

## ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 11 MAI 2023 REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES DES ACTIONNAIRES

---

### I. Questions du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) – French S.I.F.

#### **ENVIRONNEMENT**

##### **Question n°1 :**

**a)** Dans le cadre de l'Accord de Paris, comment chacune de vos actions liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes de GES contribue-t-elle à votre objectif de décarbonation sur l'ensemble des scopes (pourcentage des émissions réduites grâce à l'action) ?

Quelle est la part des émissions négatives dans vos objectifs de décarbonation ?

**b)** Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des actions déployées, liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes, découlant de votre stratégie de décarbonation ?

**c)** Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée ? Est-elle alignée sur un scénario 1,5 °C ?

##### **Réponse :**

**a)** Renault Group prévoit de réduire de 80% les gaz à effet de serre du scope 1 et 2 d'ici 2030 et ce scope représente actuellement 2,2% de l'empreinte carbone du Groupe.

Pour le scope 3 *upstream*, la réduction prévue est jusqu'à 30% pour la matière (/kg) et -jusqu'à 35% pour la production des batteries d'ici 2030 et ce scope représente actuellement 17% de l'empreinte carbone du Groupe

Pour le scope 3 *downstream*, l'objectif est de réduire de 35% les émissions à l'usage (*well to wheel*) et ce scope représente actuellement 80% de l'empreinte carbone du Groupe

Les émissions négatives interviendront en premier lieu pour le scope 1 et 2 pour la neutralité du pôle industriel ElectricCity en 2025, puis l'Europe en 2030. Elles correspondront aux émissions des scopes 1 et 2 que le Groupe n'aura pas réussi à effacer avec les différents contrats d'électricité et de chaleur renouvelable que Renault Group est en train de mettre en place.

**b)** A ce stade, les investissements au sein du Groupe sont suivis par projets véhicules et par usine et nos outils de gestion ne permettent pas un suivi des investissements par actions de décarbonation. Nous allons déployer un outil de suivi qui nous permettra de suivre les investissements par actions engagées sur chaque scope.

**c)** Les engagements de Renault Group annoncés dans son rapport Climat et à l'Assemblée générale d'avril 2021 sont alignés avec le scénario 1.5°C pour le scope 1 & 2 et « well below 2°C » pour les scopes 3 *upstream* et *dowstream*. Ces trajectoires sont plus ambitieuses que les précédents objectifs validés en 2019 et visibles sur le site de SBTi.

Nous sommes engagés dans la démarche *Business Ambition for 1.5°C campaign* et avons entamé les démarches auprès de SBTi pour confirmer l'ambition des nouvelles trajectoires.

## **Question n°2 :**

**a)** Avez-vous réalisé récemment un travail d'évaluation des impacts et de la dépendance (directs et indirects) de vos activités sur et envers la biodiversité ?

**b)** Si non, pourquoi ? Si oui, votre chiffrage de la dépendance (directe et indirecte) de vos activités envers la biodiversité (exprimé en pourcentage de chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) a-t-il évolué par rapport à l'année dernière ?

**c)** Sur la base de votre travail d'évaluation, quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité (protection, restauration...) ? Merci de nous communiquer un montant.

## **Réponse :**

**a)** Oui, l'ensemble des éléments relatifs à la biodiversité sont disponibles au chapitre 2.3.2.4. Ecosystèmes et biodiversité du DEU 2022 (page 202).

Renault Group a poursuivi en 2022 l'analyse des dépendances et des impacts des activités de Renault Group sur la biodiversité et les écosystèmes en s'inspirant de la méthode d'un bureau d'étude spécialisé.

Evaluation de la dépendance de nos activités vis-à-vis des services rendus par les écosystèmes  
Les principaux services écosystémiques nécessaires au modèle économique de Renault Group sont les suivants : services d'approvisionnement en eau, en minerais, en énergies biotiques et abiotiques, services de régulation du climat, des eaux, de traitement des déchets, et services culturels.

### Evaluation des impacts de nos activités sur la biodiversité et les écosystèmes

Par ses activités propres, sa chaîne de valeur et l'utilisation de ses produits, Renault Group contribue dans des proportions plus ou moins importantes aux 5 facteurs de pression sur la biodiversité mondiale identifiés par l'IPBES, dont principalement le changement climatique, les changements d'usage des terres et de la mer, l'exploitation directe des ressources naturelles, la pollution.

En complément, afin de préciser les impacts de ses activités propres sur la biodiversité et les écosystèmes, 21 pré-diagnostics ont été réalisés sur les sites disposant des enjeux pressentis les plus forts (priorisation des sites situés à proximité de sites naturels et/ou disposant d'une proportion de surface naturelle importante dans son emprise foncière). Ces travaux ont permis de faire ressortir les sensibilités écologiques de chaque site, et d'identifier des actions permettant de favoriser l'accueil de la biodiversité sur nos sites. Sur ces 21 pré-diagnostics, 5 ont mis en évidence des enjeux importants avec notamment la présence d'espèces protégées dont le campagnol amphibie, l'épipactis des marais et le singe hurleur marron.

**b)** Notre évaluation de la dépendance (directe et indirecte) de nos activités envers la biodiversité n'a pas évolué par rapport à l'année dernière. Les activités de production automobile dépendent de la préservation des écosystèmes et de la biodiversité.

**c)** Les dépenses de Renault Group en faveur de la biodiversité sont pour le moment prioritairement orientées vers des indicateurs de mesure (diagnostics), d'évitement (guidelines) et de réduction (objectifs).

Quelques projets de restauration soutiennent la reforestation :

- En 2022, le Groupe s'est engagé auprès de la plateforme *Global Platform for Sustainable Natural Rubber* (qui promeut l'amélioration des performances environnementales et socio-économiques de la filière caoutchouc naturel) à co-financer un projet terrain dans une zone productrice de caoutchouc naturel. Cette dépense s'ajoute au coût d'adhésion annuelle que le Groupe paye depuis 2019.
- En 2022 en Espagne, la Fondation Renault en collaboration avec le Patrimoine Naturel de la Région de Castilla y León, a organisé la plantation de plus de 2 000 arbres à

proximité de l'usine de Valladolid. Cette action aidera à améliorer la biodiversité végétale de la région et ainsi à renforcer les espèces animales existantes.

- En 2022 en Colombie, des efforts sont déployés pour reboiser les massifs forestiers du Salto de Tequendam. Le projet « *El Granja El Porvenir* » confie cette tâche à des femmes issues des communautés se trouvant autour des sites. En leur créant une nouvelle source de revenu, le projet contribue à renforcer la résilience économique des participantes et leur permet d'acquérir de nouvelles compétences tout en contribuant à un enjeu environnemental local.

### **Question n°3 :**

**a)** Dans un contexte d'inflation, de crises géopolitiques ou encore de réchauffement climatique et de dégradation de la biodiversité, comment évaluez-vous les impacts financiers et économiques de la raréfaction ou des difficultés d'accès à vos ressources naturelles stratégiques sur vos modèles économiques ?

**b)** Avez-vous évalué la hausse des coûts entraînée par ces difficultés (précisez l'évolution des coûts en pourcentage ou en valeur) ?

**c)** Quelles mesures avez-vous prises en conséquence pour diminuer vos consommations et circulariser votre modèle d'affaires (précisez la part des activités de l'entreprise concernées par ces solutions) ?

### **Réponse :**

- a)** Dans un contexte de forte volatilité des cours des matières premières et d'évolution des mix énergétiques (essence, diesel, véhicules électrifiés), Renault Group complète ses politiques d'achats, techniques, de veille et de couverture afin d'identifier et limiter les risques d'approvisionnement et de surcoût. Pour les politiques d'achat, Renault Group continue de développer le *multi-sourcing* pour les matières telles que l'acier ou l'aluminium de fonderie afin d'optimiser les coûts tout en sécurisant les approvisionnements. Le Groupe renforce également le contrôle des matières contenues dans les pièces et composants par le biais d'un panel des matières validées et réalise une analyse détaillée des prix des matières dans le *costing* des pièces.

En termes de politiques techniques, le Groupe travaille activement à la réduction de l'utilisation ou à la substitution des matières sensibles (telles que palladium, rhodium, terres rares...). Il continue par ailleurs de développer l'utilisation de matières recyclées (notamment les métaux précieux) et le recyclage des véhicules en fin de vie. Le lancement de la Refactory à Flins en 2020 et la création en octobre 2022 de « The Future is NEUTRAL », la nouvelle entité dédiée à l'économie circulaire, sont des étapes supplémentaires dans cette direction.

En ce qui concerne les matières stratégiques pour les batteries, le Groupe souhaite sécuriser l'approvisionnement de matières responsables et partager le contrôle de la chaîne de valeur avec les acteurs de cette dernière. Dans cette logique, des accords de fourniture de lithium ou de nickel bas carbone ont été signés en 2021 et 2022, et Renault Group envisage d'étendre ce type d'accords à d'autres matières que celles spécifiques aux batteries.

En veille, le Groupe réévalue ses prévisions de façon bimestrielle pour les principales matières indexées et non indexées. En parallèle, il assure une surveillance continue des marchés et des fournisseurs pour les matières critiques.

- b)** L'impact de l'évolution du coût des matières premières en 2023 sera beaucoup moins fort qu'en 2022. La hausse du coût des matières premières et coûts variables sera plus que compensée par les effets prix, mix, enrichissement et productivité.
- c)** Certaines mesures prises en conséquence pour diminuer ses consommations et circulariser son modèle d'affaires sont résumées ci-dessous.

