors France)	2	-	2
Amériques	3	-	3
<b>TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME</b>	<b>179</b>	<b>-</b>	<b>179</b>
<b>TOTAL <sup>(4)</sup></b>	<b>2 295</b>	<b>(524)</b>	<b>1 771</b>

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(2) Pour l'essentiel Allemagne, Pays-Bas et Suisse.

(3) Capital temps, congés supplémentaires en fin de carrière et médailles du travail.

(4) Part à moins d'un an du passif net total : 54 millions d'euros et part à plus d'un an : 1 717 millions d'euros.

## D2 - Échéancier du passif net au titre des prestations définies

(en millions d'euros)	31 décembre 2016				
	-1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	+10 ans	Total
Valeur actualisée de l'obligation	64	291	448	1 492	2 295
Juste valeur des actifs du régime	(10)	(43)	(60)	(411)	(524)
Passif (actif) net au titre de prestations définies	54	248	388	1 081	1 771

La duration moyenne pondérée des régimes s'élève à 15 années au 31 décembre 2016 (14 années au 31 décembre 2015).

## 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)
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>2 110</b>	<b>(510)</b>	<b>1 600</b>
Coût des services rendus de la période	96	-	96
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	(3)	-	(3)
Intérêt net sur le passif (actif) net	45	(14)	31
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-	(1)
<b>Charge (produit) de l'exercice 2016 au compte de résultat (note 19-C)</b>	<b>137</b>	<b>(14)</b>	<b>123</b>
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	1	-	1
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	227	-	227
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	(4)	-	(4)
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(48)	(48)
<b>Charge (produit) de l'exercice 2016 en autres éléments du résultat global</b>	<b>224</b>	<b>(48)</b>	<b>176</b>
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(10)	(10)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(3)	(3)
Prestations payées au titre du régime	(132)	16	(116)
Prestations payées au titre de la liquidation d'un régime	-	-	-
Effet des variations de cours de change	(49)	45	(4)
Effet des variations de périmètre et autres	5	-	5
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>2 295</b>	<b>(524)</b>	<b>1 771</b>

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 620 millions d'euros au 31 décembre 2016 (charge de 615 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Une baisse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de

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 254 millions d'euros au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2015, une baisse de 50 point de base des taux d'actualisation entraînait une augmentation de 155 millions d'euros.

## 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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		
	Actifs cotés sur des marchés actifs	Actifs non cotés	Total
<b>Fonds de pension</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	-	1
Actions	78	-	78
Obligations	192	-	192
Parts dans des fonds communs de placement et autres	29	4	33
<b>TOTAL FONDS DE PENSION</b>	<b>300</b>	<b>4</b>	<b>304</b>
<b>Compagnies d'assurance</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	-	15
Actions	6	-	6
Obligations	165	19	184
Biens immobiliers	11	2	13
Parts dans des fonds communs de placement et autres	-	2	2
<b>TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCE</b>	<b>197</b>	<b>23</b>	<b>220</b>
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>27</b>	<b>524</b>

Les actifs des fonds de pension se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (56,8 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (4,9 %), la France (8,0 %), les Pays-Bas (22,6 %) et la Suisse (6,6 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 19-B.

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 8,45 % en 2016 (1,57 % en 2015).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2016 est de l'ordre de 13 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 <sup>(1)</sup>	Autres	Total
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>386</b>	<b>768</b>	<b>355</b>	<b>306</b>	<b>360</b>	<b>2 175</b>
Dotations aux provisions	219	570	118	85	83	1 075
Reprises de provisions pour consommation	(173)	(429)	(37)	(22)	(25)	(686)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(11)	(1)	(71)	-	(56)	(139)
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>	8	48	23	-	38	117
Écarts de conversion et autres mouvements	2	10	15	-	(7)	20
<b>Au 31 décembre 2016 <sup>(3)</sup></b>	<b>431</b>	<b>966</b>	<b>403</b>	<b>369</b>	<b>393</b>	<b>2 562</b>

(1) Il s'agit principalement des provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité de financement des ventes.

(2) L'effet de l'entrée dans le périmètre de consolidation par intégration globale du Groupe AVTOVAZ, des deux entités Renault Sport Racing et de la filiale australienne Vehicle Distributors Australia (VDA) en 2016 est reflété dans les mouvements de variation de périmètre.

(3) Part à moins d'un an du total des provisions : 1 105 millions d'euros et part à plus d'un an : 1 457 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 2016, 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 intègrent essentiellement l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en Europe (note 6-A).

Au 31 décembre 2016, les autres provisions comprennent 61 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (36 millions d'euros au 31 décembre 2015). 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 (notamment à Boulogne-Billancourt). Elles comprennent également les frais de dépollution des terrains commerciaux de Renault Retail Group à hauteur de 7 millions d'euros (5 millions d'euros au 31 décembre 2015). Elles comprennent enfin, dans les comptes du Groupe AVTOVAZ, une provision pour risques pour pollution des eaux d'un montant de 9 millions d'euros.

## NOTE 21

## AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	58	1 323	1 381	56	954	1 010
Impôts exigibles courants	-	321	321	-	219	219
Dettes sociales	21	1 405	1 426	21	1 313	1 334
Dettes diverses	247	5 695	5 942	219	4 693	4 912
Produits différés	1 192	1 018	2 210	989	879	1 868
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	10	10	-	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>1 518</b>	<b>9 772</b>	<b>11 290</b>	<b>1 285</b>	<b>8 064</b>	<b>9 349</b>

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise (631 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 418 millions au 31 décembre 2015).

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 2016, 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 2016.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres de sociétés non contrôlées	1 269	-	1 269	1 372	-	1 372
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	952	952	-	614	614
Prêts	41	417	458	31	658	689
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	82	539	621	75	488	563
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 392</b>	<b>1 908</b>	<b>3 300</b>	<b>1 478</b>	<b>1 760</b>	<b>3 238</b>
<i>dont valeur brute hors AVTOVAZ</i>	<i>1 380</i>	<i>1 910</i>	<i>3 290</i>	<i>1 479</i>	<i>1 762</i>	<i>3 241</i>
<i>dont dépréciation hors AVTOVAZ</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>
<i>dont valeur brute AVTOVAZ</i>	<i>13</i>	<i>-</i>	<i>13</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>dont dépréciation AVTOVAZ</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Équivalents de trésorerie	-	6 822	6 822	-	5 153	5 153
Trésorerie	-	7 031	7 031	-	8 980	8 980
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>-</b>	<b>13 853</b>	<b>13 853</b>	<b>-</b>	<b>14 133</b>	<b>14 133</b>
<i>dont équivalents de trésorerie hors AVTOVAZ</i>	<i>-</i>	<i>6 575</i>	<i>6 575</i>	<i>-</i>	<i>5 153</i>	<i>5 153</i>
<i>dont trésorerie hors AVTOVAZ</i>	<i>-</i>	<i>7 002</i>	<i>7 002</i>	<i>-</i>	<i>8 980</i>	<i>8 980</i>
<i>dont équivalents de trésorerie AVTOVAZ</i>	<i>-</i>	<i>247</i>	<i>247</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>dont trésorerie AVTOVAZ</i>	<i>-</i>	<i>29</i>	<i>29</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

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 2016, les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 1 163 millions d'euros (1 276 millions d'euros au 31 décembre 2015) 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 2016, le cours du titre en Bourse (70,72 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 113 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2016 (augmentation de la juste valeur de 142 millions d'euros pour l'année 2015).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2016 un montant de 58 millions d'euros (62 millions d'euros au 31 décembre 2015) 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 2016 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 la société mère du Groupe**

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les conditions de rapatriement des fonds peuvent s'avérer complexes pour des raisons réglementaires ou politiques. Dans la majorité des pays concernés, ces fonds font l'objet d'un emploi local pour des besoins industriels ou de financement des ventes.

L'accès limité au dollar contraignait le niveau des règlements internationaux des filiales du Groupe situées en Argentine avant la mi-décembre 2015, date à laquelle a été promulguée une levée partielle du contrôle des changes. Cette levée s'est amplifiée au cours de l'année 2016. La trésorerie en Argentine n'est désormais plus considérée comme non disponible pour la société mère du Groupe.

Par ailleurs, 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 477 millions d'euros au 31 décembre 2016 (446 millions d'euros fin 2015).

**NOTE 23****PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES****A – Ventilation courant/non courant**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	434	-	434	431	-	431
Emprunts obligataires	2 572	2 176	4 748	4 038	1 617	5 655
Autres dettes représentées par un titre	-	554	554	-	567	567
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	533	1 122	1 655	753	1 459	2 212
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(1)</sup>	230	146	376	411	97	508
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ hors dérivés</b>	<b>3 769</b>	<b>3 998</b>	<b>7 767</b>	<b>5 633</b>	<b>3 740</b>	<b>9 373</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	82	544	626	62	403	465
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>3 851</b>	<b>4 542</b>	<b>8 393</b>	<b>5 695</b>	<b>4 143</b>	<b>9 838</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	630	705	1 335	-	-	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	5	1	6	-	-	-
Autres dettes non porteuses d'intérêts	141	-	141	-	-	-
<b>Passifs financiers d'AVTOVAZ hors dérivés <sup>(2)</sup></b>	<b>776</b>	<b>706</b>	<b>1 482</b>	-	-	-
<b>Passifs financiers de l'Automobile y compris AVTOVAZ</b>	<b>4 627</b>	<b>5 248</b>	<b>9 875</b>	<b>5 695</b>	<b>4 143</b>	<b>9 838</b>
Titres participatifs Diac	12	-	12	12	-	12
Emprunts obligataires	-	14 638	14 638	-	13 025	13 025
Autres dettes représentées par un titre	-	4 771	4 771	-	4 353	4 353
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	3 845	3 845	-	2 934	2 934
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	12 690	12 690	-	10 360	10 360
<b>Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés</b>	<b>12</b>	<b>35 944</b>	<b>35 956</b>	<b>12</b>	<b>30 672</b>	<b>30 684</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	97	97	-	68	68
<b>Dettes et passifs financiers du Financement des ventes</b>	<b>12</b>	<b>36 041</b>	<b>36 053</b>	<b>12</b>	<b>30 740</b>	<b>30 752</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>4 639</b>	<b>41 289</b>	<b>45 928</b>	<b>5 707</b>	<b>34 883</b>	<b>40 590</b>

(1) La dette de location financière de l'Automobile hors AVTOVAZ s'élève à 83 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(2) Les données sont présentées hors opérations intragroupe. Les opérations intragroupe 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 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 2015	Variation des flux de trésorerie	Variation découlant de l'obtention ou de la perte du contrôle de filiales et d'autres unités opérationnelles	Autres variations n'impactant pas les flux de trésorerie	31 décembre 2016
Titres participatifs Renault SA	431	-	-	3	434
Emprunts obligataires	5 655	(894)	-	(13)	4 748
Autres dettes représentées par un titre	567	(13)	-	-	554
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	2 212	(921)	-	364	1 655
Autres dettes porteuses d'intérêts	508	(165)	10	23	376
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ hors dérivés</b>	<b>9 373</b>	<b>(1 993)</b>	<b>10</b>	<b>377</b>	<b>7 767</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	465	142	-	19	626
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>9 838</b>	<b>(1 851)</b>	<b>10</b>	<b>396</b>	<b>8 393</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	-	-	1 362	(27)	1 335
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	7	(1)	6
Autres dettes non porteuses d'intérêts	-	-	144	(3)	141
<b>Passifs financiers d'AVTOVAZ hors dérivés <sup>(1)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 513</b>	<b>(31)</b>	<b>1 482</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (A)</b>	<b>9 838</b>	<b>(1 851)</b>	<b>1 523</b>	<b>365</b>	<b>9 875</b>
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ (B)	563	83	-	(25)	621
<b>VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS (SECTION 4.2.5) (A) – (B)</b>		<b>(1 934)</b>			

(1) Les données sont présentées hors opérations intragroupe. Les opérations intragroupe 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 2016, la rémunération de 18 millions d'euros au titre de 2016 (17 millions d'euros en 2015) 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 2015 au 31 décembre 2016 de 540 euros à 543,90 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 3 millions d'euros en 2016 (80 millions d'euros en 2015) 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 a réalisé des émissions obligataires en placement privé dans le cadre de son programme EMTN pour 10 milliards de yens avec une maturité de 3 ans et une émission obligataire Samourai sur le marché japonais dans le cadre de son programme Shelf registration pour un montant de 50 milliards de yens avec une maturité de 3 ans.

Sur la même période, la filiale brésilienne Renault do Brasil a émis un emprunt obligataire pour un montant de 400 millions de reais brésiliens et d'une maturité de 4 ans. Cet emprunt est amortissable trimestriellement.

Au total, les emprunts obligataires émis par l'Automobile hors AVTOVAZ en 2016 s'élevaient à 616 millions d'euros.

En 2016, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 490 millions d'euros et Renault Do Brasil SA a amorti à hauteur de 20 millions d'euros l'emprunt obligataire émis en mars 2016.

### Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2016, le groupe RCI Banque a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 3 673 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2017 et 2023 pour un montant de 5 353 millions d'euros.

La collecte des dépôts a progressé de 2 342 millions d'euros (dont 1 695 millions d'euros de dépôts à vue et 647 millions d'euros de dépôts à terme) au 31 décembre 2016, pour atteindre 12 576 millions d'euros (dont 9 027 millions d'euros de dépôts à vue et 3 549 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 2016, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 305 millions d'euros (comme au 31 décembre 2015) auprès de banques. Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2016 (également non utilisées au 31 décembre 2015).

Par ailleurs, au 31 décembre 2016, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 4 637 millions d'euros (4 882 millions d'euros au 31 décembre 2015) en diverses monnaies auprès de banques. Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2016 (non utilisées au 31 décembre 2015).

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 2016.