### Réduction de consommation :

Renault Group travaille à limiter l'impact de ses activités sur toutes les ressources (fossiles, naturelles, minérales et l'eau) à travers une gestion efficace, de la conception à la fin de vie du véhicule (incluant le recyclage).

Par exemple, en matière de consommation d'énergie, dans un contexte d'activité stable par rapport à 2021, Renault Group est parvenu, en 2022, à améliorer sa performance de plus de 13 % pour atteindre 1,92 MWh / véhicule (14 % sur le périmètre *manufacturing*). Cette progression significative s'explique d'une part par la mise en œuvre de plans d'actions ambitieux sur l'ensemble des sites (amélioration du plan de comptage, nouveau portail énergie, briques technologiques, ...) et d'autre part par l'instauration, pour toute la période d'hiver, d'une *Taskforce* dédiée à la crise énergétique et d'un management renforcé sur l'ensemble des sites.

### Circularisation du modèle d'affaires :

Dans un contexte de transition énergétique marqué par la raréfaction des ressources et l'inflation du prix des matières premières, l'entité The Future Is NEUTRAL, créée en octobre 2022 est la 1<sup>ère</sup> entreprise de l'industrie automobile consacrée à l'économie circulaire 360° : de la boucle fermée des matériaux au recyclage des batteries. Chaque année en Europe, plus de 11 millions de véhicules, constitués à environ 85 % de matières recyclables, arrivent en fin de vie tandis qu'aujourd'hui un véhicule neuf affiche seulement entre 20 % et 30 % de matières recyclées issues de toutes les industries.

Cette nouvelle entité a pour vocation de pousser l'industrie automobile à tendre vers la neutralité en ressources, en permettant aux acteurs du monde automobile de faire significativement progresser leur taux de matières recyclées issues de l'automobile dans la production de véhicules neufs en proposant des solutions de recyclage en boucles fermées à chaque étape de la vie d'un véhicule : approvisionnement en pièces et matières premières, production, usage et fin de vie. Elle s'appuie pour cela sur l'expertise de ses filiales Gaia (activités de réparation de batteries, de collecte, de réemploi de pièces et de recyclage de matériaux issus des véhicules en fin de vie VHU) et les deux co-entreprises avec Suez, Indra (leader du traitement des VHU en France regroupant plus de 370 centres agréés) et Boone Comenor Metalimpex (expert en recyclage des chutes de métaux issues de l'industrie), et de son réseau de partenaires déjà opérant.

Cette entité est appelée à devenir le leader européen de l'économie circulaire automobile en boucle fermée, à l'échelle industrielle, au service de Renault Group et de l'ensemble de la filière.

Les principes de l'économie circulaire permettent de réduire l'exposition du Groupe à la raréfaction des ressources et à la volatilité des cours des matières premières, à travers :

- les standards d'éco-conception appliqués aux véhicules et aux batteries qui permettent une utilisation frugale des matériaux rares, l'intégration de matériaux recyclés, la prédisposition des véhicules à leur démantèlement et le recyclage en fin de vie ;
- les projets visant à développer et mettre en œuvre de nouvelles solutions techniques et filières industrielles de collecte, réemploi, rénovation et recyclage des pièces et matières. Ces projets permettent un élargissement de l'offre de pièces de réemploi ou remanufacturées, des usages en seconde vie et le recyclage des batteries de véhicules électriques ou encore la mise en place de boucles courtes de recyclage de matières au sein de la filière automobile ;
- les plans d'amélioration de l'efficacité des procédés industriels permettant d'optimiser l'utilisation des ressources et minimiser et valoriser les déchets.

L'objectif du Groupe est d'atteindre 33 % de matières recyclées dans la masse des nouveaux véhicules en 2030 dans le monde. De plus, Renault Group a pour objectif d'augmenter la part des matériaux stratégiques recyclés que Renault Group prévoit de réintégrer dans la production de nouvelles batteries (boucle fermée) jusqu'à 80% en 2030.

## **SOCIAL**

### **Question n°4 :**

**a)** Pourriez-vous préciser en quoi les critères E&S intégrés dans les politiques de rémunérations variables à court et long termes (si applicable) de vos dirigeant.e.s reflètent les enjeux E&S les plus matériels auxquels votre entreprise est confrontée ?

**b)** Comment le Conseil s'assure-t-il de la réalisation des objectifs E&S, en particulier sur la base de quels critères quantitatifs ? Est-ce que le niveau d'exigence est réévalué systématiquement lorsque les taux d'atteinte sont élevés ?

**c)** Pouvez-vous décrire de quelle manière la rémunération (bonus, long terme, intéressement, autre) de vos salarié.e.s (hors dirigeant.e.s) intègre des critères environnementaux et sociaux (E&S) ? Merci de préciser le nombre de salarié.e.s concerné.e.s et de détailler de la manière la plus précise possible les critères E&S et leur part dans la rémunération des salarié.e.s.

### **Réponse :**

- a)** Les critères ESG retenus dans la politique de rémunération du Directeur général du Groupe sont les suivants :
- 3 critères dans la rémunération variable court terme : économie circulaire, formation et reconversion des compétences, santé et sécurité ;
  - 1 critère dans la rémunération long terme sous forme d'actions de performance : mix des ventes de véhicules particuliers électrifiés en Europe ;
  - 1 critère dans le plan de co-investissement : émissions de CO<sub>2</sub> (Kg CO<sub>2</sub>/véhicule produit en Europe).

Ces critères sont parfaitement alignés avec les trois piliers qui structurent la stratégie de développement durable du Groupe. Ces trois piliers soutiennent la transformation opérée par la Renaultion, vers une entreprise plus verte, plus « tech », tournée vers la donnée, l'énergie et les services :

- l'environnement : la réduction de l'empreinte carbone et un usage optimisé des ressources au travers du développement de nos activités d'économie circulaire ;
- la sécurité : en faisant levier sur la technologie embarquée dans nos véhicules au service de la sécurité des usagers de nos véhicules et services sur les routes. Ce pilier embrasse aussi la sécurité des collaborateurs sur le lieu de travail ;
- l'inclusion : le basculement vers les nouveaux *business* de l'électrification, la donnée, l'économie circulaire, se fera en accompagnant la transformation des compétences et en faisant la promotion de la diversité au sein du Groupe.

- b)** Les critères ESG de la rémunération sont très largement quantitatifs (cf. le détail de la politique de rémunération 2023 du Directeur général, chapitre 3.2.4.2 du DEU 2022). Les responsables de chaque critère renseignent le taux d'atteinte du critère dans un document présenté au Comité de la gouvernance et des rémunérations qui sollicite au cas par cas ces responsables pour d'éventuelles explications complémentaires.

Les objectifs de chaque critère sont fixés de façon exigeante et en ligne avec les jalons de la stratégie de développement durable.

- c)** Le critère CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*), exprimée en « g CO<sub>2</sub>/km », constitue le critère extra-financier de l'accord d'intéressement depuis 2020 qui peut représenter, en cas d'atteinte de ce critère, une part fixe de 200 euros bruts par salariés. Ce critère a été atteint en 2021 et 2022 et a donné lieu au versement d'une prime de 200 € complétée de 40€ par tranche de 100€ de salaire en 2021 et une prime de 200€ en 2022.

L'intéressement groupe est versé à l'intégralité des sociétés du périmètre de l'accord. Le nombre de salariés bénéficiaires est compris entre 35 000 et 40 000 sur les exercices 2021 et 2022.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord d'intéressement, les différents établissements et filiales

peuvent choisir des critères de performance locale issues de la grille « QCDRH » qui définit 4 rubriques portant sur la « Qualité », les « Délais », les « Coûts » et les « Ressources Humaines ». A ces indicateurs, s'ajoutent des indicateurs spécifiques, définis par l'accord local permettant de valoriser la performance collective, notamment en lien avec l'Environnement, la RSE et la diversité. A titre d'exemple, les critères souvent retenus sont l'empreinte carbone et la réduction de la consommation énergétique des établissements, le tri des déchets, ainsi que la sécurité et les conditions de travail. Les montants moyens versés au titre de l'intéressement aux performances local s'élève à 1 053€ en 2021 et 1 138€ en 2022.

**Question n°5 :**

**a)** Dans le cadre de votre politique de partage de la valeur, quelle part de vos rachats d'actions avez-vous allouée au bénéfice de vos salarié.e.s au cours des cinq derniers exercices (hors actions de performance) ? Quelle a été la proportion de salarié.e.s concernée en France, à l'International ?

**b)** Sur la même période, pourriez-vous répartir l'allocation de vos rachats d'actions (annulation, opération d'actionnariat salarié, attribution d'actions de performance, autres bénéficiaires, autres affectations) ?

**c)** Plus globalement, disposez-vous d'une politique définissant l'allocation de vos rachats d'actions ? Cette politique est-elle publique ? Si oui, pouvez-vous la décrire ?

**Réponse :**

**a)** Au cours des cinq derniers exercices, les rachats d'actions effectués par Renault Group ont permis de lancer une seule opération d'actionnariat salarié (hors actions de performance) en 2022.

Dans le cadre de sa nouvelle politique d'actionnariat salarié, cette opération de grande ampleur a été déployée dans 29 pays et proposée à plus de 110 000 collaborateurs (dont près de 47 000 salariés et anciens salariés retraités éligibles en France). L'opération a été réalisée dans le cadre des articles L.3332-18 et s. du Code du travail français et permettait d'acquérir des actions Renault par l'intermédiaire d'un FCPE, ou dans certains pays, sur un compte nominatif. Les détails de cette opération figurent au paragraphe 3.2.5.3 du DEU 2022.

Ce plan d'actionnariat mondial constitué de deux tranches permettait aux collaborateurs éligibles (i) de recevoir gratuitement un abondement équivalent à 6 actions Renault pour la 1<sup>ère</sup> tranche et (ii) d'acquérir des actions Renault à des conditions préférentielles (rabais de 30%) et de bénéficier d'un abondement complémentaire de 300% (plafonné à 6 actions gratuites) pour la seconde tranche.

95 396 collaborateurs ont participé à la première tranche et bénéficié de l'abondement unilatéral de 6 actions. 40 307 collaborateurs ont participé à la seconde tranche et bénéficié de l'abondement complémentaire de 6 actions, soit 36% de participation au niveau mondial. Au total des deux tranches, 0.91% du capital a été souscrit dans le cadre de cette opération.

**b)** Sur la période 2018-2021, les rachats d'actions de Renault Group ont servi uniquement à couvrir les programmes annuels d'attribution gratuite d'actions aux dirigeants et aux salariés du Groupe. En 2022, outre le plan d'attribution gratuite d'actions, les rachats d'actions ont également été utilisés dans le cadre d'un contrat de liquidité et pour l'opération d'actionnariat salarié décrit au point a) ci-dessus.

Pour 2022, la répartition des rachats d'actions est la suivante :

**Animation de l'action Renault sur le marché secondaire réglementé**

Renault Group a confié à Exane BNP Paribas, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2022, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité et de surveillance de marché portant sur ses actions ordinaires. Dans le cadre de ce contrat de liquidité, Renault Group a procédé en 2022 à l'acquisition de 4 124

809 actions a cédé 4 013 309 actions.

#### Couverture des plans d'allocations d'actions aux salariés

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 25 mai 2022, Renault a procédé au rachat de 1 260 000 actions en juin 2022 pour couvrir son plan annuel d'attribution gratuite d'actions et de 636 000 actions en novembre 2022 pour couvrir une partie de l'opération d'actionnariat salarié mise en œuvre en 2022.

Le détail des opérations réalisées par Renault sur ses propres actions au cours de l'exercice 2022 est disponible en page 540 du DEU 2022.

- c) Aux termes de l'autorisation annuelle donnée par son Assemblée générale, les objectifs du programme de rachat de Renault sont ceux prévus par la réglementation applicable (article 5 du Règlement « Abus de marché » - MAR) ou conformes aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Le programme de rachat 2023 de Renault est décrit page 542 du DEU 2022 de Renault.

Cependant, la politique du Groupe en matière d'allocation des rachats d'actions limite l'utilisation de ces rachats à deux objectifs. En effet, les actions détenues directement ou indirectement par Renault (hors contrat de liquidité) 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. Les actions acquises par les bénéficiaires de rémunération en actions ne doivent pas avoir pour effet de modifier le capital social ; ces actions sont ainsi issues du programme de rachat d'actions (Cf page 540 du DEU 2022 de Renault).

#### **Question n°6 :**

Depuis deux années de suite, vous ne fournissez pas de définition du salaire décent au FIR. Cette question est particulièrement importante pour les investisseurs responsables, et elle prend d'autant plus de sens dans un contexte d'inflation mondiale. Il est pour nous indispensable de disposer d'une définition claire pour apprécier la vision du groupe sur sa stratégie globale.

Le salaire décent peut-être défini comme : « *La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus* », définition de la coalition Global Living Wage. Le salaire décent est par ailleurs bien distinct du salaire minimum légal local.

a) Ainsi, depuis l'année dernière, avez-vous adopté une définition du salaire décent telle que celle mentionnée ci-dessus ou équivalent ? Si oui, laquelle ?

b) Quelles mesures précises avez-vous mises en place pour qu'un salaire décent soit assuré à l'ensemble de vos salarié.e.s ainsi qu'à celles et ceux de vos fournisseurs (travail avec des initiatives spécialisées, études pour déterminer le niveau de salaire décent pour chaque pays, intégration du critère dans vos chartes fournisseurs, due diligence des fournisseurs...) ?

c) Avez-vous fixé des seuils minimums de rémunération dans l'ensemble de vos pays d'implantation pour vos salarié.e.s et les salarié.e.s de vos fournisseurs et où se situent-ils par rapport aux salaires minimums locaux ? Si oui, menez-vous des audits pour vous assurer que ces seuils sont bien respectés et évoluent en fonction du coût de la vie ?

d) Avez-vous pris en compte et cartographié les risques systémiques susceptibles d'entraver le versement d'un salaire décent à vos salarié.e.s et aux salarié.e.s de vos fournisseurs (comme le non-respect de la liberté d'association) ?

#### **Réponse :**

- a) Renault Group a une politique de rémunération proactive et reconnue qui permet dans

l'ensemble du Groupe que les salariés soient rémunérés en ligne avec les meilleures pratiques dans chaque pays. L'objectif est d'assurer un niveau de rémunération permettant aux salariés de s'intégrer dans la communauté en termes de pouvoir d'achat, de logement et de couverture sociale dans le long terme.

- b)** Nous menons chaque année, dans chaque pays, des enquêtes de rémunérations et adaptons notre politique salariale en fonction du contexte économique, et notamment le niveau d'inflation et de nos capacités financières afin de nous assurer du maintien du niveau du pouvoir d'achat des collaborateurs.

Dans le cadre la démarche « Achats responsables », le Groupe met en œuvre des diligences raisonnables (évaluation des fournisseurs, audits terrain par des tierces parties), permettant de veiller au respect par les fournisseurs des standards, lois et réglementations en lien avec les sujets sociaux, environnementaux et éthiques. Ainsi, le respect du salaire minimum prévu par les droits du travail applicables fait partie des engagements pris contractuellement par les fournisseurs. Le sujet du salaire décent est couvert à la fois dans nos évaluations ESG des fournisseurs (notamment par Ecovadis) et par les audits terrains.

Renault Group s'appuie sur des documents établissant les principes de relations contractuelles responsables avec les fournisseurs dont notamment :

- Les Lignes Directrices Renault-Nissan pour « la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » des fournisseurs (décembre 2015) : elles sont diffusées à tous les fournisseurs et sous-traitants du Groupe qui doivent également les déployer auprès de leurs propres fournisseurs ;
- L'accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale : signé le 2 juillet 2013, avec l'IndustriALL Global Union et le Comité de Groupe si nécessaire, des plans d'actions correctifs sont mis en place avec le soutien de Renault Group.

- c)** Les niveaux de rémunération mis en œuvre sont en effet compétitifs et attractifs, ils vont au-delà des obligations minimales et obligatoires et permettent de fidéliser l'ensemble de nos talents dans le moyen et long terme.
- d)** Nous établissons de façon systématique une matrice des risques concernant les sujets critiques pour le groupe. Le versement des salaires entre dans ce cadre avec notamment la prise en compte de risques liés à nos activités de paie et des systèmes informatiques associés.

#### **Question n°7 :**

**a)** Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salarié.e.s est labellisée responsable (labels ISR, Greenfin, CIES, Finansol ou labels étrangers) ? Veuillez mentionner le nom des fonds labélisés, la part, en pourcentage des encours et en pourcentage des fonds hors actionnariat salarié, des fonds d'épargne labélisés, le pourcentage des salarié.e.s du groupe qui en bénéficient et l'évolution par rapport à l'an passé.

**b)** Le cas échéant, veuillez expliquer pourquoi vos fonds d'épargne salariale ne sont pas tous labélisés ? Si certains ne sont pas labélisés mais intègrent des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent d'une démarche ESG robuste et sélective ?

**c)** Dans vos autres pays d'implantation : Quels sont les dispositifs d'épargne salariale, hors actionnariat salarié, mis en place pour vos salarié.e.s hors de France ? Intègrent-ils des critères ESG robustes ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?

**d)** Comment associez-vous vos salarié.e.s au choix et au contrôle de l'engagement responsable des fonds ?

#### **Réponse :**

- a)** En France, huit fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) sont proposés aux salariés dans le cadre de l'épargne salariale (Plan d'Epargne Groupe ou Plan d'Epargne Retraite



Collectif). Hors le FCPE investi en actions de l'entreprise (non labélisable), 5 FCPE parmi les 7 restants sont directement labélisés en fonction de leur allocation d'actifs :

- Multipar Monétaire SR : ISR, CIES
- Multipar Obligataire SR Solidaire : ISR, CIES, Finansol
- Multipar Equilibre SR Solidaire : ISR, CIES, Finansol
- Multipar Actions : ISR, CIES
- Renault Caremakers Solid'air : ISR, Finansol
- CM CIC Perspective Certitude : Pas de label mais le fonds est protégé à 90%, investi à 85% en produits de taux, et la moitié de son actif est investi sur le fonds labélisé CM AM Cash ISR IC.
- CM CIC Perspective Monde : Pas de label. Fonds investi en Actions Monde

Par ailleurs, le nombre d'adhérents et le montant des actifs de chacun des FCPE sont détaillés à la page 262 du Document d'enregistrement universel 2022. Parmi les adhérents d'un fonds, il y a des anciens salariés et des retraités de Renault Group qui ont conservé des avoirs dans ce FCPE, ce qui ne permet pas au Groupe de connaître le nombre de salariés actuels détenant des avoirs dans les fonds labélisés. Par ailleurs, un même adhérent peut détenir des parts dans plusieurs FCPE, de sorte que la somme du nombre d'adhérents des 5 FCPE labélisés ne corresponde pas au nombre de salariés du Groupe en bénéficiant.