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 2016						
(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
<b>Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)</b>								
2007	10	10	10	-	-	-	-	-
2010	500	500	500	-	-	-	-	-
2012	850	849	849	-	-	-	-	-
2013	900	899	-	899	-	-	-	-
2014	1 233	1 223	723	-	-	-	500	-
2015	624	616	-	560	56	-	-	-
2016	486	485	-	-	485	-	-	-
<b>Emprunts obligataires émis par Renault Do Brasil (par date d'émission)</b>								
2016	94	94	29	29	29	7	-	-
Intérêts courus, frais et primes	51	58	58	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>4 748</b>	<b>4 734</b>	<b>2 169</b>	<b>1 488</b>	<b>570</b>	<b>7</b>	<b>500</b>	<b>-</b>
Autres dettes représentées par un titre								
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 655	1 639	1 102	344	98	95	-	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	376	391	159	27	23	21	20	141
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 585</b>	<b>2 584</b>	<b>1 815</b>	<b>371</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>20</b>	<b>141</b>
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers								
	-	198	82	62	21	17	16	-
Titres participatifs								
	434	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement								
	626	626	544	50	16	11	5	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>	<b>8 393</b>	<b>8 142</b>	<b>4 610</b>	<b>1 971</b>	<b>728</b>	<b>151</b>	<b>541</b>	<b>141</b>

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ se décompose de la manière suivante :

		31 décembre 2016			
(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	2 169	1	23	2 145	
Autres passifs financiers	1 815	267	641	907	
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	82	4	24	54	
Dérivés passifs sur opérations de financement	544	167	108	269	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>4 610</b>	<b>439</b>	<b>796</b>	<b>3 375</b>	



## Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

31 décembre 2016

(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
<b>Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)</b>								
2012	720	717	717	-	-	-	-	-
2013	1 667	1 562	11	1 551	-	-	-	-
2014	3 164	3 136	1 702	16	898	-	520	-
2015	3 612	3 584	773	1 002	32	1 011	-	766
2016	5 378	5 393	21	880	2 407	-	748	1 337
Intérêts courus, frais et primes	97	133	129	4	-	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>14 638</b>	<b>14 525</b>	<b>3 353</b>	<b>3 453</b>	<b>3 337</b>	<b>1 011</b>	<b>1 268</b>	<b>2 103</b>
Autres dettes représentées par un titre	4 771	4 776	2 444	1 639	107	57	529	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 845	3 845	1 074	412	274	2 081 <sup>(1)</sup>	4	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	12 690	12 690	11 129	970	398	123	70	-
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>21 306</b>	<b>21 311</b>	<b>14 647</b>	<b>3 021</b>	<b>779</b>	<b>2 261</b>	<b>603</b>	<b>-</b>
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	746	196	258	167	54	42	29
Titres participatifs	12	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	97	100	43	26	10	5	6	10
<b>TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>36 053</b>	<b>36 682</b>	<b>18 239</b>	<b>6 758</b>	<b>4 293</b>	<b>3 331</b>	<b>1 919</b>	<b>2 142</b>

(1) Comprend pour 2 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 2016

(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	3 353	631	97	2 625
Autres passifs financiers	14 647	10 579	1 220	2 848
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	196	4	15	177
Dérivés passifs sur opérations de financement	43	1	5	37
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>18 239</b>	<b>11 215</b>	<b>1 337</b>	<b>5 687</b>

## 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 2016
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	696
Emprunts auprès d'établissements de crédit en monnaies autres que le rouble	9
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en roubles	41
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À COURT TERME DU GROUPE AVTOVAZ</b>	<b>746</b>
Moins passifs financiers courants consentis par Renault s.a.s.	(40)
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ</b>	<b>706</b>

Les passifs financiers à long terme du secteur AVTOVAZ se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	630
Emprunts sans intérêt libellés en roubles	128
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles	13
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en roubles	5
Autres emprunts porteurs d'intérêts libellés en monnaies autres que le rouble	57
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU GROUPE AVTOVAZ</b>	<b>833</b>
Passifs financiers à long terme d'Alliance Rostec Auto b.v.	178
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU SECTEUR AVTOVAZ</b>	<b>1 011</b>
Moins passifs financiers non courants consentis par Renault s.a.s.	(235)
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ</b>	<b>776</b>

Les emprunts et billets à ordre sans intérêt libellés en rouble sont constitués des passifs suivants :

Date d'émission	Date d'échéance (après prolongation)	31 décembre 2016			
		Valeur nominale		Valeur comptable	
		(en millions de roubles)	(en millions d'euros)	(en millions de roubles)	(en millions d'euros)
Emprunts sans intérêt libellés en roubles					
5 juin 2009	5 juin 2032	25 000	389	4 002	62
29 avril 2010	29 avril 2032	26 282	409	4 258	66
<b>TOTAL</b>		<b>51 282</b>	<b>798</b>	<b>8 260</b>	<b>128</b>
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles					
23 avril 2001	7 mars 2020	1 481	23	806	13

Au 31 décembre 2016, le taux d'intérêt moyen des dettes du Groupe AVTOVAZ auprès d'établissements de crédit s'élève à 12,25 % pour les dettes libellées en roubles et à 4,97 % pour les dettes en monnaies autres que le rouble. Les monnaies autres que le rouble sont l'euro et le yen. Au 31 décembre 2016, les dettes à taux variable envers les établissements de crédit s'élèvent à 51 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, le Groupe AVTOVAZ dispose de lignes de crédit confirmées ouvertes auprès de banques pour une valeur de 1 601 millions d'euros. Les engagements de financement confirmés non utilisés s'élèvent à 312 millions d'euros au 31 décembre 2016, dont 2 millions d'euros utilisables pour des activités opérationnelles et 310 millions d'euros pour des investissements.

Au 31 décembre 2016, 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 2016, les dettes bancaires

pour lesquelles le Groupe AVTOVAZ est en défaut de respect d'engagements de niveau de ratios (covenants) s'élèvent à 601 millions d'euros. Les établissements de crédit sont en droit de demander le remboursement anticipé de ces dettes. C'est pourquoi, 246 millions d'euros de dettes à long terme ne respectant pas les conditions contractuelles ont été reclassées en dettes à court terme.

Au 31 décembre 2016, le Groupe AVTOVAZ a reçu une renonciation, à hauteur de 282 millions d'euros, à demande de remboursement anticipé en raison de non respect de conditions contractuelles (covenants) relatives à des emprunts, dont 124 millions d'euros pour des dettes à long terme. Cependant, la période de grâce consentie par la renonciation n'excédant pas douze mois après la date de clôture, les 124 millions d'euros de dettes ont été classés en dettes à court terme.

A la date de l'approbation des comptes consolidés, les établissements bancaires n'avaient pas actionné de demande de remboursement anticipé pour non respect des engagements figurant dans les contrats d'emprunts.

L'échéance des passifs financiers à long terme est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016
Part à moins d'un an des passifs financiers du Groupe AVTOVAZ	349
1 à 5 ans	711
+5 ans	1 048
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU GROUPE AVTOVAZ</b>	<b>2 108</b>
Moins part à moins d'un an des passifs financiers	(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	(680)
<b>Part à long terme des passifs financiers du Groupe AVTOVAZ</b>	<b>833</b>
Passifs financiers de 1 à 5 ans d'Alliance Rostec Auto b.v.	178
<b>Passifs financiers à long terme d'Alliance Rostec Auto b.v.</b>	<b>178</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME DU SECTEUR AVTOVAZ</b>	<b>1 011</b>
Moins part à long terme des emprunts consentis par Renault s.a.s.	(235)
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS DU SECTEUR AVTOVAZ</b>	<b>776</b>

Au 31 décembre 2016, des passifs financiers du Groupe AVTOVAZ d'un montant de 952 millions d'euros (y compris part à court terme) sont garantis par des immobilisations corporelles à hauteur de 238 millions d'euros et par des produits finis pour 39 millions d'euros.

## 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 précédente.

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 2016.

31 décembre 2016

Actifs financiers et autres actifs (en millions d'euros)	Notes	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	-	-	-	-	458	(1)			
Créances de financement des ventes	15	-	-	-	-	34 358	34 402 (2)			
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	1 914	(1)			
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	2 298	(1)			
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	2 395	(1)			
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	-	6 634	(1)			
Trésorerie	22	-	-	-	-	7 031	(1)			
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI</b>		-	-	-	-	<b>55 088</b>				
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	952	-		952	-	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	-	1 269	-		1 163	-	106
Titres de sociétés contrôlées non consolidés	17	-	-	-	82	-		-	-	82
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	1	-	-		-	1	-
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	4	-	-		-	4	-
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	-	-	43	-	-		-	43	-
<b>Actifs financiers en juste valeur par capitaux propres</b>		-	-	<b>48</b>	<b>2 303</b>	-		<b>2 115</b>	<b>48</b>	<b>188</b>
Autres créances (3)	17	-	5	-	-	-		-	5	-
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	615	-	5	-	-		-	620	-
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	-	-	-		-	-	-
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	36	-	159	-	-		-	195	-
Équivalents de trésorerie	22	51	-	-	137	-		188	-	-
<b>Actifs financiers en juste valeur par résultat</b>		<b>702</b>	<b>5</b>	<b>164</b>	<b>137</b>	-		<b>188</b>	<b>820</b>	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR</b>		<b>702</b>	<b>5</b>	<b>212</b>	<b>2 440</b>	-		<b>2 303</b>	<b>868</b>	<b>188</b>

(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 2015

Actifs financiers et autres actifs (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan					Juste Valeur des actifs financiers au coût amorti	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		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Prêts	22	-	-	-	-	689	(1)			
Créances de financement des ventes	15	-	-	-	-	28 605	28 633 (2)			
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	1 262	(1)			
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	1 746	(1)			
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	2 056	(1)			
Équivalents de Trésorerie	22	-	-	-	-	4 965	(1)			
Trésorerie	22	-	-	-	-	8 980	(1)			
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI</b>		-	-	-	-	<b>48 303</b>				
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	614	-		614	-	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	-	1 372	-		1 276	-	96
Titres de sociétés contrôlées non consolidés	17	-	-	-	45	-		-	-	45
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	-	-	-		-	-	-
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	38	-	-		-	38	-
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	-	-	88	-	-		-	88	-
<b>Actifs financiers en juste valeur par capitaux propres</b>		-	-	<b>126</b>	<b>2 031</b>	-		<b>1 890</b>	<b>126</b>	<b>141</b>
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	524	-	39	-	-		-	563	-
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	1	-	-	-	-		-	1	-
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	45	-	242	-	-		-	287	-
Équivalents de trésorerie	22	18	-	-	170	-		188	-	-
<b>Actifs financiers en juste valeur par résultat</b>		<b>588</b>	-	<b>281</b>	<b>170</b>	-		<b>188</b>	<b>851</b>	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR</b>		<b>588</b>	-	<b>407</b>	<b>2 201</b>	-		<b>2 078</b>	<b>977</b>	<b>141</b>

(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.

# 4

## LES COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS

31 décembre 2016

Passifs financiers et autres passifs (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan				Niveau de Juste Valeur des passifs financiers à la juste valeur		
		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
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	-	-	-	1 702	(1)		
Dettes sociales	21	-	-	-	1 426	(1)		
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	8 152	(1)		
Dettes fournisseurs		-	-	-	9 533	(1)		
Emprunts obligataires (*)	23	-	-	-	19 386	19 495 (2)		
Autres dettes représentées par un titre (*)	23	-	-	-	5 325	5 351 (2)		
Emprunts auprès des établissements de crédit (*)	23	-	-	-	6 835	6 783 (2)		
Autres dettes porteuses et non porteuses d'intérêts (*)	23	-	-	-	13 213	13 265 (2)		
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI</b>		-	-	-	<b>65 572</b>			
<i>* Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ</i>								
<i>Dont dettes et passifs financiers d'AVTOVAZ</i>					7 333	7 350		
<i>Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes</i>					1 482	1 518		
					35 944	36 026		
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	5	-		-	5
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	53	-		-	53
Dérivés passifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	9	-		-	9
<b>Passifs financiers en juste valeur par capitaux propres</b>		-	-	<b>67</b>	-		-	<b>67</b>
Titres participatifs (Renault & Diac)	23	-	446	-	-		446	-
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	621	-	-	-		-	621
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	30	-	14	-		-	44
Dérivés passifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	21	1	-	-	-		-	1
<b>Passifs financiers en juste valeur par résultat</b>		<b>652</b>	<b>446</b>	<b>14</b>	-		<b>446</b>	<b>666</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR</b>		<b>652</b>	<b>446</b>	<b>81</b>	-		<b>446</b>	<b>733</b>

(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 2016, 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 2016.

31 décembre 2015

Passifs financiers et autres passifs (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan					Niveau de Juste Valeur des passifs financiers à la juste valeur		
		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	-	-	-	1 229	(1)			
Dettes sociales	21	-	-	-	1 334	(1)			
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	6 780	(1)			
Dettes fournisseurs		-	-	-	8 296	(1)			
Emprunts obligataires (*)	23	-	-	-	18 680	18 734 (2)			
Autres dettes représentées par un titre (*)	23	-	-	-	4 920	4 936 (2)			
Emprunts auprès des établissements de crédit (*)	23	-	-	-	5 146	5 139 (2)			
Autres dettes porteuses d'intérêts (*)	23	-	-	-	10 868	10 863 (2)			
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI</b>		-	-	-	<b>57 253</b>				
* Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile					8 942	8 938			
Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes					30 672	30 734			
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	4	-		-	4	-
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	20	-		-	20	-
Dérivés passifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	6	-		-	6	-
<b>Passifs financiers en juste valeur par capitaux propres</b>		-	-	<b>30</b>	-		-	<b>30</b>	-
Titres participatifs (Renault & Diac)	23	-	443	-	-		443	-	-
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	461	-	-	-		-	461	-
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	28	-	20	-		-	48	-
<b>Passifs financiers en juste valeur par résultat</b>		<b>489</b>	<b>443</b>	<b>20</b>	-		<b>443</b>	<b>509</b>	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR</b>		<b>489</b>	<b>443</b>	<b>50</b>	-		<b>443</b>	<b>539</b>	-

(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 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 2015, 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.

## B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 188 millions d'euros au 31 décembre 2016 (141 millions d'euros au 31 décembre 2015). Ils enregistrent une hausse de 47 millions d'euros sur l'année.

## C – Effet en résultat des instruments financiers

2016 (en millions d'euros)	Instruments financiers actifs hors dérivés			Instruments financiers passifs hors dérivés			Total impact résultat
	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 <sup>(1)</sup>	Instruments dérivés	
Marge opérationnelle	2	-	13	-	(74)	42	(17)
Résultat financier	3	40	150	(22)	(493)	(1)	(323)
<b>Effet en résultat de l'Automobile hors AVTOVAZ</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>163</b>	<b>(22)</b>	<b>(567)</b>	<b>41</b>	<b>(340)</b>
Marge opérationnelle	-	9	1 286	-	(718)	(41)	536
<b>Effet en résultat du Financement des ventes</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>1 286</b>	<b>-</b>	<b>(718)</b>	<b>(41)</b>	<b>536</b>
<b>TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT</b>	<b>5</b>	<b>49</b>	<b>1 449</b>	<b>(22)</b>	<b>(1 285)</b>	<b>-</b>	<b>196</b>

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile hors 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)	2016	2015
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(89)	46
Variation de juste valeur de l'élément couvert	89	(42)
<b>Impact net en résultat des couvertures de juste valeur</b>	<b>-</b>	<b>4</b>

Cet impact net en résultat des couvertures de juste valeur correspond à la part inefficace des couvertures en 2015. 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 2016 (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	-	-	-	-	-	2
Couverture de juste valeur	-	-	103	-	3	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	52	516	36	50	569	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>52</b>	<b>516</b>	<b>139</b>	<b>50</b>	<b>572</b>	<b>2</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	43	5	53	-
Couverture de juste valeur	6	-	56	-	14	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	24	23	-	27	2	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>99</b>	<b>32</b>	<b>69</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	4	-	-	7
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	1
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>539</b>	<b>242</b>	<b>82</b>	<b>641</b>	<b>10</b>

AVTOVAZ ne détient pas de dérivé au 31 décembre 2016.



31 décembre 2015 (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	-	-	38	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	191	-	19	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	36	444	46	34	403	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>36</b>	<b>444</b>	<b>275</b>	<b>34</b>	<b>422</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	88	4	20	-
Couverture de juste valeur	7	32	51	-	1	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	32	12	-	24	28	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>139</b>	<b>28</b>	<b>49</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	6
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>488</b>	<b>414</b>	<b>62</b>	<b>471</b>	<b>6</b>

## 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 2016 (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	
<b>Actif</b>				
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	621	(373)	-	248
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	238	(58)	-	180
Créances de financement des ventes sur le réseau <sup>(1)</sup>	377	-	(169)	208
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 236</b>	<b>(431)</b>	<b>(169)</b>	<b>636</b>
<b>Passif</b>				
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	626	(373)	-	253
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	97	(58)	-	39
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>723</b>	<b>(431)</b>	<b>-</b>	<b>292</b>

(1) Créances de financement des ventes consenties par Banco RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par le nantissement des « lettras 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 para-publics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile hors AVTOVAZ a été réalisé en 2016 essentiellement par des émissions obligataires pour 10 milliards de yens en placement privé avec une maturité de 3 ans dans le cadre du programme EMTN de Renault SA et par une émission obligataire Samouraï sur le marché japonais dans le cadre d'un programme *Shelf registration* de Renault SA pour un montant de 50 milliards de yens avec une maturité de 3 ans.

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 3 305 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2020. Aucune ligne de crédit n'a été tirée en 2016. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (11,8 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,3 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 est fondé sur plusieurs indicateurs ou analyses, réactualisés mensuellement sur la base des dernières prévisions d'encours (clientèle et réseaux) et des opérations de refinancement réalisées. Les lois d'écoulement des dépôts ont fait l'objet d'hypothèses conservatrices.

En 2016, le Financement des ventes a procédé à cinq émissions obligataires sous format public pour un montant total de 3 350 millions d'euros : une émission de 500 millions d'euros à 3 ans qui porte un coupon variable, une émission de 600 millions d'euros à 7 ans à taux fixe et trois émissions de 750 millions d'euros à 3 ans, 5 ans et 7 ans à taux fixe. Le succès des deux émissions à 7 ans, maturité longue utilisée pour la première fois en 2014, permet de diversifier la base d'investisseurs et vient démontrer leur confiance dans la solidité de l'entreprise

En parallèle, plusieurs placements privés de maturité comprise entre 2 et 3 ans ont été réalisés pour un montant cumulé de 1,1 milliard d'euros.

Par ailleurs, le Financement des ventes a lancé une titrisation publique adossée à des crédits automobiles allemands dont 500 millions d'euros ont été placés auprès d'investisseurs. Cette transaction remplace une opération datant de 2013, en cours d'amortissement depuis 2014.

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.

Hors d'Europe, les entités du Financement des ventes en Argentine, au Brésil, en Corée du Sud et au Maroc ont également emprunté sur leurs marchés obligataires domestiques.

La collecte des dépôts de la clientèle particulière a progressé de 2,3 milliards d'euros sur un an. Ils atteignent 12,6 milliards d'euros au 31 décembre 2016, soit plus de 33 % des encours, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources sont complétées, sur le périmètre Europe, par 4,1 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, par 2,6 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, par 1,3 milliard d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi par que des actifs financiers à court terme pour un montant de 0,3 milliard d'euros. Ces ressources permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant plus de 10 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 156 milliards de yens au 31 décembre 2016 (note 12-H).

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 2016, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 9 millions d'euros.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de change en 2016.

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE CHANGE

L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes intra-Groupe) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois elle ne prend pas en compte les éléments (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 2016. Il s'explique principalement par les emprunts obligataires en yens qui composent la couverture partielle de l'investissement dans Nissan.

Par ailleurs, l'incidence sur le résultat d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises serait défavorable de 8 millions d'euros au 31 décembre 2016. Elle résulte principalement des actifs et passifs d'exploitation non couverts et libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle.

## DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap devises – achats	3 758	2 555	1 203	-	7 923	5 317	2 606	-
Swap devises – ventes	3 903	2 593	1 310	-	8 033	5 334	2 699	-
Achats à terme	28 296	27 204	1 092	-	23 509	23 063	446	-
Ventes à terme	28 292	27 200	1 092	-	23 520	23 074	446	-

## B3 Risque de taux

### GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du Groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de **financement des ventes** exercée par RCI Banque et ses filiales. Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. L'objectif du Financement des ventes est de limiter au maximum ce risque afin de protéger sa marge commerciale. Pour tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts, une souplesse limitée est admise dans la couverture du risque de taux par chaque filiale. Cette souplesse se traduit par l'attribution d'une limite en sensibilité pour chaque filiale validée par le Comité financier, déclinaison individuelle d'une partie de la limite accordée par Renault au Financement des ventes.

Le calcul de sensibilité est effectué quotidiennement par devise et par entité de gestion (centrale de refinancement, filiales de financement des ventes françaises et étrangères) et permet une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé du Financement des ventes.

La situation de chaque entité au regard de sa limite est vérifiée chaque jour, et des directives de couverture immédiate sont données aux filiales si la situation l'impose. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel au Comité financier du Financement des ventes, qui vérifie la conformité des positions avec la stratégie financière du Groupe ainsi qu'avec les notes de procédure en vigueur.

L'analyse du risque structurel de taux du Financement des ventes fait ressortir les points suivants :

- la quasi-totalité des prêts accordés à la clientèle par les filiales de financement des ventes est effectuée à taux fixe pour des durées comprises entre un et soixante-douze mois. Ces prêts sont couverts par des ressources à taux fixe de même structure. Ils sont adossés en macro-couverture et ne génèrent qu'un risque de taux résiduel. Dans les filiales où la ressource est à taux variable, le risque de taux est couvert grâce à des *swaps* de taux d'intérêt de macro-couverture ;

- l'activité principale de la centrale de refinancement du Financement des ventes est d'assurer le refinancement des filiales commerciales du Groupe. 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 swappés en taux variable afin de maintenir un équilibre entre passifs à taux variable d'un côté et actifs à taux variable de l'autre, tant que la courbe des taux n'est pas suffisamment proche de zéro. Par ailleurs, 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.

De plus, 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 2016.

#### 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 swappés 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 92 millions d'euros et 3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Sur l'année 2016, 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 (40 millions d'euros jusqu'au 5 décembre 2016 et 50 millions d'euros depuis cette date).

Au 31 décembre 2016, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) de :

- +12,3 millions d'euros pour les éléments libellés en euros ;
- -0,1 million d'euros pour les éléments libellés en pesos argentins ;
- -0,1 million d'euros pour les éléments libellés en reals brésiliens ;
- +3,6 millions d'euros pour les éléments libellés en francs suisses ;
- +0,5 million d'euros pour les éléments libellés en livres sterling ;
- -0,1 million d'euros pour les éléments libellés en wons coréens ;
- +1,4 million d'euros pour les éléments libellés en dirhams marocains ;
- +0,3 million d'euros pour les éléments libellés en zlotys polonais.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 18,6 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 2016	31 décembre 2015
Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	23 850	23 242
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	19 427	16 372
<b>Passifs financiers avant couvertures (hors Titres Participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ</b>	<b>43 277</b>	<b>39 614</b>
Couvertures taux variable/fixe (b)	7 525	5 931
Couvertures taux fixe/variable (b')	7 340	7 755
<b>Couvertures</b>	<b>14 865</b>	<b>13 686</b>
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	24 035	21 418
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	19 242	18 196
<b>Passifs financiers après couvertures (hors Titres Participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ</b>	<b>43 277</b>	<b>39 614</b>

**DÉRIVÉS DE TAUX**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap de taux	18 293	5 975	10 668	1 650	15 447	5 100	9 447	900
Autres instruments de gestion du risque de taux	-	-	-	-	-	-	-	-

**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. Le Groupe n'a 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 2016.

**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 137 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2016.

**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 2016, Renault a réalisé des opérations de couverture couvrant un maximum de 70 % 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 2016 sont qualifiées comptablement de couverture de flux de trésorerie et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en capitaux propres.

**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 13 millions d'euros au 31 décembre 2016.

**DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Achats de swaps	142	142	-	-	111	111	-	-

**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 principalement réalisés sur de grandes banques de réseau, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs ils sont réalisés sur des durées n'excédant pas 90 jours.

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 2016.

**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 dépôts à court terme découlent directement de l'activité opérationnelle du Groupe.

En 2016, 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 10 % des coûts sont libellés dans d'autres devises.

Au 31 décembre 2016, le Groupe AVTOVAZ présente 5 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, 3 millions d'euros de créances clients et autres créances, 106 millions d'euros de prêts et emprunts et 97 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 et AVTOVAZ ne détient pas de dérivés 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
<b>2016</b>		
Euro/rouble russe	20,2	(35)
Yen japonais/rouble russe	24,0	(5)
Dollar américain/rouble russe	19,0	(1)
<hr/>		
Euro/rouble russe	(20,2)	35
Yen japonais/rouble russe	(24,0)	5
Dollar américain/rouble russe	(19,0)	1

### C2 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2016, le Groupe AVTOVAZ présente 274 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 13 millions d'euros d'actifs financiers non 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 risques significative au sein du Groupe AVTOVAZ.

### C3 Risque de liquidité

Le Groupe AVTOVAZ pilote de façon régulière 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 2016 sur la base des paiements contractuels non actualisés (y compris les intérêts futurs sur emprunts).

(en millions d'euros)	Moins de 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
<b>31 décembre 2016</b>					
Prêts et emprunts	67	154	650	1 105	1 976
<i>Dont Groupe Renault</i>	-	40	-	91	131
Créances clients et autres créances	912	1	-	-	913
<i>Dont Groupe Renault</i>	406	-	-	-	406
Passifs financiers pour lesquels les conditions contractuelles ( <i>covenants</i> ) ne sont pas respectées	33	380	265	-	678

### 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 2016, les dettes du Groupe AVTOVAZ à taux variable envers les établissements de crédit s'élèvent à 51 millions d'euros (note 23-D).

## 4.2.6.6 Flux de trésorerie et autres informations

### NOTE 26

#### FLUX DE TRÉSORERIE

La prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du Groupe AVTOVAZ et de sa société mère est intervenue le 28 décembre 2016. L'impact de ces entités sur 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. Les flux de trésorerie de l'année 2016 n'intègrent donc pas l'activité de ce Groupe, comme en 2015.

#### A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
Dotations nettes relatives aux provisions	605	(251)
Effets nets du non recouvrement des créances de financement des ventes	(8)	(20)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	(655)	(10)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	3	80
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	3	(18)
Coût de l'endettement financier net	284	225
Impôts différés	327	(161)
Impôts courants	728	527
Autres	118	78
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>1 405</b>	<b>450</b>

(1) Le changement de présentation afférent aux intérêts et impôts courants reçus et payés et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-C et 2-D.

#### B – Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité <sup>(1)</sup>
Diminution (augmentation) des stocks nets	(1 233)	(813)
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	(513)	(348)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(696)	(465)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	894	1 219
Augmentation (diminution) des autres passifs	1 309	824
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT AVANT IMPÔTS</b>	<b>(239)</b>	<b>417</b>

(1) Le changement de présentation afférent aux intérêts et impôts courants reçus et payés et les reclassements correspondants réalisés sur les comptes de l'année 2015 sont présentés en notes 2-C et 2-D.

#### C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2016	2015
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 058)	(956)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(2 216)	(1 962)
<b>TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(3 274)</b>	<b>(2 918)</b>
Décalage de décaissement	177	117
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>(3 097)</b>	<b>(2 801)</b>

## 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)	2016	2015
Salaire – part fixe	5,9	5,5
Indemnités de fin de carrière	-	-
Salaire – part variable	7,5	7,4
Charges sociales patronales <sup>(1)</sup>	7,5	6,8
Retraites complémentaires	5,2	5,4
Autres éléments de rémunération	1,5	1,4
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS D'OPTIONS ET PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>27,6</b>	<b>26,5</b>
Plans d'options et plans d'actions de performance	12	8,7
<b>TOTAL DES PLANS D'OPTIONS ET PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>12</b>	<b>8,7</b>
<b>PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>39,6</b>	<b>35,2</b>

(1) 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 1,1 million d'euros en 2016 (1,2 million d'euros en 2015), y compris 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 2016.

**B – Participation de Renault dans les entreprises associées**

Les éléments d'information relatifs aux participations de Renault dans Nissan et AVTOVAZ (avant la prise de contrôle d'AVTOVAZ et d'Alliance Rostec Auto b.v. au sens d'IFRS 10 intervenue fin 2016) sont explicités respectivement en notes 12 et 13-A.

**C – Transactions avec l'État et des entreprises publiques françaises**

Dans le cadre de son activité, le Groupe réalise des transactions avec l'État et des entreprises publiques comme UGAP, EDF, La Poste... Ces opérations sont effectuées à des conditions normales et courantes et représentent un chiffre d'affaires de 326 millions d'euros en 2016 (250 millions d'euros en 2015) et une créance au 31 décembre 2016 de 97 millions d'euros (70 millions d'euros au 31 décembre 2015).



## NOTE 28

## ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de ses activités, le Groupe prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile. Lorsqu'il en résulte des passifs, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 28-A).

Par ailleurs, le Groupe est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques...) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 28-B).

## A – Hors bilan – Engagements donnés et passifs éventuels

## A1 Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Engagements de financement en faveur de la clientèle <sup>(1)</sup>	2 082	1 984
Commandes fermes d'investissements <sup>(2)</sup>	655	568
Engagements de location <sup>(3)</sup>	434	247
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(4)</sup>	277	70
Avals, cautions, garanties et autres engagements	154	214

(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 1 998 millions d'euros au 31 décembre 2016 (1 881 millions d'euros au 31 décembre 2015).

(2) Les commandes fermes d'immobilisations d'AVTOVAZ s'élèvent à 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 43 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(4) Au 31 décembre 2015, les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs de Renault Samsung Motors gagés en garantie du remboursement de passifs financiers, depuis l'acquisition par Renault en 2000. En 2016, l'intégralité de ces passifs financiers ont été remboursés par anticipation, il n'y a donc plus de garanties à ce titre. Au 31 décembre 2016, les actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements comprennent des engagements donnés par AVTOVAZ pour 277 millions d'euros correspondant pour l'essentiel à des actifs immobilisés et des stocks de produits finis donnés en garantie de passifs financiers (voir note 23-D).

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 2016	31 décembre 2015
Moins de 1 an	85	42
Entre 1 et 5 ans	212	149
Plus de 5 ans	137	56
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>434</b>	<b>247</b>

(1) Les engagements de location pris par AVTOVAZ s'élèvent à 43 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ils sont essentiellement à plus de 5 ans (37 millions d'euros).

## 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 le paiement de pénalités par le secteur automobile argentin au cas où le ratio moyen des importations sur exportations avec le Brésil serait supérieur 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 pénalités peut atteindre 75 % des droits de douanes applicables aux voitures et aux pièces détachées, le calcul affectant l'ensemble du secteur automobile. Le ratio sectoriel devrait être supérieur à 1,5 en 2016 et Renault contribue 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 prévoit la possibilité d'acquiescer 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 sur la période de référence 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.

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 2016, 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 2016 sont les suivantes : des enquêtes en Europe sur les niveaux d'émission des véhicules. Aucune provision n'a été constituée au titre des enquêtes, par contre le coût de modification des véhicules en circulation a été provisionné à hauteur de 20 millions d'euros au 31 décembre 2016. L'enquête des autorités de la concurrence en Corée a été clôturée en 2017 et a conclu à l'absence de violation de la réglementation de la concurrence.