- b)** L'ensemble des FCPE proposés aux salariés du Groupe a été validé par les partenaires sociaux dans le cadre des accords collectifs signés. Compte tenu du volume des actifs dans chacun des FCPE, Renault Group et ses partenaires sociaux auraient pu faire le choix de fonds dédiés qui, hors le FCPE Solidaire Renault *Caremakers*, n'auraient pas été labélisés. Le choix d'une gamme multi-entreprise permet d'afficher des labels importants aux yeux des salariés ainsi qu'une palette diversifiée dans leurs choix d'investissement.

Par ailleurs, les 2 FCPE qui ne sont pas labélisés sont gérés par le groupe Crédit Mutuel qui, de longue date, est engagé dans une démarche d'entreprise socialement responsable (RSE) dont le socle sont les valeurs coopératives et mutualistes : Ambition Sociétaires et Clients, Ambition de Gouvernance, Ambition Sociétale, Ambition Sociale et Ambition Environnementale.

- c)** Les modalités fiscales et sociales en matière d'épargne et de retraite varient en fonction de la législation locale. C'est pourquoi chaque pays met en œuvre sa politique d'épargne salariale et veille à sa conformité. A l'exception des deux FCPE internationaux mis en place par le Siège dédiés aux opérations d'actionnariat salarié, le Groupe n'est pas en mesure de publier des informations sur les dispositifs d'épargne salariale qui peuvent exister dans les différents pays où ses filiales opèrent.
- d)** Tous les fonds proposés dans le Plan d'Epargne Groupe (et Plan Epargne Retraite Collectif) de l'entreprise sont contrôlés par les membres des conseils de surveillance où siègent deux membres représentants salariés de Renault Group, à l'exception du fonds dédié « Caremakers Solid'air » composé de huit membres représentants salariés.

Leurs principales missions consistent à examiner le rapport de gestion et les comptes annuels du FCPE, examiner la gestion financière, émettre des avis dans les cas prévus par le règlement du FCPE, exercer les droits de vote attachés aux valeurs comprises dans le fonds et dans les conditions fixées par le règlement du FCPE, décider des éventuelles opérations de fusion, scission ou liquidation du FCPE, et agir en justice pour défendre ou faire valoir l'intérêt des porteurs.

Ces membres représentants salariés sont désignés par les représentants du personnel des organisations syndicales représentatives en CCSE (Comité Central Social et Economique), à l'exception des membres représentants salariés du FCPE Renault France élus par les porteurs de parts.

## **GOUVERNANCE**

### **Question n°8 :**

Pour que la responsabilité fiscale de l'entreprise soit en ligne avec sa responsabilité sociale, le Conseil d'Administration ou de Surveillance doit être pleinement impliqué dans les choix construits autour d'un civisme fiscal (alignés sur des principes tels que ceux de l'initiative B Team). Dans cette logique, le FIR s'attend à ce qu'un rapport de responsabilité fiscal public, revu et signé par le conseil d'administration, détaillé pays par pays, existe, et qu'il soit aligné avec la GRI 207. Ainsi :

**a)** Publiez-vous un document détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Comment s'inscrit-il dans votre politique de responsabilité sociale, allant au-delà de la simple conformité ? Celui-ci est-il revu et approuvé par le Conseil ? (Merci de joindre un lien ou de préciser l'emplacement où figure ce document en plus d'une explication détaillée). Y précisez-vous les pratiques fiscales que vous jugez inacceptables ?

**b)** Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays ? Si non, comment vous préparez-vous à la directive européenne prévue pour 2024 qui impliquera un reporting pays par pays pour les pays membres de l'UE ? Envisagez-vous de publier un reporting pays par pays allant au-delà obligations de la directive ?

### **Réponse :**

**a)** En matière fiscale, Renault Group se conforme à toutes les obligations légales et réglementaires françaises et internationales et notamment celles, très complètes, en matière de transparence fiscale (CBCR, DAC6...), mais ne publie pas de charte détaillant les engagements du groupe en matière de responsabilité fiscale.

La politique fiscale de Renault Group est décrite à la page 245 et son dispositif de gestion du risque fiscal à la page 385 du Document d'enregistrement universel 2022.

La Direction Fiscale de Renault Group est responsable, au niveau mondial, de la mise en œuvre de la politique fiscale du Groupe, ce qui inclut notamment la gestion de tous les risques fiscaux. La gestion des risques fiscaux fait partie intégrante du processus global de gestion des risques au sein du Groupe. Cette politique et les procédures qui en découlent sont contrôlées par le contrôle interne.

Le Comité d'audit et des risques (CAR) veille au respect des politiques et procédures en vigueur au sein du Groupe. Par ailleurs, les comptes sociaux et consolidés du Groupe contiennent les évolutions de la charge d'imposition globale du Groupe et, par conséquent, les variations d'imposition nationales qui affectent le niveau de cette charge.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes et d'établissement du rapport de gestion, le Conseil d'administration est ainsi amené à examiner autant les risques fiscaux que le taux d'imposition du Groupe.

Comme le prévoit sa politique fiscale, Renault Group veille au respect, dans tous les pays où il est implanté, des règles fiscales applicables à son activité, conformément aux conventions internationales et aux lois locales. Le Groupe n'encourage ni ne promeut l'évasion fiscale, ni pour lui-même ni pour ses filiales.

Renault Group est pleinement investi dans la mise en œuvre des réglementations visant à assurer la transparence fiscale au niveau local, communautaire ou international.

**b)** Renault Group remplit en outre son obligation de déposer auprès de l'administration fiscale française son reporting pays-par-pays, qui concerne toutes les filiales du Groupe partout dans le monde. Ce reporting est ensuite communiqué par la France aux autorités fiscales des autres pays.

Toutefois, la répartition des impôts pays par pays n'est pas rendue publique à date, elle le sera à compter de l'entrée en vigueur du *Country by Country Reporting* public en 2025 et le Groupe

s'y conformera pleinement comme à toutes ses autres obligations fiscales.

**Question n°9 :**

**a)** Quelle sont les décisions publiques visées par vos activités de lobbying ? Veuillez les détailler pour les deux dernières années en vous concentrant sur le lobbying lié aux droits humains (y compris les droits sociaux fondamentaux) le climat et la gouvernance, et ce pour les principales juridictions dans le cadre desquelles vous exercez vos activités de lobbying (y compris l'UE, les États-Unis, les marchés émergents et d'autres régions) ?

**b)** Comment contrôlez-vous et vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles dont vous êtes membre, ainsi que de toute divergence potentielle avec vos propres positions ? Publiez-vous un rapport dans lequel vous détaillez la manière dont les positions de votre entreprise et de vos associations professionnelles sont alignées mais aussi les cas où elles peuvent différer les unes des autres ?

**c)** Quels moyens accordez-vous à vos activités de lobbying (ressources humaines et financières) pour l'ensemble de vos marchés dans le monde ?

**Réponse :**

**a)** Renault Group a des représentants d'intérêts dans l'ensemble des pays dans lesquels il exerce une activité. C'est en France et à Bruxelles que les activités de représentation d'intérêts sont les plus nombreuses.

Les principales positions défendues par le Groupe dans le cadre de ses activités de représentation d'intérêts en France, au sens des lignes directrices de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP), sont précisées dans les déclarations enregistrées au registre de transparence de la HATVP (consultable en ligne : <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=780129987##>).

Pour l'année 2022, les activités de représentation d'intérêts du Groupe en France ont notamment porté sur :

- l'accélération et la facilitation du déploiement d'infrastructures de recharges et l'écosystème du véhicule électrique ;
- la proposition d'une fiscalité écologique équilibrée qui soutienne la vente des véhicules électrifiés notamment lorsqu'ils sont produits en France ou en Europe ;
- l'amélioration de la compétitivité et des dispositifs de soutien à l'investissement industriel et l'innovation pour les constructeurs comme les fournisseurs de la filière automobile.

Pour l'année 2021, les activités de représentation d'intérêts du Groupe en France avaient pour objectif notamment de :

- Préserver les minibus dérivés de véhicules utilitaires du durcissement du malus du fait de leur capacité à réduire la congestion automobile ;
- Renforcer les obligations d'achat de véhicules propres par les flottes ainsi que les moyens de contrôle et de sanctions ;
- Accélérer et faciliter le déploiement d'infrastructures de recharges publiques et en copropriétés pour les véhicules électriques ;
- Proposer une fiscalité écologique équilibrée qui soutienne la vente des véhicules électrifiés ;
- Garantir des conditions d'accès aux données des véhicules qui préservent la sécurité et la vie privée des utilisateurs.