Les sociétés du Groupe sont soumises aux réglementations applicables en termes de pollution 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 2016	31 décembre 2015
Avais, cautions et garanties	2 295	2 039
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(1)</sup>	3 138	2 672
Engagements de reprise <sup>(2)</sup>	2 274	1 656
Autres engagements	33	4

(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 2 757 millions d'euros à fin décembre 2016 (2 397 millions d'euros à fin décembre 2015). En outre, AVTOVAZ a reçu en garantie des droits sur des biens immobiliers, des droits de propriété et des stocks pour des prêts consentis (13 millions d'euros) et des créances clients (93 millions d'euros).

(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-A.

### 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 2016.

### NOTE 30

#### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans le cadre de la procédure en cours sur le dossier « émissions », Renault a pris note, sans toutefois avoir pu à ce stade en obtenir confirmation officielle, 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 au titre de cette procédure.

## NOTE 31

## SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

## A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
<b>AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>			
<b>France</b>			
Renault s.a.s	France	100	100
Arkanéo	France	..(1)	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	-
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Fiins	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'Epone	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
<b>Europe</b>			
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 Espana Comercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Espana 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 2016	31 décembre 2015
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group U.K.	Royaume-Uni	100	100
Renault Sport Racing Limited	Royaume-Uni	100	-
Renault U.K.	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
<b>Amériques</b>			
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
<b>Asie- Pacifique</b>			
Vehicule Distributors Australia	Australie	100	-
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
<b>Afrique-Moyen-Orient-Inde</b>			
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
<b>Eurasie</b>			
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
C.JSC Renault Russia	Russie	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
<b>France</b>			
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
<b>Europe</b>			
RCI Versicherungs Services GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services S.A.	Belgique	100	100
Renault AutoFin S.A.	Belgique	100	100
Overlease	Espagne	100	100
RCI zrt Hongrie	Hongrie	100	100
ES Mobility SRL	Italie	100	100
RCI Insurance Ltd	Malte	100	100
RCI Life Ltd	Malte	100	100

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2016	31 décembre 2015
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	-
RCI Gest Instituição Financiara de Credito <sup>(1)</sup>	Portugal	- <sup>(1)</sup>	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 S.A.	Suisse	100	100
<b>Amériques</b>			
Courtage S.A.	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera	Argentine	60	60
RCI Brasil S.A. (ex Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil)	Brésil	60	60
Companhia de Crédito <sup>(1)</sup> , Financiamento e Investimento RCI do Brasil	Brésil	- <sup>(1)</sup>	60
Administradora de Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
<b>Asie – Pacifique</b>			
RCI Financial Services Korea	Corée du Sud	100	100
<b>Afrique-Moyen-Orient-Inde</b>			
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RDFM	Maroc	100	100
<b>Eurasie</b>			
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
<b>AVTOVAZ <sup>(2)</sup></b>			
<b>Europe</b>			
LADA International Ltd	Chypre	65	-
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	73 <sup>(2)</sup>	-
<b>Eurasie</b>			
SOAO Minsk-Lada	Biélorussie	37	-
PAO AVTOVAZ	Russie	65 <sup>(2)</sup>	-
AO Avtosentr-Togliatti-VAZ	Russie	33	-
AO Bryansk Lada	Russie	50	-
AO Cheboksary-Lada	Russie	60	-
AO ChitaServisLada	Russie	50	-
AO Izh-Lada	Russie	33	-
AO JarLadaservis	Russie	61	-
AO Kostroma-Lada-Servis	Russie	41	-
AO Kursk-Lada	Russie	47	-
AO Lada-Servis	Russie	65	-
AO Lipetsk-Lada	Russie	43	-
AO Oka-Lada	Russie	57	-
AO Piter-Lada	Russie	59	-
AO Samara-Lada	Russie	46	-
AO Saransk-Lada	Russie	59	-
AO Saratov-Lada	Russie	55	-
AO Smolensk-Lada	Russie	39	-
AO Tyumen-Lada	Russie	64	-
AO Yakhroma-Lada	Russie	57	-
AO ZAK	Russie	65	-
OOO LADA Sport	Russie	65	-

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2016	31 décembre 2015
OOO LIN	Russie	65	-
OOO PPPO	Russie	65	-
AO PSA VIS-AVTO	Russie	65	-
OOO Sockultbit-AVTOVAZ	Russie	65	-
OOO VMZ	Russie	65	-
UAG LLC	Russie	65	-
AO Lada-Imidzh	Russie	65	-
AO STO komsomolskaya	Russie	51	-
AO Tsentralnaya STO	Russie	65	-
Autres filiales d'AVTOVAZ	Russie	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 2016	31 décembre 2015
<b>AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>			
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 2016	31 décembre 2015
<b>AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>			
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	43,7	43,7
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	- (2)	50
Groupe AVTOVAZ	Russie	- (2)	37,3
Motorlu Araclar Imal ve Satis A. S	Turquie	49	49
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
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
<b>AVTOVAZ (2)</b>			
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	33 (2)	-
ZAO GM-AVTOVAZ	Russie	33 (2)	-

(1) Filiales absorbées en 2016 par des sociétés consolidées par intégration globale.

(2) Alliance Rostec Auto b.v. et le Groupe AVTOVAZ sont consolidées par intégration globale 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).

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 ou conjointement qui figurent dans les actifs financiers non courants (note 22),
  - les titres de sociétés contrôlées, exclusivement ou conjointement, 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 » <sup>(1)</sup>.

(1) À compter de la mise à disposition du Document de référence 2016.

## 4.3 Rapports des Commissaires aux comptes

### 4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

Comme précisé dans la note 2.1. de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n° 34 du Conseil national de la comptabilité, votre société a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et des méthodes comptables utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Notre appréciation de cette valeur d'équivalence s'est fondée sur le résultat des diligences mises en œuvre dans le cadre de l'audit des comptes du groupe Renault pour l'exercice 2016.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

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

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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

Paris La Défense, le 14 février 2017

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit



Aymeric de la Morandière



Bernard Heller

## 4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, 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'attache 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### 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, de Nissan Motor Co. Ltd et président de Renault-Nissan B.V. ; Mme Yu Serizawa, administrateur de Renault et représentant de Nissan depuis le 12 décembre 2016 ; M. Yasuhiro Yamauchi, administrateur de Renault depuis le 9 février 2017 et Chief Competitive Officer de Nissan Motor Co. Ltd.

##### « Master Cooperation Agreement »

Le 6 avril 2010, Renault, Nissan Motor Co. Ltd, Daimler AG et 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.

##### « Restated Alliance Master Agreement »

Le 28 mars 2002, votre société et Nissan Motor Co. Ltd (« Nissan ») ont conclu le « Restated Alliance Master Agreement », qui gouverne la relation capitalistique entre Renault et 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 Motor Co. Ltd relatif à la gouvernance de Nissan Motor Co. Ltd 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'acquiescer 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.

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'Etat français

### Personnes concernées

MM. Pascal Faure et Martin Vial, administrateurs de votre société représentant l'Etat français.

### Nature et objet

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un accord de gouvernance entre votre société et l'Etat français relatif au plafonnement des droits de vote de l'Etat français en assemblée générale.

### Modalités

En application de l'autorisation conférée, le 4 février 2016, votre société a signé avec l'Etat français un contrat ayant pour objet le plafonnement des droits de vote de l'Etat 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 du plafonnement avec le teneur de registre de l'assemblée générale de votre société.

Le plafonnement des droits de vote de l'Etat français s'applique notamment à l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire à l'exception des décisions relatives à (i) la distribution de dividende, (ii) la nomination, le renouvellement et la révocation des administrateurs représentant l'Etat français, (iii) la cession d'actifs significatifs de votre société, (iv) les conventions réglementées non approuvées par les représentants de l'Etat français et (v) le rachat d'actions à des actionnaires identifiés.

A contrario, l'Etat retrouve l'intégralité de ses droits de vote pour les décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire, à l'exception des décisions les plus courantes telles que (i) l'octroi ou le renouvellement de délégations courantes aux organes de direction de Renault dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault, (ii) l'attribution de stock-options, d'actions de performance ou de titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salariés et des mandataires sociaux du groupe Renault, (iii) une modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux et (iv) un transfert de siège social (sauf à l'étranger).

Le plafonnement 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 est applicable à compter de sa date de 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

#### Régime de retraite supplémentaire

##### Nature et objet

Lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, votre conseil d'administration a autorisé une convention ayant pour objet la mise en place d'un régime collectif de retraite supplémentaire au profit des cadres dirigeants, y compris M. Carlos Ghosn.

##### Modalités

Le 12 février 2014, votre conseil d'administration a confirmé le bénéfice de ce régime de retraite au profit de M. Carlos Ghosn, dans les mêmes conditions que précédemment.

#### 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 renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.

Paris-La Défense, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit



Aymeric de La Morandière



Bernard Heller

## 4.4 Comptes sociaux de Renault S.A.

### 4.4.1 États de synthèse

(en millions d'euros)

	2016	2015
Charges d'exploitation	(23)	(21)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(24)	(23)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(47)</b>	<b>(44)</b>
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	943	790
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	(30)	4
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 4.4.2.2)</b>	<b>913</b>	<b>794</b>
Différences positives de change	10	65
Différences négatives de change	(20)	(24)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	(63)	(45)
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 4.4.2.3)</b>	<b>(73)</b>	<b>(4)</b>
Intérêts perçus et autres produits assimilés	4	8
Intérêts versés et autres charges assimilées	(213)	(253)
Reprises de provisions et transferts de charges	10	9
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(4)	(4)
Dotations aux amortissements et provisions	(4)	(3)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4.4.2.4)</b>	<b>(207)</b>	<b>(243)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>633</b>	<b>547</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>586</b>	<b>503</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>715</b>	<b>0</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 4.4.2.5)</b>	<b>81</b>	<b>160</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 382</b>	<b>663</b>

## 4

## COMPTES

COMPTES SOCIAUX DE RENAULT S.A.

## BILAN

ACTIF (en millions d'euros)	2016			2015
	Brut	Amortis. et provisions	Net	Net
Participations évaluées par équivalence	9 751		9 751	7 349
Autres participations et immobilisations financières (note 4.4.2.6)	7 095	30	7 065	7 500
Prêts et créances rattachés à des participations (note 4.4.2.7)	11 381	4	11 377	11 400
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>28 227</b>	<b>34</b>	<b>28 193</b>	<b>26 249</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>28 227</b>	<b>34</b>	<b>28 193</b>	<b>26 249</b>
<b>CRÉANCES (NOTE 4.4.2.9)</b>	<b>675</b>	<b>1</b>	<b>674</b>	<b>511</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 4.4.2.8)</b>	<b>307</b>	<b>1</b>	<b>306</b>	<b>208</b>
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>33</b>		<b>33</b>	<b>163</b>
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 4.4.2.9)</b>	<b>143</b>		<b>143</b>	<b>126</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>29 385</b>	<b>36</b>	<b>29 349</b>	<b>27 257</b>

PASSIF (en millions d'euros)	2016	2015
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Écart d'équivalence	3 935	1 533
Réserves légale et réglementées	113	113
Report à nouveau	7 691	7 729
Résultat de l'exercice	1 382	663
<b>CAPITAUX PROPRES (NOTE 4.4.2.10)</b>	<b>19 030</b>	<b>15 947</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 4.4.2.11)</b>	<b>130</b>	<b>129</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 4.4.2.12)</b>	<b>403</b>	<b>233</b>
Emprunts obligataires	4 646	5 596
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	612	991
Emprunts et dettes financières divers	3 798	3 632
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 4.4.2.13)</b>	<b>9 056</b>	<b>10 219</b>
<b>AUTRES DETTES (NOTE 4.4.2.14)</b>	<b>681</b>	<b>664</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 4.4.2.15)</b>	<b>49</b>	<b>65</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>29 349</b>	<b>27 257</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2016	2015
Capacité d'autofinancement (note 4.4.2.19)	871	823
Variation du besoin en fonds de roulement	(155)	(137)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>716</b>	<b>686</b>
Variation nette des autres participations	1 119	0
Variation nette des prêts	32	78
Variation nette des Valeurs Mobilières de Placement	(98)	(99)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>1 053</b>	<b>(21)</b>
Émissions d'emprunts obligataires	512	584
Remboursements d'emprunts obligataires	(1 490)	(1 404)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	(207)	829
Dividendes versés aux actionnaires	(701)	(554)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(1)	(1)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 887)</b>	<b>(546)</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>152</b>	<b>33</b>
Variation de la trésorerie	(119)	119
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>33</b>	<b>152</b>

## 4.4.2 Annexe

### ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

L'exercice social clos le 31 décembre 2016 a eu une durée de 12 mois.

Le total du bilan de l'exercice avant affectation du résultat est de 29 349 millions d'euros.

Le résultat net comptable est un gain de 1 382 millions d'euros.

Sur l'exercice 2016, Renault SA a 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 %.

#### 4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault SA ont été arrêtés conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général.

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

#### A – 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 DEVICES 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).

#### 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 non qualifiés de couverture 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.

## 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.

### 4.4.2.2 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS

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

(en millions d'euros)	2016	2015
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	728	547
Dividendes reçus de Daimler	53	40
Autres dividendes reçus	94	75
Intérêts des prêts	68	128
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	(30)	4
<b>TOTAL</b>	<b>913</b>	<b>794</b>

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

### 4.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE

Le résultat de change de 2016 s'élève à -74 millions d'euros (-4 millions d'euros en 2015).

Il est constitué par les éléments suivants :

- un gain de change de 5 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 4 avril 2013 pour un nominal de 7 milliards de yens ;
- un gain de change de 1 million d'euros sur les billets de trésorerie principalement en GBP et USD ;
- une perte de change de 8 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 30 octobre 2013 pour un nominal de 7 milliards de yens ;
- une perte de change de 6 millions d'euros liée à un *swap* négocié à une date différente de l'emprunt obligataire émis le 6 juin 2014 pour un nominal de 75 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 avril 2013 pour un nominal de 750 millions de Renminbi Yuan ;
- des provisions pour risque de change latent à hauteur de 64 millions d'euros.

### 4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2016, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 207 millions d'euros de pertes (243 millions d'euros de pertes en 2015) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après *swaps* pour 213 millions d'euros et des revenus des créances diverses à hauteur de 4 millions d'euros.



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

(en millions d'euros)	2016	2015
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/ emprunts obligataires *	(147)	(186)
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/ emprunts auprès des établissements de crédit	(14)	(22)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(7)	0
Intérêts courus sur titres participatifs	(18)	(17)
Autres charges financières	(3)	(2)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(24)	(26)
<b>TOTAL</b>	<b>(213)</b>	<b>(253)</b>

\* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 170 millions d'euros (246 millions d'euros en 2015), et en intérêts courus et reçus sur les *swaps* pour 23 millions d'euros (60 millions d'euros en 2015).

En 2016, les 147 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 39 millions d'euros sur l'emprunt émis les 18 septembre 2012 et 5 décembre 2012 ;
- 33 millions d'euros sur l'emprunt émis le 19 septembre 2013 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22 mars 2010 ;
- 15 millions d'euros sur l'emprunt émis le 5 mars 2014 ;
- 9 millions d'euros sur l'emprunt émis le 25 mai 2011 ;
- 8 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 6 millions d'euros à recevoir, 33 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 27 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

#### 4.4.2.5 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 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la Société 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. Celle-ci n'a pas l'obligation de restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits, dès que les filiales redeviennent bénéficiaires ou en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

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	586						586	586
Résultat exceptionnel	715						715	715
Intégration fiscale						67		67
Dotations/provisions						2		2
Autre						12		12
<b>TOTAL</b>	<b>1 301</b>					<b>81</b>	<b>1 301</b>	<b>1 382</b>

Les déficits ne sont reportables 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.