S'agissant des activités de représentation d'intérêts conduites à Bruxelles, comme indiqué dans le registre européen de transparence

(<https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=946343776-69>), les sujets majeurs, principalement en lien avec les droits humains, la gouvernance et le

climat, ont porté sur :

- le paquet de propositions législatives « Fit for 55 » pour veiller à ce que les politiques de l'UE soient conformes à ses objectifs climatiques, en particulier,
    - le règlement CAFÉ (normes en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> pour les voitures particulières et les camionnettes neuves),
    - le règlement sur le déploiement d'une infrastructure pour carburants alternatifs (AFIR : *Alternative Fuels Infrastructure Regulation*),
    - la directive sur la performance énergétique des bâtiments (EPBD : *Energy Performance of Buildings Directive*),
    - le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (CBAM : *Carbon Border Adjustment Mechanism*),
    - le système d'échange de quotas d'émission de l'UE (ETS : *EU Emission Trading System*),
    - la directive sur les énergies renouvelables (RED III : *Renewable Energy Directive*),
    - la directive sur la taxation de l'énergie (ETD : *Energy Taxation Directive*)
  - le règlement sur les batteries ;
  - la directive sur la fin de vie des véhicules (ELV : *End-of-life Vehicle Directive*)
  - le règlement « Taxonomie » pour une finance durable ;
  - la directive sur le devoir de vigilance européen (CSDD : *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) ;
  - la directive sur le reporting de durabilité des sociétés (CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive*).
- b) Début 2023, Renault Group a effectué une actualisation complète de la cartographie des associations dont il est membre dans le monde, en lien avec l'ensemble des pays concernés. Sur cette base et depuis lors, des échanges avec les principales associations de représentation d'intérêts vont être engagés pour aborder en particulier les enjeux relatifs à la transparence des activités de représentation d'intérêts.
- c) Le Document d'enregistrement universel 2022 de Renault Group fait apparaître les ressources engagées par le Renault Group dans le cadre de ses activités de représentation d'intérêts en France et en Europe (qui correspondent aux régions où les actions sont les plus importantes).

Les dépenses de représentation d'intérêts en France, qui sont communiquées annuellement à la HATVP conformément aux règles applicables, étaient comprises entre 400 000 € et 500 000 € au titre de l'année 2022, ce qui intègre une part de la rémunération des salariés déclarés en tant que représentants d'intérêts selon les critères de la HATVP, ainsi qu'une partie des cotisations versées à des associations ou organisations professionnelles, conformément aux lignes directrices de la HATVP. Les montants correspondants sont publiés sur le site ouvert de la HATVP : <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=780129987###>.

Les dépenses de représentation d'intérêts engagées par le Groupe dans le cadre de ses relations avec les institutions de l'Union européenne, qui sont publiées dans le Registre européen de transparence, géré conjointement par le Parlement européen, le Conseil de l'Union Européenne et la Commission européenne, étaient comprises entre 300 000 € et 399 000 € au titre de l'année 2022, ce qui intègre les frais de fonctionnement et de rémunération des salariés, ainsi que les cotisations versées à des associations ou organisations professionnelles.

### **Question n°10 :**

**a)** Quelles mesures prenez-vous pour anticiper les effets, à court et moyen termes, de la transition écologique sur les emplois et sur l'évolution des besoins en compétence au sein de votre groupe, mais aussi dans votre chaîne de valeur (sous-traitants, fournisseurs, franchisés...) ?

**b)** De quelle manière la question environnementale est-elle abordée avec les partenaires sociaux ? À quel(s) niveau(x) (local, national, européen, monde) et dans quels cadres ? Pouvez-vous aussi indiquer si ces échanges s'effectuent sur la base de partages d'informations, de consultations ou de négociations ? Nous vous remercions d'être précis quant aux différents cas de figure qui peuvent se présenter.

c) Quels moyens accordez-vous aux partenaires sociaux pour qu'ils puissent s'impliquer dans la politique environnementale de votre groupe (formations, commissions spécifiques...) ?

d) Les prérogatives environnementales explicitement attribuées au CSE par le Code du travail (loi « Climat et résilience »), ont-elles induit de nouvelles pratiques en la matière dans votre entreprise ?

**Réponse :**

a) Le secteur automobile se transforme et les compétences dans l'analyse et le traitement des données, la cybersécurité, l'électrification, la maintenance et le recyclage des véhicules sont devenues incontournables. Pour accompagner cette transformation, nous avons créé en 2021 la « ReKnow University ».

Cette nouvelle université d'entreprise accompagne la transformation des métiers de la mobilité, en assurant la liaison entre formation initiale et formation tout au long de la vie et en fédérant différents acteurs (industriels, académiques, institutionnels) pour concevoir et diffuser des parcours de formation novateurs.

Articulée autour de cinq thèmes (électrique, économie circulaire, data, software et cybersécurité), cette université forme aux métiers de la mobilité du futur. Dédiée dans un premier temps aux salariés du Groupe en France, elle a déjà permis de former plus de 10 000 personnes depuis 2021. Notre ambition est d'avoir formé près de 15 000 collaborateurs d'ici 2025.

Par exemple, en participant activement à la création de l'*E-Mobility Industry Academy* en France, Renault Group investit dans le développement des compétences de ses équipes industrielles, grâce à la conception de modules de formation permettant de former les personnes qui travailleront demain sur les lignes de fabrication de moteurs électriques.

La ReKnow University collabore étroitement avec des partenaires académiques renommés sur le co-développement de formations certifiantes et diplômantes, pour préparer l'avenir de la mobilité et de notre industrie. Un nouveau campus des métiers et des qualifications, totalement dédié à l'industrie circulaire de la mobilité, a d'ailleurs été inauguré en 2022 sur le site de Refactory à Flins, qui permettra à ses acteurs et à ReKnow University de développer les compétences requises pour adresser les nouveaux défis associés à l'économie circulaire. Progressivement, les activités de l'université s'étendent aux partenaires industriels de la filière avec lesquels nous mutualisons la conception et la diffusion de formations professionnalisantes.

Par ailleurs, au-delà de la formation, Renault Group a également adapté son dispositif de recrutement pour faire face à ce nouveau contexte de révolution digitale et de ruptures technologiques accélérées. En effet, les besoins en compétence nécessaires à l'entreprise évoluent et l'identification des talents s'effectue sur un marché toujours plus concurrentiel ne se limitant pas au seul secteur automobile. Pour anticiper et s'adapter à ces mutations rapides, Renault Group recrute dans tous les marchés où il est implanté de nouveaux collaborateurs aux profils et aux expertises très variés. Ainsi, le volume des recrutements augmente par rapport à 2021 et s'établit à 13 716 personnes en 2022 pour renforcer les compétences nécessaires pour développer les solutions et les nouveaux services de mobilité de demain et à s'adapter aux évolutions de la réglementation.

b) La question environnementale est traitée principalement au niveau des pays et des établissements. Toutefois, en novembre 2021, la plénière du Comité de Groupe a bénéficié d'une présentation de la Direction Développement Durable du Groupe sur le chapitre 5 traitant de « protection environnementale et mobilité durable pour tous » de l'accord-cadre mondial de 2013 « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables ». Une intervention similaire est prévue à nouveau en septembre 2023. Par ailleurs, en juin 2022, le plan de vigilance comportant un volet environnement a été partagé avec les membres du Comité de Groupe restreint lors d'une réunion de suivi de l'accord-cadre mondial de 2013.

A titre d'illustration, nous pouvons citer la pratique en la matière de deux pays dans lesquels le Groupe opère :

- En France, les enjeux environnementaux sont abordés de manière régulière avec les

partenaires sociaux, notamment lors des réunions de Comité Central social et économique (CCSE France). Par exemple, le volet environnement est intégré dans la consultation du CCSE sur les orientations stratégiques du Groupe. Par ailleurs, un point d'information a été fait au bureau du CCSE le 17 octobre 2022 avec l'intervention du Directeur général de « The Future is NEUTRAL » sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'économie circulaire automobile et les solutions de recyclage.

- En Roumanie, les « Plans de Prévention et de Protection » spécifiques à chaque département, présentant les risques environnementaux, sont co-signés avec le représentant syndical local et sont révisés une fois par an. Par ailleurs, tous les plans de développement stratégique décidés pour la plateforme industrielle de Mioveni, dont le plan de décarbonisation d'ici à 2030 de la plateforme incluant le projet photovoltaïque de 36 hectares de panneaux solaires ou le plan de réduction de la consommation d'énergie, sont partagés avec les syndicats dans toutes les entités de Roumanie.
- c) La direction de Renault Group accorde des heures de délégation, au-delà du minimum légal, permettant aux représentants du personnel d'animer leurs équipes et/ou les salariés sur les thématiques de leurs choix, dont l'environnement qui devient un aspect de plus en plus important dans les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

En 2022, plusieurs points d'informations ont été animées à destination des élus du CCSE et des CSE locaux sur la crise énergétique, ses conséquences opérationnelles et les mesures mises en place pour limiter les consommations énergétiques et diminuer l'empreinte environnementale du Groupe.

Sur le volet de la formation, Renault et ses filiales proposent à ses collaborateurs 15 modules de formation portant sur des sujets aussi variés que les principes de base de la gestion de l'environnement, la réglementation, les risques chimiques, les déchets, les énergies et leur gestion, etc. Plus de 2 000 sessions de formation sur la base de ces 15 modules ont été dispensées sur la seule année 2022. Ces formations sont souvent déployées sous forme d'ateliers de mise en situation permettant une appropriation pratique des enjeux environnementaux par les apprenants.