Cette règle est applicable :

- 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.

Ces règles de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, si ces règles ont un impact dans la détermination du résultat taxable de certaines filiales, elles n'ont pas d'impact immédiat sur le résultat fiscal du Groupe proprement dit qui est redevenu bénéficiaire pour un montant de 461 millions d'euros (soit une hausse de 577 millions d'euros par rapport à l'année précédente).

L'article 15 de la loi de finances rectificative pour 2014 a reporté la suppression de la contribution exceptionnelle de 10,7 % sur l'impôt sur les sociétés. Elle s'applique aux résultats imposables des exercices clos jusqu'au 30 décembre 2016. 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 2016 s'élève à 67 millions d'euros. Il correspond à l'impôt versé par les filiales de Renault SA comme si elles avaient été imposées séparément.

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016		2015		Variations	
	Actif <sup>(1)</sup>	Passif <sup>(2)</sup>	Actif <sup>(1)</sup>	Passif <sup>(2)</sup>	Actif	Passif
<b>Charges non déductibles temporairement</b>						
Provisions pour risques et charges	61		62		(1)	
<b>Produits non taxables temporairement</b>		20		44		(24)
<b>Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées</b>	7	43	20	36	(13)	7
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>63</b>	<b>82</b>	<b>80</b>	<b>(14)</b>	<b>(17)</b>

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

#### 4.4.2.6 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.	6 622	(405)	6 217
Participation dans RNBV	11		11
Participation dans Daimler	584		584
Autres participations et immobilisations financières	283		283
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>7 500</b>	<b>(405)</b>	<b>7 095</b>
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières		(30)	(30)
<b>TOTAL NET</b>	<b>7 500</b>	<b>(435)</b>	<b>7 065</b>

La variation de l'exercice de la participation de Renault SA dans Nissan Motor concerne le programme de rachat d'actions engagé par Nissan et n'a pas eu d'impact sur le taux de contrôle de Renault SA resté à 43,40 %.

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

#### 4.4.2.7 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	16	(6)	11
Prêts	11 402	2 325	(2 358)	11 370
<b>TOTAL VALEURS BRUTES *</b>	<b>11 404</b>	<b>2 341</b>	<b>(2 364)</b>	<b>11 381</b>
Provisions pour dépréciation	(4)	(2)	2	(4)
<b>TOTAL NET</b>	<b>11 400</b>	<b>2 338</b>	<b>(2 362)</b>	<b>11 377</b>
* Dont part à moins d'un an	11 375			11 358
Dont part à plus d'un an	29			23

Les prêts comprennent :

- 7 584 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (6 845 millions d'euros en 2015) ;
- 12 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (18 millions d'euros en 2015) ;

- 3 774 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (4 532 millions d'euros en 2015).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

#### 4.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA autodétenus pour 306 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	3 573 737	363 068	1 438 876			4 649 545
Actions affectées	207	(14)	112	(2)		303
Actions non affectées	1			2		3
<b>MONTANT BRUT</b> (en millions d'euros)	<b>208</b>	<b>(14)</b>	<b>112</b>	<b>0</b>		<b>306</b>
<b>DÉPRÉCIATION</b> (en millions d'euros)						
<b>TOTAL</b> (en millions d'euros)	<b>208</b>	<b>(14)</b>	<b>112</b>	<b>0</b>		<b>306</b>

#### 4.4.2.9 CRÉANCES ET AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les créances sont essentiellement constituées :

- Des créances clients : constituées d'une facture à établir de 245 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 152 millions d'euros en 2015), 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
<b>CRÉANCES FISCALES</b>				
Acompte : Impôt sur les sociétés	7	0	(7)	0
CIR : Crédit Impôt Recherche	284	142	(67)	359
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	51	50	(50)	51
Autres créances fiscales	22	14	(17)	19
<b>TOTAL VALEURS BRUTES *</b>	<b>364</b>	<b>206</b>	<b>(141)</b>	<b>429</b>
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION</b>				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(4)	4	(1)	(1)
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(5)</b>	<b>5</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>359</b>	<b>211</b>	<b>(142)</b>	<b>428</b>
* Dont part à moins d'un an	14			62
Dont part à plus d'un an	350			367

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 142 millions d'euros et sur le CICE pour 50 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement de l'imputation du Crédit Impôt Recherche sur les acomptes d'impôt société pour 67 millions d'euros et de la cession de créance CICE 2015 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
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIFS</b>				
Charges à répartir	16	1	(5)	12
Primes de remboursement/Obligations	3		(2)	1
Écart de conversion actif	107	129	(107)	129
<b>TOTAL *</b>	<b>126</b>	<b>130</b>	<b>(114)</b>	<b>142</b>
* Dont part à moins d'un an	107			129
Dont part à plus d'un an	19			13

- 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 et swappés en yens.

#### 4.4.2.10 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Solde en début d'exercice	Affectation du résultat 2015	Distribution	Résultat 2016	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	1 533				2 402	3 935
Réserves légale et réglementées	113					113
Report à nouveau	7 729	663	(701)			7 691
Résultat de l'exercice	663	(663)		1 382		1 382
<b>TOTAL</b>	<b>15 947</b>	<b>(0)</b>	<b>(701)</b>	<b>1 382</b>	<b>2 402</b>	<b>19 030</b>

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 4 048 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, 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	58 387 915	19,75 %	102 775 830	33,95 %
Salariés	9 288 592	3,14 %	18 399 694	6,08 %
Autocontrôle	4 649 545	1,57 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,03 %
Autres	169 870 498	57,44 %	172 343 032	56,94 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100 %</b>	<b>302 685 947</b>	<b>100 %</b>

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 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			Droits d'attribution 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)	
<b>OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016</b>	<b>716 792</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>2 831 250</b>
Attribuées	-	-	-	1 474 529
Options levées ou droits définitivement acquis	(286 743) <sup>(1)</sup>	-	50 <sup>(2)</sup>	(76 321) <sup>(3)</sup>
Perdues et autres ajustements	-	-	-	(64 161)
<b>OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>430 049</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>4 165 297</b>

(1) Les options levées en 2016 correspondent aux plans 18, 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent principalement au plan 20 bis attribués en 2012.

## B – PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS

Pour les plans actifs en 2016, 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 2016	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	175 574	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	51 930	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	202 545	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
<b>TOTAL</b>				<b>430 049</b>	

## 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 ramené à 1 an pour le plan 23 en raison d'évolution de dispositions réglementaires.

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	Juste valeur unitaire	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2016	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 20 bis	36,38	Actions de performance	13 décembre 2012	-	13 décembre 2016 <sup>(1)</sup>	Néant
Plan 21 <sup>(2)</sup>	53,69	Actions de performance	12 février 2014	972 605	12 février 2017	12 février 2017 – 12 février 2019
	54,97			313 641	12 février 2018	Néant
Plan 22 <sup>(2)</sup>	66,51	Actions de performance	11 février 2015	1 042 420	11 février 2018	11 février 2018 – 11 février 2020
	65,19			374 391	11 février 2019	Néant
Plan 23 <sup>(2)</sup>	66,38	Actions de performance	29 avril 2016	1 007 200	29 avril 2019	29 avril 2019 – 29 avril 2020
	65,72			355 040	29 avril 2020	Néant
Plan 23 bis	65,34	Actions de performance	27 juillet 2016	100 000	27 juillet 2020	Néant
<b>TOTAL</b>				<b>4 165 297</b>		

(1) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2016.

(2) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.

#### 4.4.2.11 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 2016, 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 543,90 euros au 31 décembre 2016 (539,95 euros au 31 décembre 2015).

La rémunération 2016 de 18 millions d'euros (17 millions d'euros en 2015) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

#### 4.4.2.12 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	45	109	(45)	109
Provision pour charges *	182	115	(7)	290
Autres prov pour risque	6		(2)	4
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>224</b>	<b>(54)</b>	<b>403</b>
Dont part à moins d'un an	44			109
Dont part à plus d'un an	188			294

\* Une provision pour charge de 290 millions d'euros (182 millions en 2015) 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 245 millions d'euros (152 millions d'euros en 2015).

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.

#### 4.4.2.13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

##### A – EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 4 646 millions d'euros au 31 décembre 2016 (5 596 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Sur l'année 2016, les principales évolutions sont :

- l'émission le 29 mars 2016 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 10 milliards de yens au taux variable *Libor* JPY 6M+85 bp, swappé au taux fixe de 0,7825 % ;
- l'émission le 23 septembre 2016 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 50 milliards de yens au taux fixe de 0,23 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 4 avril 2013, d'une durée de 3 ans pour 7 milliards de yens au taux fixe de 2,15 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 11 avril 2013, d'une durée de 3 ans pour 750 millions de renminbis au taux fixe de 4,65 %, swappé en euros et au taux fixe de 1,945 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 25 mai 2011, d'une durée de 5 ans pour 500 millions d'euros au taux fixe de 4,625 %, swappé en euros et au taux variable Euribor 3M+300bp ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 19 mars 2012, d'une durée de 4 ans pour 250 millions d'euros au taux fixe de 4,625 %, swappé en euros et au taux variable Euribor 3M+300bp ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 6 juin 2014, d'une durée de 2 ans pour 75 milliards de yens au taux fixe de 1,09 % ; swappé en euros et au taux fixe de 1,4635 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 30 octobre 2013, d'une durée de 3 ans pour 7 milliards de yens au taux fixe de 1,78 %.

##### VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31 décembre 2016						
	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					
<b>TOTAL</b>	<b>4 646</b>	<b>2 143</b>	<b>1 460</b>	<b>543</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>0</b>

## 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	5 536	1 496	2 053	1 434	53	0	500
Intérêts courus	60	60					
<b>TOTAL</b>	<b>5 596</b>	<b>1 556</b>	<b>2 053</b>	<b>1 434</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>500</b>

## VENTILATION PAR DEVISE

## 31 décembre 2016

## 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Avant dérivés	Après dérivés	Avant dérivés	Après dérivés
Euro	2 814	2 963	3 567	4 356
Yen	1 763	1 614	1 861	1 169
Cny	69	69	168	71
<b>TOTAL</b>	<b>4 646</b>	<b>4 646</b>	<b>5 596</b>	<b>5 596</b>

## VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

## 31 décembre 2016

## 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Après dérivés		Après dérivés	
Taux fixe		4 170		4 713
Taux variable		476		883
<b>TOTAL</b>		<b>4 646</b>		<b>5 596</b>

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 612 millions d'euros au 31 décembre 2016 (991 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Sur l'année 2016, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 15 janvier 2016 d'un emprunt d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 180 millions d'euros au taux fixe de 3,525 %, swappé au taux Euribor 6 mois+2,066 % ;

- le remboursement partiel le 30 mai 2016 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 73 millions d'euros (Montant nominal initial de 300 millions d'euros au taux fixe de 2,156 %, swappé au taux variable Eonia +171,5833 bps), le montant nominal restant au 31 décembre 2016 est de 227 millions d'euros ;

- le remboursement le 30 novembre 2016 d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 100 millions d'euros au taux fixe de 1,864 %, swappé au taux variable Eonia +164,20 bps.

## VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

## 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					
<b>TOTAL</b>	<b>612</b>	<b>217</b>	<b>217</b>	<b>83</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 31 décembre 2015

(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	981	375	211	217	83	95	0
Intérêts courus	10	10					
<b>TOTAL</b>	<b>991</b>	<b>385</b>	<b>211</b>	<b>217</b>	<b>83</b>	<b>95</b>	<b>0</b>

## VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Avant dérivés	Après dérivés	Avant dérivés	Après dérivés
Euro	612	612	991	991
Autres devises				
<b>TOTAL</b>	<b>612</b>	<b>612</b>	<b>991</b>	<b>991</b>

## VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Après dérivés		Après dérivés	
Taux fixe	113		126	
Taux variable	499		865	
<b>TOTAL</b>	<b>612</b>		<b>991</b>	

## C – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 3 798 millions d'euros au 31 décembre 2016 (3 632 millions au 31 décembre 2015). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 554 millions d'euros.

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 4.4.2.17 A).

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.

## 4.4.2.14 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 *	657	18	675
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	0	5
Autres dettes diverses	2	(1)	1
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>17</b>	<b>681</b>
* Dont part à moins d'un an	664		681
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 13 millions d'euros.



#### 4.4.2.15 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 46 millions d'euros.

#### 4.4.2.16 INFORMATIONS CONCERNANT LES SOCIÉTÉS LIÉES

Sont considérées comme sociétés liées, les sociétés qui sont consolidées dans les comptes du Groupe, quelle que soit la méthode de consolidation retenue. Les transactions avec les sociétés liées sont conclues à des conditions normales et courantes.

##### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2016		2015	
	Montant total	Dont sociétés liées	Montant total	Dont sociétés liées
Intérêts des prêts	68	66	128	126
Intérêts versés et autres charges assimilées	(213)	(1)	(253)	19
Dotations	(263)	(32)	(169)	
Reprises de provisions et transferts de charges	152		111	

##### BILAN

(en millions d'euros)	2016		2015	
	Montant total	Dont sociétés liées	Montant total	Dont sociétés liées
Prêts	11 370	11 333	11 402	9 020
Créances d'exploitation	674	245	516	152
Disponibilités	34		163	
Emprunts auprès des établissements de crédit	612		991	
Emprunts et dettes financières diverses	3 798	3 227	3 632	3 039
Autres dettes diverses	681	677	664	662

#### 4.4.2.17 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)	2016	2015
<b>RISQUES DE CHANGE :</b>		
<b>SWAPS DE DEVICES</b>		
Achats	148	788
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	148	788
Ventes	162	831
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	162	831
<b>AUTRES OPÉRATIONS DE CHANGE À TERME OU CONDITIONNELLES</b>		
Achats	459	279
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	459	279
Ventes	481	276
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	481	276
<b>RISQUES DE TAUX :</b>		
<b>SWAPS DE TAUX</b>	<b>550</b>	<b>1 587</b>
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	550	1 587

## 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 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 S.A. 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)	2016		2015	
	Valeur au bilan	Juste Valeur	Valeur au bilan	Juste Valeur
<b>ACTIFS</b>				
Valeurs mobilières de placement brutes <sup>(1)</sup>	307	393	209	331
Prêts	11 370	11 382	11 402	11 426
Trésorerie	33	33	163	163
<b>PASSIFS</b>				
Titres participatifs	130	434	129	431
Emprunts obligataires	4 646	4 811	5 596	5 865
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(2)</sup>	4 410	4 429	4 623	4 665

(1) Dont actions d'autocontrôle.

(2) Hors titres participatifs.

## C – JUSTE VALEUR ESTIMÉE DES INSTRUMENTS HORS BILAN

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016		2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	3	(25)	3	(1)
Dont opérations avec Renault Finance	3	(25)	3	(1)
Swaps de devises	14	0	43	0
Dont opérations avec Renault Finance	14	0	43	0
Swaps de taux	6	(7)	36	(4)
Dont opérations avec Renault Finance	6	(7)	36	(4)

## 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 2016 et au 31 décembre 2015 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 2016 et au 31 décembre 2015 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 2016 et au 31 décembre 2015 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 2016 et au 31 décembre 2015.

#### 4.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2016		2015	
	Montant total	Dont sociétés liées	Montant total	Dont sociétés liées
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>				
Avals, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 305		3 305	
<b>TOTAL</b>	<b>3 305</b>		<b>3 305</b>	
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>				
Avals, cautions et garanties	646	631	646	631
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	650	650	540	540
<b>TOTAL</b>	<b>1 296</b>	<b>1 281</b>	<b>1 186</b>	<b>1 171</b>

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 SA auprès de RCI Banque pour un montant de 550 millions d'euros.

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 4.4.2.17 A – *Instruments de gestion du risque de taux et de change*.

### AUTRES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

#### 4.4.2.19 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat net	1 382	663
Dotations aux amortissements charges à répartir	7	8
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	170	154
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	26	(2)
Valeur Nette des éléments cédés	(715)	
<b>TOTAL</b>	<b>871</b>	<b>823</b>

#### 4.4.2.20 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

#### 4.4.2.21 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 068 342 euros en 2016 (1 155 300 euros versés au titre de 2015) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2015).

#### 4.4.2.22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

#### 4.4.2.23 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
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	534	2 676	100 %	8 913
Dacia <sup>(1)</sup>	560	197	99,43 %	815
Dongfeng Renault Automotive Company <sup>(2)</sup>	643	(51)	50,00 %	282
Nissan <sup>(3)</sup>	11 532	24 281	43,40 %	6 217
Sofasa <sup>(4)</sup>	1	18	27,66 %	24
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>				<b>16 251</b>

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,5390 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,3202 Renminbi Yuan pour un euro.

(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 123,40 Yen pour un euro.

(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 3 165,00 pesos colombiens pour un euro.

Sociétés	Prêts et avances consentis par Renault SA et non remboursés	Chiffre d'affaires HT sur 12 mois se clôturant le 31/12/16	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Renault SA en 2016
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.		39 426	1 689	
Dacia <sup>(5)</sup>		4 624	101	79
Dongfeng Renault Automotive Company <sup>(6)</sup>		1	(91)	
Nissan <sup>(7)</sup>		95 677	3 932	728
Sofasa <sup>(8)</sup>		862	53	

(5) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,4907 lei roumain pour un euro.

(6) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,3495 Renminbi Yuan pour un euro.

(7) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 120,3137 Yen pour un euro.

(8) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 3 375,5456 pesos colombiens pour un euro.

#### PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE

La valeur des titres RENAULT s.a.s. évaluée par équivalence a progressé de 2 402 millions d'euros sur l'exercice en raison de :

- l'amélioration de sa performance propre et de celle et de ses filiales ;
- la comptabilisation des opérations de prise de contrôle du groupe AVTOVAZ dont les impacts sont détaillés dans le Document de référence du Groupe.

#### MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. note 4.4.2.6.

## 4.4.2.24 RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016
<b>SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital	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
<b>RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup>	288	1 429	498	564	1 404
Impôt sur les bénéfices	135	189	95	160	81
Résultat après impôt, amortissements et provisions	574	1 664	684	663	1 382
Résultat distribué	502	504	554	701	
<b>RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en euros)					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup>	0,97	4,83	1,68	1,91	4,75
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1,94	5,63	2,31	2,24	4,67
Résultat par action de base et dilué <sup>(2)</sup>	2,11	6,07	2,50	2,42	5,04
Effet de la dilution potentielle des instruments dilutifs sur le résultat par action	0,17	0,44	0,18	0,17	0,37
Dividende net attribué à chaque action	1,72	1,72	1,90	2,40	
<b>PERSONNEL</b> <sup>(3)</sup>					

(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.



● Renault SANDERO II (B52) - Phase 2

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT

EN 5 ANS :

**+ 215 %**

# Renault et ses actionnaires

# 05

<b>5.1 Renseignements à caractère général</b>	<b>414</b>	<b>5.3 Marché des titres de Renault</b>	<b>422</b>
5.1.1 Présentation générale	414	5.3.1 Action Renault	422
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	415	5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac	423
		5.3.3 Dividendes	424
<b>5.2 Renseignements concernant le capital</b>	<b>416</b>	<b>5.4 Politique d'information</b>	<b>425</b>
5.2.1 Capital et droits de vote	416	5.4.1 Actionnaires individuels	425
5.2.2 Modification du capital	416	5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables	425
5.2.3 Évolution du capital	416	5.4.3 Agenda 2017 des annonces financières	425
5.2.4 Capital autorisé non émis	417	5.4.4 Contacts	425
5.2.5 Capital potentiel	417	5.4.5 Documents accessibles au public	426
5.2.6 Actionnariat de Renault	419		

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

## 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, 92 100 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](http://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.

#### 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 1<sup>er</sup> janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

♦ GRI [G4-3, G4-5, G4-7, G4-28, G4-30]



## 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. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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 en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, 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 en application de l'article L. 211-3 du Code de commerce. 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.

Les actions confèrent le droit de vote dans la limite des restrictions imposées par la réglementation française.

### 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 et droits de vote

Au 31 décembre 2016, 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. Depuis le 3 avril 2016, des droits de vote double sont attachés 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 (pour plus d'explications, voir ci-après chapitre 5.2.6.2).

Le nombre de droits de vote théorique ressort à 396 052 178.

En raison des titres autodétenus (4 649 545) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (44 358 343) tous privés de droit de vote, le nombre de droits de vote exerçables s'élève à 302 685 947 au 31 décembre 2016.

### 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

Date	Opérations de capital effectuées	Montant du capital résultant	
		en euros	en nombre*
01/2001	Conversion du capital pour le passage à l'euro	913 632 540,27	239 798 567
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros de nominal	922 768 855,50	242 196 550
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72	279 996 012
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58	284 937 118
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 37 euros de 1 617 775 actions de 3,81 euros de nominal	1 091 774 142,33	286 554 893
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Daimler AG : émission au prix de 37 euros de 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal	1 126 701 902,04	295 722 284

Nota : Le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 2000, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 et 2016.

\* Actions de 3,81 euros.

## 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
<b>14<sup>e</sup> résolution AG 2016</b>	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
<b>15<sup>e</sup> résolution AG 2016</b>	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'AG statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
<b>16<sup>e</sup> résolution AG 2016</b>	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par placement privé. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
<b>17<sup>e</sup> résolution AG 2016</b>	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'AG statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
<b>18<sup>e</sup> résolution AG 2016</b>	Augmentation de capital par émission d'actions par apport en nature. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
<b>19<sup>e</sup> résolution AG 2016</b>	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, etc. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2017. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
<b>20<sup>e</sup> résolution AG 2016</b>	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG 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).

## 5.2.5 Capital potentiel

### 5.2.5.1 OPTIONS

La Société a décidé de ne plus mettre en œuvre de plan de stock-options.

La dernière délégation y afférente 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 3.3.3.3 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 3.3.3.3 du présent Document de référence.

### 5.2.5.3 RACHAT D' ACTIONS <sup>(1)</sup>

#### OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2016 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES

Au 31 décembre 2016, Renault détenait 4 649 545 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 306 460 019 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2015 a autorisé, dans sa dixième 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 30 octobre 2016. Un nouveau programme de rachat d'actions a été autorisé par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 privant d'effet à compter de cette date le programme autorisé le 30 avril 2015.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2014, Renault a procédé à l'acquisition de 5 250 de ses propres actions en février 2016. Puis, 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 1 355 626 actions en mai 2016 et 78 000 actions en septembre 2016. Les actions détenues directement ou indirectement par Renault au 31 décembre 2016, soit 4 649 545 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 *Long Term Incentives* ne doivent pas avoir pour effet de modifier le capital social. Ainsi, il est prévu que (i) les actions acquises dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions de performance sont issues du programme de rachat d'actions ; (ii) les actions créées suite à l'exercice d'options de souscription sont immédiatement compensées par l'annulation d'un même nombre d'actions autodétenues, précédemment acquises dans le cadre 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 4 649 545 actions.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2016 : 1,57 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2016 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2016 : 4 649 545.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2016 : 306 460 019 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2016<sup>(2)</sup> : 392 933 048 euros.

#### OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2016 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 30 AVRIL 2015 ET DU 29 AVRIL 2016

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2016		Positions ouvertes au 31 décembre 2016	
	Achat	Vente	Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente
Nombre de titres	1 438 876	néant	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	78,0763 €	néant	néant	néant
<b>MONTANT</b>	<b>112 342 183,54 €</b>	<b>NÉANT</b>	<b>NÉANT</b>	<b>NÉANT</b>

#### DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 15 JUIN 2017

En application du règlement général 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 2017.

Les objectifs de ce programme sont :

- 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 ou de cession destinées aux 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 ;

- de les annuler, notamment pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions ou l'acquisition d'actions attribuées gratuitement sous réserve de l'adoption de la neuvième résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 juin 2017 ;
- 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 boursière ;
- 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'Autorité des marchés financiers (AMF) ;
- 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 conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ;

(1) Ce paragraphe comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

(2) Sur la base d'un cours de Bourse de 84,51 euros au 31 décembre 2016.

- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés par tous moyens, sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, y compris de gré à gré et par bloc d'actions, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et la mise en place de stratégies optionnelles dans le respect de la réglementation applicable, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

Le prix maximum d'achat est fixé à cent-vingt (120) euros par action, hors frais d'acquisition, et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10 % au plus du capital social, soit théoriquement 29 572 228 actions, étant rappelé que A) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et que B) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité 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 % du capital prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Cette limite de 10 % du capital social correspondait au 31 décembre 2016 à 29 572 228 actions.

Le montant total que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 3 548,7 millions d'euros.

Les opérations pourront intervenir à tout moment, sauf en période d'offre publique visant la Société, pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions.

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 d'une division, soit d'un 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 2017, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2017 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 29 décembre 2018.

## 5.2.6 Actionariat de Renault ♦

### 5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2016

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2016			31/12/2015			31/12/2014		
	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 <sup>(3)</sup>	58 387 915	19,74 %	33,95 %	58 387 915	19,74 %	23,56 %	44 387 915	15,01 %	17,84 %
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 %	3,03 % <sup>(2)</sup>	9 167 391	3,10 %	3,70 %	9 167 391	3,10 %	3,68 %
Salariés <sup>(1)</sup>	6 168 600	2,09 %	4,07 %	6 157 300	2,08 %	2,48 %	7 384 900	2,50 %	2,97 %
Autodétention	4 649 545	1,57 %	-	3 573 737	1,21 %	-	2 555 983	0,86 %	-
Public	172 990 490	58,50 %	58,95 %	174 077 598	58,87 %	70,26 %	187 867 752	63,53 %	75,51 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

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

(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 uniquement de la variation du nombre total de droits de vote exercables (cf. chapitre 5.2.1 du présent Document de référence).

(3) Sur l'évolution des droits de vote de l'État français, voir les explications dans les paragraphes ci-après.

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, autres que l'État français, Nissan Finance Co, Ltd et BlackRock qui détenait 5,20 % du capital au 31 décembre 2016.

Le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions. Il se répartit ainsi au 31 décembre 2016 :

- l'État français détient 19,74 % du capital correspondant à 25,95 % des droits de vote et 33,95 % des droits de vote exercables tenant compte des privations de droits de votes ci-dessus ;

- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital (sans changement par rapport au 31 décembre 2015). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut toutefois pas exercer les droits de vote attachés à ces actions, 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 2,09 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- les actions autodétenues représentent 1,57 % du capital. Conformément à la loi, ces actions sont privées de droit de vote ;
- enfin, la part détenue par le public (flottant, dont BlackRock) représente 58,50 % du capital (contre 58,87 % au 31 décembre 2015).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 30 novembre 2016. 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, possédaient 47,54 % du capital, soit 10,74 % d'institutionnels français et 36,80 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 15,36 % du capital. Enfin, le solde du capital, de 10,96 %, est constitué principalement d'actionnaires individuels.

### 5.2.6.2 DROITS DE VOTE DOUBLE

A compter du 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.

### 5.2.6.3 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. 225-100-3 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'acquiescer 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-Nissan, Renault SA et l'État ont conclu le 4 février 2016 un accord de gouvernance, ayant pour objet de plafonner les droits de vote de l'État au titre de certaines décisions devant être approuvées par 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 de l'État français sont plafonnés à 17,9 % des droits de vote exerçables de Renault ; 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 de l'État français sont plafonnés à 20 % des droits de vote exerçables de Renault.

Le plafonnement des droits de vote de l'État 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 peut exercer l'intégralité 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, renouvellement de leurs mandats ou ratification de leurs nominations effectuées par le Conseil d'administration ;
- révocation des administrateurs représentant l'État ;
- vote sur la cession d'actifs significatifs ;
- conventions réglementées contre la conclusion desquelles les représentants de l'État 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 peut exercer l'intégralité de ses droits de vote, à l'exception des décisions suivantes pour lesquelles les droits de vote de l'État 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 ne sont pas soumises au mécanisme de plafonnement si l'État vote selon les recommandations du Conseil d'administration de Renault.

Le plafonnement 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 ont voté contre en Conseil d'administration, ou en cas de résiliation dudit *Restated Alliance Master Agreement*.

En outre, le plafonnement est suspendu :

- 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, 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 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, leur faisant perdre pour une durée de 2 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 de plafonnement au travers de la gestion des comptes de nominatif pur sur lesquels les actions Renault détenues par l'État sont déposées. 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 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

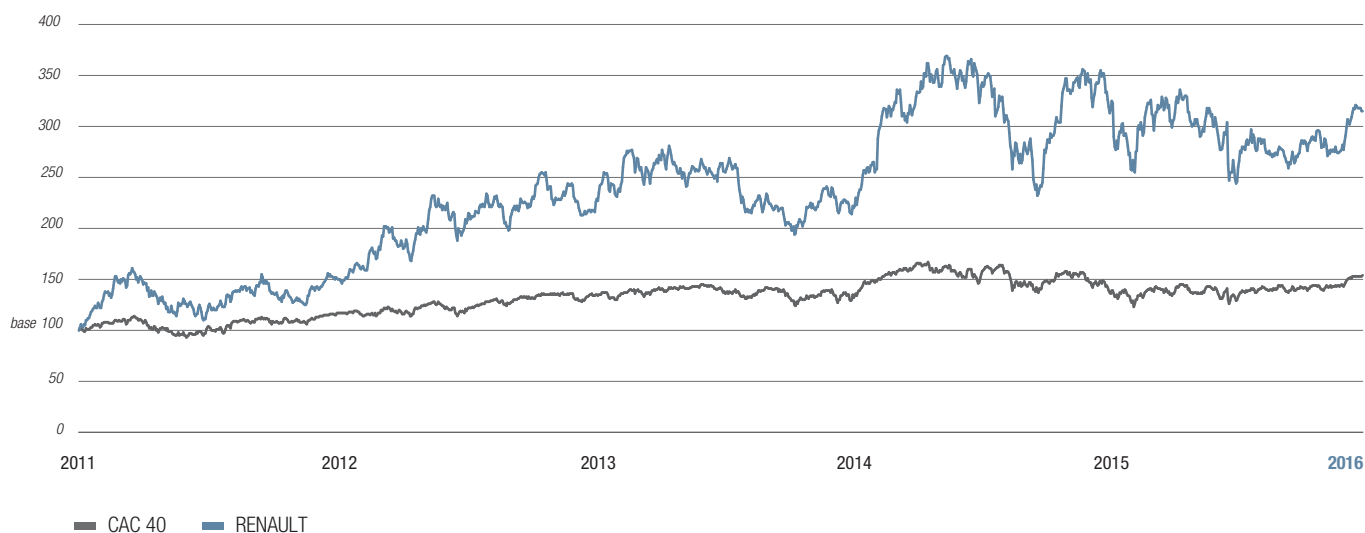
L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent 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

	2016	2015	2014	2013	2012
Plus haut de l'année (en euros)	90,00	98,81	75,43	68,39	43,02
Plus bas de l'année (en euros)	65,36	57,38	51,95	39,67	26,60
Dernier cours de l'année (en euros)	84,51	92,63	60,53	58,45	40,685
Évolution du titre sur l'année (en %)	-8,77	+54,64	+4,04	+44,09	+47,4
Évolution du CAC sur l'année (en %)	+4,86	+9,05	+1,08	+18,0	+15,2
Évolution du DJ Auto Stoxx (Europe) sur l'année (en %)	-3,94	+13,8	+5,70	+34,09	+35,25
Nombre d'actions échangées sur l'année	257 321 509	332 181 829	325 351 180	283 176 634	440 033 635
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	24 991	27 393	17 900	17 285	12 031

Source : Reuters

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2016 est de 79,86 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 à la demande à la Direction des relations financières.