- d) Les enjeux environnementaux étant intégrés depuis quelques années dans la stratégie du Groupe, ce thème faisait déjà partie des sujets abordés avec les partenaires sociaux dans le cadre de leurs activités. Les évolutions législatives ayant officialisé les prérogatives environnementales du CSE ont surtout permis d'intensifier la prise en compte de ces enjeux dans les travaux des partenaires sociaux.

Par ailleurs, dans la Base de Données Economique Sociale et Environnementale à destination des élus, le Groupe publie plusieurs documents traitant des questions environnementales (rapport Nouvel R, rapport climat, Document d'enregistrement universel) dans un canal dédié « Environnement » pour en faciliter la consultation thématique.

## **II. Questions de l'Association des Actionnaires Salariés de Renault (AASR)**

### **Question :**

Des évolutions importantes pour RENAULT ont été annoncées ces derniers mois : modification des équilibres au sein de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi, création de Horse et Ampère... N'aurait-il pas été souhaitable de les légitimer par un vote en Assemblée Générale ?

### **Réponse :**

Conformément à l'accord-cadre conclu entre Renault et Nissan le 6 février 2023 pour fixer les nouvelles bases de leur partenariat dans le cadre de l'Alliance, des accords définitifs sont en cours de finalisation et viendront préciser les trois dimensions de l'accord-cadre.

Ces accords définitifs seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires 2024 conformément aux dispositions des articles L.225-38 et suivants du Code de commerce sur les conventions réglementées.

Par ailleurs, le 8 novembre 2022, Renault Group a annoncé son ambition de devenir un groupe automobile de « Prochaine Génération » en s'appuyant sur 5 business spécialisés sur les nouvelles chaînes de valeur, avec notamment (i) la création d'Ampère, 1<sup>er</sup> *pure player* électrique et software et (ii) la création de Horse, un équipementier mondial de premier rang de technologies de motorisations thermiques et hybrides.

Cette réorganisation du Groupe fait partie du 3<sup>ème</sup> chapitre du plan stratégique « Renaultion » mis en œuvre par la Direction générale de Renault Group sous l'impulsion de son Directeur général, Luca de Meo. Comme pour l'ensemble du plan stratégique moyen terme, le Conseil d'administration de Renault a approuvé les orientations de cette phase « Révolution » dans laquelle l'entreprise concentrera ses ressources sur les nouvelles chaînes de valeur de l'industrie de l'automobile et de la mobilité : véhicules électriques (VE), software, services des nouvelles mobilités, économie circulaire, en plus des véhicules thermiques et hybrides.

Cette nouvelle phase de la stratégie du Groupe a été présentée et a donné lieu à de nombreux échanges avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les actionnaires. La réorganisation du Groupe fait par ailleurs l'objet de procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel au niveau de l'ensemble des périmètres concernés.

### **III. Questions de Mme Yutong Li**

#### **Question :**

Nous savons que l'entreprise a deux moyens de restituer les bénéfices aux actionnaires : les dividendes et les rachats d'actions. J'ai remarqué que votre entreprise a été très active dans l'utilisation des rachats d'actions au cours des dernières années. Ainsi, j'aimerais savoir pourquoi vous avez fait le rachat d'actions plutôt que de distribuer seulement les dividendes ? Quels sont les intérêts pour vous de racheter votre propre action ? En outre, quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour effectuer cette répartition entre les rachats d'actions et les dividendes ? Je sais que vous avez un plan d'actionnariat salarié, mais pouvez-vous me donner d'autres raisons, car j'ai constaté qu'il y avait un écart important entre votre programme de rachat d'actions et les besoins du plan d'actionnariat salarié.

#### **Réponse :**

Renault ne procède pas à des rachats d'actions dans l'objectif de restituer les bénéfices aux actionnaires. Lorsque l'entreprise se retrouve en capacité de partager des bénéfices avec ses actionnaires, elle procède à une distribution de dividende soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires. Renault Group a ainsi annoncé le 8 novembre 2022 que le taux de distribution augmentera progressivement et de façon disciplinée jusqu'à 35 % du résultat net - part du Groupe, à moyen terme. Pour ce faire, le Groupe devra atteindre sa 1<sup>ère</sup> priorité qui est de revenir à une notation financière « *investment grade* ». Par ailleurs, le Conseil d'administration du 15 février 2023 a proposé de verser un dividende de 0,25 euro au titre de l'exercice 2022, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 11 mai 2023.

En parallèle, Renault soumet chaque année à l'Assemblée générale le renouvellement d'un programme de rachat d'actions. Ainsi, lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2023, les actionnaires seront invités à approuver le programme de rachat d'actions 2023 (16<sup>e</sup> résolution) dont le descriptif est disponible page 542 du Document d'Enregistrement Universel de Renault.

De manière assez classique, cette résolution reprend tous les objectifs prévus par la réglementation applicable, dont la possibilité de racheter ses actions pour les annuler (mécanisme

qui permettrait une distribution de bénéfices). Mais, la politique du Groupe en matière d'allocation des rachats d'actions limite l'utilisation de ces rachats à deux objectifs (voir page 540 du Document d'Enregistrement Universel de Renault) :

- le programme de liquidité ; et
- la mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation ou de cession destinées aux salariés et dirigeants de la Société.

De même, la résolution reprend le plafond prévu par la réglementation pour les programmes de rachat d'actions, soit 10% du capital social. Mais, les rachats d'actions de la Société s'élèvent chaque année à moins de 1% du capital social, en cohérence avec le plafond pour les attributions gratuites d'actions (soit 3% sur 38 mois).

#### **IV. Questions de M. Claude Patfoort**

##### **Questions n°1 :**

Pendant un quart de siècle les Présidents successifs de Renault nous ont vendu une potion magique, l'Alliance, qui au fil du temps s'est transformée en un breuvage qui s'est avéré être indigeste, voire empoisonné.

Quel crédit peut-on accorder à une parole qui, depuis un quart de siècle a présenté l'Alliance comme un Eden pour avouer aujourd'hui qu'elle inutile ? Quelle est la cohérence du discours de la Direction générale sur l'Alliance ? Quels sont le ou les éléments à l'origine de cette volteface ?

Pourquoi le Conseil d'Administration composé, de représentants de l'État, de représentants des syndicats représentatifs, de personnalités expertes n'a-t-il pas jugé utile de réagir à une situation préjudiciable aux intérêts de l'actionnaire Renault et qui a, finalement, abouti à l'affaiblissement de l'Entreprise ?

##### **Réponse :**

L'Alliance a connu une crise de gouvernance majeure en 2018-2019, à laquelle s'est ajoutée une crise économique avec le Covid et une transformation sans précédent du secteur automobile. Dans ce contexte et après plusieurs mois de discussions constructives, les partenaires de l'Alliance ont défini les nouvelles bases de leur partenariat. Ces nouvelles bases ont fait l'objet d'un accord-cadre signé le 6 février 2023, après approbation par le Conseil d'administration de Renault

Alors que les précédents accords ont permis aux entreprises de mettre en œuvre leurs stratégies respectives au cours des 24 dernières années, une nouvelle approche est apparue désormais nécessaire pour permettre aux membres de l'Alliance de se préparer au mieux aux futures opportunités industrielles.

Cette approche en trois dimensions vise à maximiser la création de valeur pour toutes les parties prenantes de l'Alliance et comprendra :

- Des projets opérationnels à forte création de valeur en Amérique latine, en Inde et en Europe ;
- Une agilité stratégique accrue avec de nouvelles initiatives auxquelles les partenaires peuvent se joindre ;
- Des participations croisées rééquilibrées entre Renault et Nissan et une gouvernance de l'Alliance renforcée.

Cette nouvelle approche ouvre la voie au renouvellement et au renforcement de ce partenariat, en créant un nouvel esprit et en exploitant les technologies des trois membres de l'Alliance. Ce nouveau partenariat créera des opportunités additionnelles de croissance et améliorera l'efficacité opérationnelle de chaque entreprise pour innover et se transformer sur le marché automobile et des nouvelles mobilités, qui évolue rapidement.



## **Questions n°2 :**

Le DEU 2023 présente un « Nouveau chapitre du partenariat de l'Alliance » ayant vocation à remplacer les accords passés entre les deux constructeurs. Il aborde aussi, partiellement, l'éclatement du groupe et la création de filiales.

Ce nouveau chapitre du partenariat de l'Alliance se fait l'écho de plusieurs accords dont l'un devrait être signé depuis le 31 mars 2023. La trame de ces accords sera-t-elle communiquée aux actionnaires ? De quel programme de grande envergure s'agit-il ? Qu'en est-il du respect de cette directive ?

Qu'en restera-t-il précisément des accords entre Nissan et Renault conclus dans le cadre de l'accord du 27 mars 1999 et des différentes modifications survenues depuis cette signature ?

Quel regard Renault porte-elle sur sa relation avec Nissan ? Concrètement que reste-il de l'Alliance ? Faut-il croire qu'en dehors de l'Alliance Renault n'a pas d'avenir ? Qu'en est-il des nouvelles initiatives pour faire passer son partenariat à l'étape supérieure ?

Les 2 sociétés sont-elles libres de tout lien l'une envers l'autre, et réciproquement ? L'emploi du terme partenariat pour qualifier l'union des 3 constructeurs est réducteur, quelle signification faut-il lui donner ? Qu'en est-il de ces accords-cadres ? A quelles initiatives est-il fait allusion ? Quid des conditions suspensives ?