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 2016.

#### RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2016 au titre de l'exercice 2015 s'est élevée à 22,48 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 12,19 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2016, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2017, s'élève à 24,03 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 13,74 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 51 243 millions d'euros pour l'année 2016 et d'un chiffre d'affaires retraité à structure et méthodes identiques de 45 483 millions d'euros pour l'année 2015).

#### ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2016	2015	2014
Plus haut de l'année (en euros)	554,45	575,00	444,95
Plus bas de l'année (en euros)	465,00	435,65	400,00
Dernier cours de l'année (en euros)	543,90	539,95	438,90
Nombre de Titres échangés sur l'année	69 284	81 243	119 268

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 2016, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours de clôture de 204,75 euros, le TP Diac représentait un montant total de 12 340 077 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2016, le cours du titre a fluctué entre 191,20 euros au plus bas et 210 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 deuxième phase du plan, une politique de distribution indépendante des dividendes reçus des participations dans des entreprises cotées.

Cette nouvelle politique vise à offrir un rendement au moins comparable à celui de la moyenne des constructeurs automobiles européens.

Le Conseil d'administration du 9 février 2017 a proposé le versement de 3,15 euros par action au titre de l'exercice 2016, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2017. La date de mise en paiement sera le 23 juin 2017.

#### 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

\* Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 15 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 2017 des annonces financières

10 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2016
27 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017
15 juin (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2017
28 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2017
24 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017

### 5.4.4 Contacts

#### SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

E-mail : [communication.actionnaires@renault.com](mailto: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](http://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  
93 761 Pantin Cedex – France  
Depuis la France : 0 892 23 00 00  
Depuis l'étranger : + 33 (0) 1 40 14 11 16

### 5.4.5 Documents accessibles au public ♦

Sont notamment disponibles sur le site Internet [www.groupe.renault.com](http://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'Autorité des marchés financiers), 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 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 françaises.





— Gamme PRO+ série limitée Formula Edition

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT

EN 5 ANS

# + 215 %

# Informations complémentaires

# 06

<b>6.1 Attestation du responsable du document</b>	<b>RFA</b>	<b>430</b>	<b>6.4 Tables de concordance</b>	<b>434</b>
<b>6.2 Informations historiques sur les exercices 2014 et 2015</b>		<b>431</b>	6.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	434
6.2.1 Pour l'exercice 2014		431	6.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion	436
6.2.2 Pour l'exercice 2015		431	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	437
<b>6.3 Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>RFA</b>	<b>432</b>	6.4.4 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial	438
6.3.1 Commissaires aux comptes titulaires		432		
6.3.2 Commissaires aux comptes suppléants		432		
6.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes		433		

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 :*

**M. 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 2017

Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn



## 6.2 Informations historiques sur les exercices 2014 et 2015

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 2014 :

### 6.2.1 Pour l'exercice 2014 ♦

Le Document de référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 18 mars 2015, sous le numéro de dépôt D.15-0166.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 252 à 315, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 250, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 66 à 69, 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 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.

## 6.3 Contrôleurs légaux des comptes

### 6.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

#### KPMG SA

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 l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

### 6.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

#### KPMG Audit ID s.a.s.

Suppléant de KPMG SA  
Tour Eqho  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris la Défense

Le Cabinet KPMG Audit ID s.a.s. a été nommé par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

#### Auditex

Suppléant d'EY Audit  
Tour First  
1-2, place des Saisons  
92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Le Cabinet Auditex a été nommé pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Il a vu son mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014 pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

## 6.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

(en millions d'euros)	Réseau KPMG				Réseau EY			
	Montant		En %		Montant		En %	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Certification des comptes	5,33	5,21	87,8 %	84,0 %	5,95	5,93	87,2 %	92,5 %
<i>Renault SA et Renault s.a.s.</i>	2,26	2,22	37,2 %	35,8 %	3,01	3,13	44,1 %	48,8 %
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3,07	2,99	50,6 %	48,2 %	2,94	2,80	43,1 %	43,7 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	0,74	0,99	12,2 %	16,0 %	0,87	0,48	12,8 %	7,5 %
<i>Renault SA et Renault s.a.s.</i>	0,11	0,01	1,8 %	0,2 %	0,39	0,22	5,7 %	3,4 %
<i>Filiales intégrées globalement</i>	0,63	0,98	10,4 %	15,8 %	0,48	0,26	7,0 %	4,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>6,07</b>	<b>6,20</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>6,82</b>	<b>6,41</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

## 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
<b>1 Personnes responsables</b>	<b>430</b>
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>432</b>
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations historiques	12 ; 304-318 ; 431
3.2 Informations intermédiaires	
<b>4 Facteurs de risque</b>	<b>87-103 ; 374-380</b>
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	12 ; 48-49 ; 416
5.2 Investissements	75 ; 315-316 ; 318 ; 381-384
<b>6 Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	18-23 ; 36-43 ; 63-72
6.2 Principaux marchés	13
6.3 Événements exceptionnels	-
6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	79 ; 90
6.5 Position concurrentielle	26-31
<b>7 Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire	18 ; 46-47
7.2 Liste des filiales importantes	44-45 ; 385-388
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	39-40 ; 327-328 ; 341-342
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	89
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	73-77 ; 306-307 ; 313-314 ; 336-339 ; 363-369
9.2 Résultat d'exploitation	73 ; 334-339
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	307-308 ; 314 ; 354-358 ; 416-421
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	37 ; 95-98 ; 101-103 ; 309 ; 315-316 ; 330 ; 363-369 ; 381
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	75-77 ; 330-331 ; 363-369 ; 423
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer 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	-
<b>11 Recherche et Développement, brevets et licences</b>	<b>79-86 ; 54-55 ; 75</b>
<b>12 Information sur les tendances</b>	<b>63</b>
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	

n.a.: non applicable

	Page
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>
14.1	Organes d'administration et de direction 8-11 ; 228-254
14.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction 248
<b>15</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature 136-137 ; 208 ; 273-299 ; 334-335 ; 382
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 318-320 ; 330 ; 359-363 ; 383-384
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>
16.1	Date d'expiration des mandats actuels 231
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration 249-252 ; 382
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations 254-256 ; 257
16.4	Gouvernement d'entreprise 8-9 ; 228-299
<b>17</b>	<b>Salariés</b>
17.1	Nombre de salariés 12 ; 134 ; 334
17.2	Participations et stock-options 149-150 ; 208
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur 354-356
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote 12 ; 38-39 ; 61 ; 419-420
18.2	Existence de droits de vote différents 416 ; 419-420
18.3	Contrôle de l'émetteur 12 ; 354-356 ; 419-420
18.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle 420
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés 38-39 ; 61 ; 342-348 ; 392-394</b>
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>
20.1	Informations financières historiques 12 ; 305-318 ; 431
20.2	Informations financières pro forma 12 ; 62 ; 73-77 ; 320-323
20.3	États financiers 304-389
20.4	Vérification des informations historiques annuelles 302-303
20.5	Date des dernières informations financières 304-309
20.6	Informations financières intermédiaires et autres -
20.7	Politique de distribution des dividendes 12 ; 62 ; 415 ; 424
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage 90
20.9	Changement significatif de la situation commerciale ou financière 37-40 ; 95-98 ; 101-103
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>
21.1	Capital social 12 ; 354-356 ; 416-421
21.2	Acte constitutif et statuts 414-415
<b>22</b>	<b>Contrats importants 80-81 ; 392-394</b>
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public 426</b>
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations 38-40 ; 44-47 ; 342-351 ; 397-398</b>

n.a.: non applicable

## 6.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les informations du Rapport de gestion au 31 décembre 2016 requises par les dispositions légales et réglementaires.

Thème	Texte de référence	Page
<b>I – Activité</b>		
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	62-72 ; 73-77 ; 78
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	62-63
Évolution prévisible	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	63
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	104
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	79-86
Indicateurs clés de performance de nature non financière	L. 225-100 du Code de commerce	206-223
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	62-63
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	342-351
<b>II – Facteurs de risques</b>		
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	87-103
Objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers, y compris la politique de couverture	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	87
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	93 ; 96 ; 100 ; 101
<b>III – Informations juridiques et actionnariat</b>		
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	38 ; 61 ; 419-420
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent (autocontrôle)	L. 233-13 du Code de commerce	385-388
Détail des achats et ventes d'actions propres de la Société au cours de l'exercice	L. 225-211 du Code de commerce	418
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 225-100-3 du Code de commerce	415-421
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	419-420
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	417
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	417
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	-

Thème	Texte de référence	Page
<b>IV – Information à caractère financier</b>		
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	411
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	-
Montant des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices	Article 243 bis du Code général des impôts	424
<b>V – Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants</b>		
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	275-294 ; 382
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	275-295
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	231
Conditions de levées et de conservations des options attribuées aux mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	287
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	L. 225-197-1 du Code de commerce	294
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	286-287 ; 294
<b>VI – Informations sociales et environnementales</b>		
Informations sociales	L. 225-102-1 du Code de commerce	132-159
Informations environnementales	L. 225-102-1 du Code de commerce	160-194
Informations sur les engagements sociétaux en faveur du développement durable	L. 225-102-1 du Code de commerce	222
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 2016.

Thème	Page
Comptes annuels	395-411
Comptes consolidés annuels	304-389
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	430
Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et consolidés	390-391 ; 302-303
Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	433
Rapport du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	228-261 ; 264-269
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce	272

## 6.4.4 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial

Le Groupe Renault a choisi de préparer le présent rapport selon la version G4 des lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*), avec le niveau d'option de conformité « **Essentiels** ».



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 nécessaires au niveau de conformité « **Essentiels** » sont regroupés dans la table ci-dessous. Une seconde table, figurant à la suite, regroupe les indicateurs non nécessaires à ce niveau de conformité pour lesquels le Groupe Renault est également en mesure de fournir un *reporting*.

Indicateurs de la GRI-G4	Chap./réponses directes	Omissions	Principes du Pacte mondial
<b>ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION</b>			
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>			
G4-1	2.1.2		
<b>PROFIL DE L'ORGANISATION</b>			
G4-3	5.1.1		
G4-4	1.1.3.1 ; 1.1.5		
G4-5	5.1.1.1		
G4-6	1.1 ; 2.8		
G4-7	5.1.1.2 ; 5.2.6		
G4-8	1.1 ; 1.3.1		
G4-9	1.1 ; 2.4.1		
G4-10	2.4.1.1		
G4-11	2.4.4.3		
G4-12	2.3.2		
G4-13	1.1.4		
G4-14	1.5		
G4-15	2.1.5		
G4-16	2.1.6		
<b>ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS</b>			
G4-17	2.1.7.1 ; 2.9.3 ; 4.2		
G4-18	2.1.6 ; 2.1.7		
G4-19	2.1.6.7 ; 2.9.1		
G4-20	2.4 ; 2.9.2 ; 2.9.3 ; 2.9.4		
G4-21	2.4 ; 2.9.2 ; 2.9.3 ; 2.9.4		
G4-22	2.1.7		
G4-23	2.9.2 ; 2.9.3 ; 2.9.4		
<b>IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES</b>			
G4-24	2.1.6		
G4-25	2.1.6		
G4-26	2.1.6		
G4-27	2.1.6		
<b>PROFIL DU RAPPORT</b>			
G4-28	5.1.1.7		
G4-29	5.4.5 ; 7.2.1 ; 7.2.2		
G4-30	5.1.1.7		
G4-31	3 <sup>e</sup> de couverture		
G4-32	Option de conformité « Essentiels » 2.9.7		
G4-33	2.9.7		



Indicateurs de la GRI-G4	Chap./réponses directes	Omissions	Principes du Pacte mondial
<b>GOUVERNANCE</b>			
G4-34	2.1.4 ; 3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.1.3		
<b>ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ</b>			
G4-56	2.1.5 ; 2.3 ; 3.1.4 ; 3.1.5		1 & 2
<b>ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION</b>			
<b>CATÉGORIE : ÉCONOMIE</b>			
<b>PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>			
G4-DMA	2.8 : ETR07. Communauté et développement local 2.3.2.3 : ETR06. Relations fournisseurs et réseau		
G4-EC2		1.5.1.2	
G4-EC3		2.4.3.2	
<b>PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ</b>			
-			
<b>IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS</b>			
G4-DMA	2.2.3 : MDU03. Accessibilité économique des produits et services 2.2.2.4 : MDU06. Villes durables (dont transport urbain et congestion) et <i>Smart Mobility</i>		
G4-EC7		1.4.1.1	
G4-EC8		2.8	
<b>PRATIQUES D'ACHATS</b>			
-			
<b>CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT</b>			
<b>MATIÈRES</b>			
G4-DMA	2.6.3.2 : ENV03. Gestion des ressources et économie circulaire		
G4-EN1		2.6.3.2	7, 8 & 9
G4-EN2		2.6.3.2	7, 8 & 9
<b>ÉNERGIE</b>			
G4-DMA	2.6.3.1 : ENV04. Gestion de l'énergie (sites industriels et logistique)		
G4-EN3		2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN5		2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN6		2.6.2.4 ; 2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN7		2.6.2.2 ; 2.6.3.1	7, 8 & 9
<b>EAU</b>			
G4-DMA	2.6.3.3 : ENV09. Gestion de l'eau		
G4-EN8		2.6.3.3	7 & 8
G4-EN9		2.6.3.3	7 & 8
G4-EN10		2.6.3.3	7 & 8
<b>BIODIVERSITÉ</b>			
G4-DMA	2.6.3.7 : ENV10. Biodiversité		
G4-EN11		2.6.3.7	7 & 8
<b>ÉMISSIONS</b>			
G4-DMA	2.6.3.1 : ENV01. Empreinte carbone des véhicules (cycle de vie complet) 2.6.3.4 : ENV02. Impact des véhicules sur la qualité de l'air 2.6.3.4 : ENV08. Impact des sites industriels sur la qualité de l'air		
G4-EN15		2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN16		2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN17		2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN18		2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN19		2.6.3.1	7, 8 & 9
G4-EN21		2.6.3.4	7
<b>EFFLUENTS ET DÉCHETS</b>			
G4-DMA	1.5.1.3 : ENV06. Sécurité des sites industriels 2.6.3.2 : ENV07. Gestion des déchets		
G4-EN23		2.6.3.2	7

# 6

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### TABLES DE CONCORDANCE

Indicateurs de la GRI-G4	Chap./réponses directes	Omissions	Principes du Pacte mondial
<b>PRODUITS ET SERVICES</b>			
G4-DMA	2.6.3.2 : ENV03. Gestion des ressources et économie circulaire 2.6.3.7 : ENV11. Bruit des véhicules		
G4-EN27	2.6.2.1 ; 2.6.2.2		8 & 9
G4-EN28	2.6.2.2 ; 2.6.3.2		8 & 9
<b>CONFORMITÉ</b>			
-			
<b>TRANSPORTS</b>			
G4-EN30	2.6.3.1 : ENV04. Gestion de l'énergie (sites industriels et logistique) 2.6.3.1		7 & 8
<b>GÉNÉRALITÉS</b>			
G4-DMA	1.5.1.3 : ENV06. Sécurité des sites industriels		
G4-EN31	2.6.2.3		7, 8 & 9
<b>ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS</b>			
G4-DMA	2.3.2.3 : ETR06. Relations fournisseurs et réseau		
G4-EN32	2.3.2		7 & 8
G4-EN33	2.3.2 ; 2.6.3.1		7 & 8
<b>MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS ENVIRONNEMENTAUX</b>			
-			
<b>CATÉGORIE : SOCIAL</b>			
<b>SOUS-CATÉGORIE : PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE TRAVAIL DÉCENT</b>			
<b>EMPLOI</b>			
G4-DMA	2.4.3 : CHM02. Management responsable		
G4-LA1	2.4.1.1		
G4-LA2	4.2.6.4		
<b>RELATIONS EMPLOYEUR/EMPLOYÉS</b>			
G4-DMA	2.1.6 : ETR04. Dialogue parties prenantes		
G4-LA4		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 est donc décidé en accord avec les partenaires sociaux.	
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL</b>			
G4-DMA	2.4.3.1 : CHM01. Santé, sécurité et environnement de travail		
G4-LA6	2.4.3.1		
G4-LA8	2.4.4.2		
<b>FORMATION ET ÉDUCATION</b>			
G4-DMA	2.4.1.4 : CHM03. Gestion des compétences		
G4-LA9	2.4.1.4 ; 2.4.2.1		
G4-LA10	2.4.1.4 ; 2.4.2.1		
<b>DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES</b>			
G4-DMA	2.4.2.1 : CHM04. Diversité et égalité des chances		
G4-LA12	2.4.1.1 ; 3.1.1 ; 3.1.3		6
<b>ÉGALITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES</b>			
G4-DMA	2.4.3.2 : CHM05. Rémunération équitable		
G4-LA13		Information indisponible : les données sont fiabilisées en 2017 et seront disponibles dans le Document de référence 2018	6
<b>ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI CHEZ LES FOURNISSEURS</b>			
G4-DMA	2.3.2.3 : ETR06. Relations fournisseurs et réseau		
G4-LA14	2.3.2		
G4-LA15	2.3.2		

Indicateurs de la GRI-G4	Chap./réponses directes	Omissions	Principes du Pacte mondial
<b>MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS AUX PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI</b>			
G4-DMA	2.3.1 : ETR01. Éthique des affaires et conformité		
G4-LA16		2.1.6	
<b>SOUS-CATÉGORIE : DROITS DE L'HOMME</b>			
<b>INVESTISSEMENT</b>			
G4-DMA	2.4.4 : ETR03. Droits de l'Homme		
G4-HR1		2.3.2	1 & 2
<b>NON-DISCRIMINATION</b>			
G4-DMA	2.4.4 : ETR03. Droits de l'Homme		
G4-HR3		3.1.4.3	6
<b>LIBERTÉ SYNDICALE ET DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE</b>			
-			
<b>TRAVAIL DES ENFANTS</b>			
-			
<b>TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE</b>			
-			
<b>PRATIQUES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ</b>			
-			
<b>DROIT DES PEUPLES AUTOCHTONES</b>			
-			
<b>ÉVALUATION</b>			
-			
<b>ÉVALUATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME CHEZ LES FOURNISSEURS</b>			
G4-DMA	2.4.4 : ETR03. Droits de l'Homme		
G4-HR10		2.3.2	1 & 2
G4-HR11		2.3.2	1 & 2
<b>MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS AUX DROITS DE L'HOMME</b>			
G4-DMA	2.3.1 : ETR01. Éthique des affaires et conformité		
G4-HR12		2.1.6	1 & 2
<b>SOUS-CATÉGORIE : SOCIÉTÉ</b>			
<b>COMMUNAUTÉS LOCALES</b>			
G4-DMA	2.8 : ETR07. Communauté et développement local 2.8.1.3 : ETR08. Mécénat		
G4-S01		2.1.6	
G4-S02		2.1.6	
<b>LUTTE CONTRE LA CORRUPTION</b>			
G4-DMA	2.3.1 : ETR01. Éthique des affaires et conformité 2.1.4 ; 3.1.1.4 : ETR05. Gouvernance de l'entreprise		
G4-S04		3.1.4.3	10
G4-S05		3.1.4.3	10
<b>POLITIQUES PUBLIQUES</b>			
-			
<b>COMPORTEMENT ANTI-CONCURRENTIEL</b>			
-			
<b>CONFORMITÉ</b>			
-			
<b>ÉVALUATION DES IMPACTS DES FOURNISSEURS SUR LA SOCIÉTÉ</b>			
G4-DMA	2.3.2.3 : ETR06. Relations fournisseurs et réseau		
G4-S09		2.3.2	
G4-S010		2.3.2	1
<b>MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS À L'IMPACT SUR LA SOCIÉTÉ</b>			
-			

# 6

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### TABLES DE CONCORDANCE

Indicateurs de la GRI-G4	Chap./réponses directes	Omissions	Principes du Pacte mondial
<b>SOUS-CATÉGORIE : RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS</b>			
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS</b>			
G4-DMA	2.6.3.5 ; 2.7.2 : ENV05. Santé des usagers 2.7.1.1 : MDU01. Sécurité automobile ; MDU02. Sécurité routière 2.2.4 : MDU05. Accessibilité physique des produits et services		
G4-PR1	2.7.2		
<b>ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET SERVICES</b>			
-			
<b>COMMUNICATION MARKETING</b>			
-			
<b>VIE PRIVÉE DES CLIENTS</b>			
G4-DMA	2.3.3.5 : ETR02. Cyber-sécurité et confidentialité des données		
G4-PR8		Information confidentielle car considérée comme information concurrentielle stratégique.	
<b>CONFORMITÉ</b>			
-			

Table des indicateurs GRI non nécessaires au niveau de conformité « **Essentiels** », pour lesquels le Groupe Renault est également en mesure de fournir un *reporting* :

Indicateurs de la GRI-G4	Chap./réponses directes	Omissions	Principes du Pacte mondial
<b>ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION</b>			
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>			
G4-2	1.5 ; 2.1.1 ; 2.1.2		
<b>GOVERNANCE</b>			
G4-35	3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.1.3 ; 2.1.4		
G4-36	3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.1.3 ; 2.1.4		
G4-37	2.1.6		
G4-38	3.1.1 ; 3.1.3 ; 2.1.4		
G4-39	3.1 ; 2.1.4		
G4-40	2.1.4		
G4-45	2.1.4		
G4-46	2.1.4		
G4-51	3.3		
G4-52	3.3		
<b>ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ</b>			
G4-57	3.1.4 ; 3.1.5		1 & 2
G4-58	3.1.4 ; 3.1.5		1 & 2
<b>ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION</b>			
<b>CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT</b>			
G4-EN12			7 & 8
G4-EN13			7 & 8
G4-EN14			7 & 8
<b>ÉMISSIONS</b>			
G4-EN20			7
<b>EFFLUENTS ET DÉCHETS</b>			
G4-EN22			7
G4-EN24			7
G4-EN25			7
G4-EN26			7
<b>MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS ENVIRONNEMENTAUX</b>			
G4-EN34	2.1.6		
<b>CATÉGORIE : SOCIAL</b>			
<b>SOUS-CATÉGORIE : DROITS DE L'HOMME</b>			
<b>INVESTISSEMENT</b>			
G4-HR2			1 & 2
<b>LIBERTÉ SYNDICALE ET DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE</b>			
G4-HR4			3
<b>TRAVAIL DES ENFANTS</b>			
G4-HR5			5
<b>TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE</b>			
G4-HR6			4
<b>PRATIQUES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ</b>			
G4-HR7			1 & 2
<b>DROIT DES PEUPLES AUTOCHTONES</b>			
G4-HR8			1 & 2
<b>ÉVALUATION</b>			
G4-HR9			1 & 2

# 6

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### TABLES DE CONCORDANCE

Indicateurs de la GRI-G4	Chap./réponses directes	Omissions	Principes du Pacte mondial
<b>SOUS-CATÉGORIE : SOCIÉTÉ</b>			
<b>LUTTE CONTRE LA CORRUPTION</b>			
G4-S03			10
<b>MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS À L'IMPACT SUR LA SOCIÉTÉ</b>			
G4-S011	2.1.6		
<b>SOUS-CATÉGORIE : RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS</b>			
<b>ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET SERVICES</b>			
G4-PR3	2.3.3		
G4-PR5	1.4.4.3 ; 2.3.3.2		



# 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 million 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<sub>2</sub> 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 plateformes communes entre Renault et Nissan, basé sur une architecture modulaire permettant de construire une large gamme de véhicules à partir d'un nombre réduit de pièces créant plus de valeur ajoutée pour les clients du Groupe.

**CMR** : Comité de management de Région, ce comité représente la plupart des métiers centraux de l'entreprise, se réunit mensuellement et contribue à accroître la présence, en volume et part de marché, sur les marchés de la région en question.

**CEG** : Comité exécutif du Groupe, a en charge les orientations et décisions stratégiques de l'entreprise.

**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<sub>2</sub> – 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).



## 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 de 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 Teams** ; 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 3 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 1<sup>er</sup> septembre 2016. Sa mission est de faire converger les politiques en matière de conditions de travail, santé, sécurité et environnement. La mission de cette nouvelle entité est d'assurer la gouvernance HSE du Groupe en définissant, en collaboration avec les métiers concernés, une politique globale et des objectifs de progrès ambitieux concernant la sécurité et les conditions de travail, l'ergonomie, l'hygiène industrielle et l'environnement.

## K

**KPI : Key performance indicators**, indicateurs de tête. Les KPIs 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 goodwill (hors goodwill des entreprises associées et des coentreprises),
- les produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant relatifs à des litiges ou à des pertes de valeurs sur créances d'exploitation significatifs.

**Le Monozukuri** est une approche exhaustive cherchant à réduire le coût complet de nos véhicules avec une qualité et une valeur client irréprochables. Le Monozukuri consiste donc à optimiser l'ensemble de la chaîne de création de valeur pour améliorer la qualité et réduire les coûts

**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-up, d'universités et d'investisseurs et 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-up, mode collaboratif et ouvert ainsi que plateformes. Il en existe 3 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'Etudes Avancées (R&AE) sont pilotées transversalement aux ingénieries via un plan structuré et partagé au sein de l'Entreprise. Ce plan couvre l'ensemble des applications véhicule, mécanique, produit, process et services.

**REACH** (pour *Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) est un règlement adopté en 2006 par le Parlement et le Conseil européens. Il a permis la création d'un système communautaire d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques géré par la nouvelle Agence européenne des produits chimiques (ECHA) basée à Helsinki.

La mise en oeuvre de REACH découle de trois volontés majeures : approfondir les connaissances des risques sanitaires et environnementaux de plus de 30 000 substances chimiques, mettre en place une politique de substitution des substances les plus nocives et confier aux entreprises productrices et exportatrices l'évaluation et la gestion des risques liés 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 2 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.



# Sigles et acronymes

## A

---

**AAA** : Association auxiliaire automobile  
**ABS** : Système Anti Blocage  
**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*  
**APP** : Agence pour la protection des programmes  
**APW** : *Alliance Production Way*  
**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 Ethique  
**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  
**ENONIA** : *Euro over night index average* (taux d'intérêt)  
**EPE** : Entreprise pour l'environnement  
**ESP** : *Electronic stability control*. Contrôle de trajectoire

## 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

---

**NOx** : 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

**SPR** : Système de Production Renault

**SRP** : Système Renault de protection

**SUV** : *Sport Utility Vehicle*

## T

---

**TACE** : Taux d'activité congés exclus

**teq CO<sub>2</sub>** : Tonnes équivalent CO<sub>2</sub>

**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 Electrique

**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

---

**ZE** : Zéro émission



# Découvrez

Les versions digitales du Rapport annuel 2016  
et du Document de référence 2016

sur notre site :

<http://www.groupe.renault.com>



## SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

**E-mail** : [communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)

**Serveur vocal numéro vert** : 0 800 650 650

**Ligne téléphonique actionnaires** :  
+33 (0) 1 76 84 59 99

**Fax** : +33 (0) 1 76 89 13 30

**Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault** :  
+33 (0) 1 76 84 33 38

**Site web** : [www.groupe.renault.com/rubrique Finance](http://www.groupe.renault.com/rubrique_Finance)

### Responsable de l'information :

Thierry Huon  
Directeur des relations financières Renault  
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09  
Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

## SERVICE DES RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

**E-mail** : [communication.investisseurs@renault.com](mailto:communication.investisseurs@renault.com)

**Serveur vocal numéro vert** : 0 800 650 650

**Ligne téléphonique investisseurs** :  
+33 (0) 1 76 84 59 99

**Fax** : +33 (0) 1 76 89 13 30

**Site web** : [www.groupe.renault.com/rubrique Finance](http://www.groupe.renault.com/rubrique_Finance)

### Responsable de l'information :

Thierry Huon  
Directeur des relations financières Renault  
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09  
Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

 LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

### Crédits photos :

Couverture : Médiathèque Renault  
Pages intérieures : BERNIER, Anthony,  
BROSSARD, Yannick / PRODIGIOUS Production,  
CURTET, Patrick / PRODIGIOUS Production,  
JAHN, Steffen / PRODIGIOUS Production,  
SIGAL, Martin, TAQUET, Arnaud / PRODIGIOUS  
Production, Publicis Conseil / Getty Images  
/ Renault Marketing 3D-Commerce, Renault  
Design, Renault Marketing 3D commerce,  
Renault Communication.



Certifié FSC, à base de pâtes provenant de  
forêts gérées de façon responsable sur un  
plan environnemental, économique et social.

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux  
et sur [www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com)



Renault 13/15, quai le Gallo  
92513 Boulogne-Billancourt Cedex France  
Tél. : 33 (0)1 76 84 04 04  
Direction des Relations financières