## **Réponse :**

Renault et Nissan ont conclu le 6 février 2023 un accord-cadre reprenant les trois dimensions de la nouvelle approche présentée ci-dessus dans la réponse à la question 1. Les différentes opérations visées dans cet accord-cadre donneront lieu à accords définitifs qui sont en cours de finalisation.

Ces accords seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires 2024 conformément aux dispositions des articles L.225-38 et suivants du Code de commerce.

Ces accords et le programme de grande envergure auquel il est fait référence comprennent les éléments suivants :

- Des projets opérationnels à forte création de valeur en Amérique latine, en Inde et en Europe, qui visent à offrir aux membres de l'Alliance des résultats mutuellement bénéfiques, à grande échelle et tangibles selon trois dimensions : les marchés, les véhicules et les technologies. Chaque entreprise bénéficiera de ces projets créateurs de valeur à moyen terme, tout en réalisant des bénéfices à court terme grâce au partage et à l'optimisation des coûts.

Les quatre projets en Amérique latine sont les suivants : (i) un nouveau pick-up développé par Renault et partagé avec Nissan en Argentine ; (ii) la collaboration à succès sur la famille existante des pick-up Nissan Frontier/Renault Alaskan se poursuivra. Renault produira les pick-up à Cordoba (Argentine) pour Renault et Nissan ; (iii) au Mexique, Nissan produira un nouveau modèle pour Renault. Pour la première fois en 20 ans, un véhicule Renault serait produit au Mexique ; et (iv) Nissan et Renault commercialiseront deux véhicules électriques communs du segment A, tous deux basés sur la plateforme CMF-AEV.

Pour l'Inde et l'export, Renault et Nissan collaboreront sur plusieurs projets de nouveaux véhicules, dont des nouveaux SUV, partagés par Renault et Nissan, et une nouvelle voiture Nissan dérivée de la Renault Triber. En outre, comme en Amérique latine, Nissan et Renault envisagent également des véhicules électriques communs du segment A.

En Europe, Renault et Mitsubishi tireront profit des actifs de Renault Captur et Renault Clio pour développer deux nouveaux véhicules avec les nouveaux ASX et Colt, basés sur la

plateforme CMF-B. Renault lancera en 2026 en Europe, sur le marché des véhicules utilitaires, FlexEVan, son premier véhicule à bénéficier de l'application de la technologie Software-Defined Vehicle, et le partagera avec Nissan.

Pour leurs gammes au-delà de 2026, Nissan et Renault étudieront également les possibilités de collaboration sur la prochaine génération de véhicules électriques du segment C. Pour garantir un temps de charge optimal, Nissan et Renault continueront à partager leurs technologies sur les véhicules européens, y compris l'utilisation potentielle d'une architecture commune de 800 volts.

Ces initiatives renforceront des engagements antérieurs, dont le futur véhicule électrique compact de Nissan (segment B), basé sur la plateforme CMF-BEV, qui sera produit dans l'usine ElectriCity de Renault, en France, à partir de 2026.

En Europe, le périmètre de collaboration ira au-delà du véhicule lui-même afin de couvrir son cycle de vie : de la distribution à la fin de vie du véhicule, en passant par l'usage et le recyclage.

Distribution, services après-vente et financement des ventes : Renault, Nissan et Mitsubishi Motors travaillent sur des opportunités communes au sein du réseau de distribution pour supporter et accroître la rentabilité des concessionnaires tout en réduisant leurs coûts : (i) en augmentant le nombre de points de vente partagés sur les marchés clés ; et (ii) en développant des stratégies communes sur les véhicules d'occasion, les services après-vente et le financement des ventes, en capitalisant sur la forte présence de Mobilize Financial Services en Europe.

Infrastructure de recharge des véhicules électriques : Renault et Nissan déploieront conjointement des infrastructures de recharge en Europe, chez les concessionnaires Renault et Nissan (charging@dealer).

Économie circulaire : Renault et Nissan choisiront des partenaires communs pour le recyclage des batteries en fin de vie et des déchets de production.

- Concernant le renforcement de l'agilité stratégique, les trois entreprises de l'Alliance ont convenu de s'appuyer sur leurs stratégies existantes en matière d'électrification et de technologies à faibles émissions en investissant et en collaborant dans des projets propres à chaque partenaire qui représenteraient une valeur ajoutée pour chacun.

Ces initiatives stratégiques agiles sont conçues pour renforcer les business plans des entreprises membres, notamment Nissan Ambition 2030 et Renaulution, en permettant de maximiser les commonalités et les opportunités d'investissement pour atteindre leurs objectifs respectifs de croissance durable et de décarbonisation.

Les domaines de collaboration incluent : (i) l'intention de Nissan d'investir jusqu'à 15% dans Ampère, l'entité EV & Software de Renault en Europe, dans le but de devenir un investisseur stratégique. Grâce à ce projet d'investissement dans Ampère, Nissan pourra accélérer ses opportunités de business pour Nissan en Europe. Mitsubishi Motors envisagerait également d'investir dans Ampère ; (ii) Nissan et Mitsubishi Motors deviendront des clients de Horse, une initiative de Renault visant à accroître les effets d'échelle et la couverture du marché pour ses technologies de motorisations thermiques et hybrides à faibles émissions (ICE).

Ces initiatives viendraient compléter les domaines de collaboration technologique existants, tels que les batteries solides ASSB (All Solid-State Battery), le Software-Defined Vehicle (SDV), les systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS) et la conduite autonome.

- Renault et Nissan ont également convenu de rééquilibrer leurs participations croisées et les modalités de gouvernance afin de garantir l'efficacité de leur partenariat et de maximiser la création de valeur.

Les deux entreprises prévoient de conclure un nouvel accord qui remplacera les accords actuels régissant l'Alliance (à savoir, le Restated Alliance Master Agreement, l'Alliance Equity

Participation Agreement et le Memorandum of Understanding du 12 mars 2019). Ce nouvel accord entrera en vigueur pour une période initiale de 15 ans.

Nissan et Renault détiendraient une participation croisée de 15 %, avec une obligation de conservation, ainsi qu'une obligation de plafonnement de leurs participations.

Renault transférerait 28,4 % des actions Nissan dans une fiducie française, où les droits de vote seront « neutralisés » pour la plupart des décisions, à l'exception de : (i) l'élection ou la révocation des administrateurs de Nissan nommés par Renault, où le fiduciaire devra voter selon les directives de Renault ; (ii) l'élection ou la révocation des administrateurs qui sont nommés par le Comité de Nomination de Nissan, autres que les candidats de Renault, où le fiduciaire devra voter en faveur des décisions et des propositions du Comité de Nomination de Nissan ; et (iii) les propositions d'actionnaires non soutenues par le conseil d'administration de Nissan (où le fiduciaire devra s'abstenir).

Renault continuerait de bénéficier pleinement des droits économiques (dividendes et produits de cession des actions) rattachés aux actions détenues par la fiducie jusqu'à la vente de ces actions. Cette transaction n'entraînera aucune dépréciation dans les états financiers de Renault.

A la suite du transfert des 28,4% d'actions Nissan à la fiducie, Nissan serait en mesure d'exercer les droits de vote attachés à sa participation dans Renault.

Les droits de vote de Renault et de Nissan seraient plafonnés à 15 % des droits de vote exerçables. Renault et Nissan seront tous deux en mesure d'exercer librement leurs droits de vote dans cette limite.

Renault donnerait instruction au fiduciaire de vendre les actions Nissan détenues dans la fiducie si cela est commercialement raisonnable pour le Groupe, mais il n'aura aucune obligation de vendre les actions dans un délai spécifique prédéterminé.

Renault aurait toute latitude pour vendre les actions Nissan détenues dans la fiducie, dans le cadre d'un processus organisé et coordonné avec Nissan, dans lequel Nissan bénéficierait d'un droit de première offre, à son profit ou au profit d'un tiers désigné.

En raison de ces nouvelles dispositions, l'accord de gouvernance conclu le 4 février 2016 entre Renault et l'État français relatif à sa participation dans Renault serait résilié. Cela permettrait à l'État français d'exercer librement l'ensemble de ses droits de vote dans Renault.

Renault conserverait le droit de nommer deux représentants au conseil d'administration de Nissan, et Nissan conserverait le droit de nommer deux représentants au conseil d'administration de Renault.

L'Alliance Operating Board resterait l'organe de coordination de Renault, de Nissan et de Mitsubishi Motors.

Enfin, il est rappelé que conformément aux dispositions du *Restated Alliance Master Agreement* (RAMA), Renault, de la même manière que Nissan, avait délégué certains pouvoirs à Renault-Nissan BV (RNBV) aux termes d'un management agreement conclu le 17 avril 2002 pour une première période de 10 ans (le Management Agreement). En avril 2012, le Management Agreement a été renouvelé pour une nouvelle période de 10 ans. Le Management Agreement est arrivé à échéance le 16 avril 2022 et n'a pas été renouvelé. Les actionnaires de Renault en ont été informés à l'occasion de l'Assemblée générale de Renault du 25 mai 2022. Tant que le RAMA existe et jusqu'à la conclusion de nouveaux accords visés ci-dessus avec Nissan, RNBV dispose des pouvoirs de décisions et de recommandations listés dans le RAMA. Ces décisions ne sont cependant plus d'application directe au sein de Renault s.a.s et doivent faire l'objet d'une ratification formelle par les organes de gouvernance de Renault s.a.s. au cas par cas.

### **Questions n°3 :**

L'affaire des espions de 2011 n'a-t-elle pas mis Renault en porte à faux vis-à-vis de Nissan ?  
« L'affaire Carlos Ghosn » n'a-t-elle pas été exploitée par Nissan pour nuire aux intérêts de Renault ?  
Au point où nous en sommes il n'est pas interdit de se demander si l'affaire Carlos Ghosn n'est pas l'arbre qui cache la forêt, à savoir une affaire Renault ?

**Réponse :**

La Société n'a pas de réponse à apporter à ces commentaires.

**Questions n°4 :**

Le constructeur automobile français a présenté mardi 8 novembre 2022 son projet de faire entrer ses voitures électriques en Bourse, tout en partageant les activités de ses moteurs thermiques avec le groupe chinois Geely. Le 8 février 2023, le constructeur de Billancourt confirme son intention de créer une entité distincte pour ses activités électriques, basées en France, et une autre pour ses activités thermiques et hybrides, basée à l'étranger Sauf erreur Nissan n'est pas dans ce montage.

Comment le « nouveau chapitre du partenariat de l'Alliance » s'articule-t-il avec l'éclatement du groupe consécutif à la création des filiales Power-Horse et Ampère ?

Qu'en est-il du rapport censé informer les actionnaires sur la modification du groupe ?

Quelle est la place de Dacia dans ce projet ? Dacia gardera-t-elle son autonomie vis-à-vis de Power ?

Quel est le schéma envisagé pour l'assemblage des véhicules thermiques ?

Quelle est la répartition capitalistique de Renault, Power, Horse et Ampère ?

Quelles est pour les 5 *business units* le chiffre d'affaires ?

Si nous prenons les effectifs comme référent le poids de la filiale Ampère serait inférieur à Power et au moins dans un premier temps la filiale thermique pèserait plus que la partie électrique, quelle conséquence cela peut-il avoir vis-à-vis des institutions ?

Structure envisageable dans cette optique de Renault ?

**Réponse :**

En avance significative sur ses objectifs initiaux, Renault a en effet annoncé le 8 novembre 2022 ouvrir le 3<sup>ème</sup> chapitre de son plan Renaultion : la « Révolution ».

Renault Group compte ainsi opérer sa révolution en concentrant ses ressources sur les chaînes de valeur qui émergent de la transformation de l'industrie de l'automobile et de la mobilité : véhicules électriques (VE), software, services des nouvelles mobilités, économie circulaire, en plus des véhicules thermiques et hybrides.

Renault Group a pour ambition de devenir un groupe automobile de Prochaine Génération en s'appuyant sur 5 business spécialisés sur les nouvelles chaînes de valeur :

- Ampère : le 1<sup>er</sup> *pure player* électrique et software né de la disruption d'un constructeur automobile traditionnel.

Ampère développera, fabriquera et commercialisera des voitures particulières 100% électriques, dotées d'une technologie de pointe *Software-Defined Vehicle* (SDV), sous la marque Renault. Ampère conjuguera le meilleur des deux mondes : le savoir-faire et les atouts de Renault Group avec le focus et l'agilité d'un acteur à 100 % sur l'électrique.

Basé en France, Ampère sera un constructeur automobile à part entière avec environ 10 000 employés. En tant qu'entreprise technologique, Ampère favorisera l'innovation avec environ 3 500 ingénieurs, dont la moitié spécialisés dans le software.

D'ici à 2030, la gamme des 6 véhicules électriques d'Ampère sera idéalement positionnée sur les segments les plus dynamiques en Europe couvrant 80 % du marché électrique des généralistes : sur le segment B avec les nouvelles Renault 5 Electric et Renault 4 Electric, et sur le segment C avec Megane E-tech Electric, Scénic Electric et 2 autres véhicules à venir. Une grande partie des investissements des 4 premiers véhicules a déjà été dépensée.

Ampère vise une production d'environ 1 million de véhicules électriques pour la marque Renault en 2031. Ampère a un profil de croissance, avec plus de 30 % de taux de croissance annuel composé dans les 10 prochaines années.

Renault demeurera l'actionnaire majoritaire en cas d'ouverture du capital d'Ampère.

- Power : le cœur de métier traditionnel de Renault Group continuera à développer des véhicules thermiques et hybrides innovants à faibles émissions sous les marques Renault, Dacia et Renault LCV (véhicules utilitaires légers), chacune avec son organisation et sa gouvernance dédiées.

Pour renforcer et projeter dans l'avenir cette partie de l'activité, Renault Group combinera ses technologies de motorisations thermiques et hybrides (projet Horse) avec Geely pour créer un équipementier mondial de premier rang. Ce business dédié, concevra, développera, produira et vendra des composants et des systèmes de motorisations électriques et hybrides avec des technologies de pointe. Dès le 1<sup>er</sup> jour, cette entité générera un chiffre d'affaires de plus de 15 milliards d'euros avec un volume de 5 millions d'unités par an. Elle compte déjà 8 clients qui bénéficieront d'une productivité et de synergies accrues.

Horse aura une implantation et une activité mondiales avec 17 usines pour fournir 130 marchés, 5 centres de recherche & développement en Europe (Espagne, Roumanie et Suède), en Chine et en Amérique du Sud pour un total de 3 000 ingénieurs, et 19 000 employés au total sur 3 continents.

D'un point de vue financier, le projet Horse vise à générer des gains de productivité, réduire les coûts fixes et améliorer significativement le bilan du Groupe. Renault ne conservera pas plus de 50% du capital de cette entité et déconsolidera cette activité à compter du second semestre 2023.

- Alpine : une marque exclusive, zéro-émission et mondiale, avec la course automobile pour ADN. Un modèle *asset-light* unique, combiné à des technologies propriétaires

Au cours des deux dernières années, Alpine a connu une renaissance, capitalisant sur son emblématique coupé sport A110 et sur son entrée en Formule 1, où elle vise à devenir un prétendant au championnat. Aujourd'hui, Alpine est une véritable marque exclusive, un constructeur à part entière, *asset-light*, axé sur la technologie, avec une équipe de 2 000 personnes, dont 50% d'ingénieurs. Faire partie du Groupe assure notamment à Alpine l'accès aux actifs technologiques sur l'électrique et le software d'Ampère. À l'avenir, Alpine s'appuiera sur des partenariats commerciaux et le soutien d'investisseurs pour accélérer sa croissance et son expansion internationale

- Mobilize : construit autour d'une captive financière de premier ordre pour adresser le marché des nouvelles mobilités, de l'énergie et des services de données.
- The Future Is NEUTRAL : la 1<sup>ère</sup> entreprise de l'industrie automobile consacrée à l'économie circulaire 360°, de la boucle fermée des matériaux au recyclage des batteries.

Malgré la forte augmentation de l'offre de véhicules électriques, les véhicules thermiques continueront de croître, en particulier en dehors de l'Europe. Ainsi, la marque Renault restera présente sur les marchés des véhicules thermiques et hybrides, notamment en Amérique latine, en Inde, en Corée du Sud et en Afrique du Nord. Les ventes de véhicules particuliers Renault ICE & Hybrid continueront de croître de 2 % par an en moyenne sur la période 2022-2030.

Pour monter en gamme dans toutes les régions, Renault poursuivra son offensive dans le segment C, et augmentera, entre 2022 et 2030, le revenu net de 20 % et la marge sur coûts variables de 30 %.

Quant à Dacia, son modèle est unique, basé sur la combinaison gagnante de trois composants principaux : une ingénierie centrée sur le *design-to-cost* (efficacité coût) procurant déjà un avantage coûts solide à deux chiffres ; une base industrielle et d'approvisionnement avec une

compétitivité coûts de référence ; un modèle de distribution asset-light assurant un niveau de coût comparable au modèle d'agence ; et 85 % de mix de ventes à particuliers.

En conséquence, Dacia génère déjà une marge opérationnelle supérieure à 10% et ambitionne d'atteindre 15% en 2030. Pour atteindre cette ambition, Dacia, actuellement leader sur le segment B, va viser, avec audace, le segment C. En parallèle, Dacia va continuer à réduire ses coûts et bénéficiera du doublement des volumes de la plateforme CMF-B globale qui atteindra (toutes marques confondues) 2 millions d'unités à horizon 2030.

Dacia contribuera à réinventer la chaîne de valeur thermique grâce à la coopération avec le projet Horse en développant des motorisations de rupture adaptées pour des carburants alternatifs et synthétiques. Dacia électrifiera progressivement sa gamme en Europe en étant pionnier du déploiement de solutions électriques accessibles.

Au niveau de l'Alliance, les domaines de collaboration incluent : (i) l'intention de Nissan d'investir jusqu'à 15% dans Ampère, l'entité EV & Software de Renault en Europe, dans le but de devenir un investisseur stratégique. Grâce à ce projet d'investissement dans Ampère, Nissan pourra accélérer ses opportunités de business pour Nissan en Europe. Mitsubishi Motors envisagerait également d'investir dans Ampère ; (ii) Nissan et Mitsubishi Motors deviendront des clients de Horse, une initiative de Renault visant à accroître les effets d'échelle et la couverture du marché pour ses technologies de motorisations thermiques et hybrides à faibles émissions (ICE). Ces initiatives viendraient compléter les domaines de collaboration technologique existants, tels que les batteries solides ASSB (All Solid-State Battery), le *Software-Defined Vehicle* (SDV), les systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS) et la conduite autonome.